

Análisis de la relación entre el éxito subjetivo, el compromiso organizativo y la intención de dejar la organización

Mihaela Enache¹, Pep Simo¹, José Maria Sallán¹, Vicenç Fernández¹

¹ Dpto. de Organización de Empresas. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial y Aeronáutica de Terrassa (ETSEIAT). Universidad Politécnica de Catalunya. C. Colom, 11, 08222. Terrassa.
mihaela.enache@upc.edu, pep.simo@upc.edu, jose.maria.sallan@upc.edu, vicenc.fernandez@upc.edu

Keywords: compromiso afectivo, compromiso de continuidad, éxito profesional, intención de abandonar la organización

1. Introducción

Hace más de tres décadas que la literatura científica (e.g., Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002) viene reflejando la importancia del compromiso organizativo. A excepción de algunas aportaciones críticas (e.g., Baruch, 1998), con independencia de los cambios contextuales acontecidos y de la alteración de los contratos psicológicos (Rousseau, 1989), las actuales evidencias empíricas parecen seguir incidiendo en la importancia del compromiso organizativo (Meyer et al., 2002, Luchak & Gellatly, 2007.). Es decir, desde la perspectiva de los empleados, el compromiso organizativo puede conducir a una mayor autoestima y a un mayor bienestar psicológico, hecho que repercute en la organización. Para la organización, contar con empleados comprometidos implica, entre otros muchos aspectos positivos, un mayor desempeño, un menor coste asociado al absentismo voluntario, menores índices de comportamientos contraproducentes, mayores comportamientos ciudadanos, una menor rotación de personal y, por lo tanto, una mayor capacidad de retener talento (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Luego, la sociedad globalmente tiende a beneficiarse del hecho que las organizaciones cuenten con empleados comprometidos, en términos de mayores productividades nacionales y eficiencias en el trabajo (Mathieu & Zajac, 1990).

En esta misma dirección, en los últimos años, la lucha por el talento se ha convertido en un factor muy importante en el contexto organizativo actual (Somaya & Williamson, 2008). Atraer, retener y asegurar la satisfacción de los empleados clave constituye uno de los factores esenciales para obtener ventajas competitivas sostenibles. Por lo tanto, fomentar el compromiso organizativo de los trabajadores con talento asegura un mayor capital intelectual en las organizaciones (Ulrich, 1998), y un rendimiento duradero. En una línea similar, según Judge, Cable, Boudreau y Bretz (1995), las organizaciones son más eficaces si promocionan éxito psicológico de sus empleados, es decir, son más eficaces aquellas que cuentan con empleados con mayores satisfacciones intrínsecas con sus carreras profesionales, así como progresos objetivos. Hasta la fecha la literatura existente se ha centrado principalmente en los aspectos objetivos de las carreras profesionales, pero en el contexto actual el éxito subjetivo percibido por los empleados ha adquirido su propio peso específico (Hall & Chandler, 2005; Arthur & Rousseau, 1996), aunque sigue siendo un tema emergente de investigación.

En relación a los antecedentes del compromiso organizativo, en los meta-análisis de Mathieu y Zajac (1990) y Meyer et al. (2002), se aprecian tres categorías que agrupaban variables personales (i.e. edad, género, nivel de educación, antigüedad, variables asociadas al propio trabajo y a su roles (i.e., ambigüedad del trabajo, nivel de autonomía, horario laboral, carga de trabajo, movilidad en la carrera profesional), y variables asociadas a factores estructurales (participación social, importancia personal y formalización). Todos ellos han presentado diferentes resultados empíricos en el grado de significación y relación, utilizándose como base en las distintas políticas de recursos humanos (Smeenk et al., 2006). Pero a pesar del impacto sugerido en relación a la satisfacción por parte de los empleados con su carrera profesional en el ámbito organizativo, son pocas las investigaciones empíricas que lo avalan. Por este motivo, y dada la importancia que tiene el compromiso organizativo como antecedente de multitud de comportamientos deseables en las organizaciones, nos preguntamos si existe relación, y de qué tipo, entre el éxito subjetivo de los empleados y su compromiso organizativo. Intentando cubrir un gap de relevancia en la actual literatura especializada, así como analizar las posibles líneas futuras e implicaciones prácticas en las políticas de recursos humanos.

Para realizar el estudio, se ha llevado a cabo una investigación empírica en el que participaron 150 informantes, que nos permitió testar las hipótesis mediante un modelo de ecuaciones estructurales. Dado que el compromiso organizativo constituye uno de los predictores centrales de la intención de abandonar la organización (Meyer & Herscovitch, 2001), se optó por ampliar el modelo incluyendo dicha variable y así confirmar las relaciones ya contrastadas en varios estudios precedentes (e.g., Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). De este modo el presente artículo, se estructura con una introducción del marco teórico donde planteamos las hipótesis de trabajo, seguido de la metodología a seguir donde se refleja las técnicas de análisis utilizadas. Finalmente, se presentan y discuten los resultados, y concluimos analizando las posibles implicaciones prácticas en las políticas de recursos humanos.

2. Marco teórico e hipótesis

Las últimas décadas se han caracterizado por profundas transformaciones que acontecen en el mundo laboral, tales como la globalización, los rápidos avances tecnológicos, el incremento de las presiones competitivas, reducción de la seguridad laboral, o la democratización de la vida laboral. A su vez en Occidente y en particular en Europa se ha producido un creciente énfasis en las políticas de recursos humanos que tratan de captar y mejorar los recursos intelectuales para crear ventajas competitivas sostenibles. Debido a ello, varios autores (e.g., Arthur & Rousseau, 1996; Hall, 2002; Hall, 2004) han destacado un cambio de paradigma, desde los modelos de carreras tradicionales (Super, 1957; Levinson, 1958) hacia los emergentes como las carreras nómadas y proteicas (Hall, 2002, 2004; Arthur & Rousseau, 1996), en cuyo contexto los individuos se han convertido en los propios arquitectos de sus destinos vocacionales.

Paralela y paulatinamente se ha producido un cambio en los contratos psicológicos. Es decir, desde los contratos psicológicos relacionales, que persiguen un compromiso indefinido basado en la confianza entre las partes, hacia contratos psicológicos transaccionales, que conllevan una implicación limitada de ambas partes y que tienden a centrarse más en los beneficios directos e inmediatos que en el interés por una relación a largo plazo (Rousseau, 1989). Este cambio de paradigma, que se asocia a una elevada movilidad y a una mayor autonomía de los empleados (Hall, 2002) podría provocar una disminución del compromiso organizativo y en consecuencia de outcomes clásicamente incentivados desde las políticas de recursos humanos. Así pues, en este nuevo paradigma donde prevalece un cierto

individualismo, procede replantearnos posibles antecedentes del compromiso organizativo, más allá de los clásicamente estudiados, y más asociados a la perspectiva de satisfacción individual de los empleados y por lo tanto de factores estructurales. Es decir, aquellos como la percepción de éxito profesional que puedan implicar una satisfacción del empleado hacia la organización, y a su vez un mayor compromiso con la misma.

Al igual que con el compromiso organizativo, el éxito profesional ha constituido un tema de interés científico y aplicado tanto desde el prisma individual, como organizativa (e.g., Hall, 2002; Ng et al., 2005). A nivel individual, la percepción de éxito profesional clásicamente se ha vinculado con la satisfacción con estilo de vida, el bienestar individual y la salud mental (Hall, 2002). A su vez, a nivel organizativo, predominantemente se ha sugerido que el éxito individual es coincidente con el éxito de la empresa (Judge et al., 1995). En el meta-análisis de Ng, Eby, Sorensen y Feldman (2005) sobre los predictores del éxito profesional, se puede observar que la mayoría de los estudios conceptualizan el éxito profesional desde dos perspectivas: objetiva y subjetiva.

El éxito objetivo hace referencia a resultados verificables, como el salario, las promociones y el estatus, indicadores que por mucho tiempo han sido considerados como signos de éxito profesional desde la óptica de la sociedad. Por otro lado, el éxito profesional subjetivo o psicológico es determinado por el individuo, como resultado de su experiencia en el ejercicio de su carrera profesional. De hecho, el éxito subjetivo se define como la aprehensión y evaluación interna de un individuo de su carrera profesional, a través de cualquier dimensión que sea importante para este individuo y suele operacionalizarse a través de la satisfacción del individuo con su carrera profesional (Judge et al., 1995). Así pues, depende de la evaluación subjetiva del individuo en relación con sus propios objetivos de carrera y expectativas, lo que refleja la importancia del conjunto personal de valores, actitudes y objetivos para juzgar el éxito alcanzado en su propia carrera profesional.

La exploración subjetiva de la carrera profesional ha sido y sigue siendo cada vez más oportuna debido a los cambios que se ha producido en el contexto socio-económico actual (Hall, 2005). Décadas atrás las carreras profesionales, que hoy llamamos carreras tradicionales, se solían desarrollar en organizaciones muy estructuradas y esencialmente jerarquizadas, en las cuales el éxito venía definido en función de las diferencias salariales, ascensos y promociones. En cambio, en un contexto organizativo, donde la única constante es el cambio permanente, caracterizado por avances tecnológicos constantes, por un entorno organizativo cada vez más globalizado y una reducción de los ciclos de innovación, las personas son menos dependientes de la organización para gestionar su carrera profesional (Hall, 2002). Los individuos experimentan cada vez más movilidad inter-organizativa y adquieren un mayor protagonismo en las decisiones sobre sus carreras (Hall & Chandler, 2005). En consecuencia, las medidas de éxito subjetivo u otras variables de carácter más individual como la capacidad de adaptación y aprendizaje, están adquiriendo en el entorno actual mayor importancia.

Al nivel de relevancia tenemos que situar el compromiso organizativo, definido como una fuerza que liga a un individuo a una acción en curso, que puede ser tanto un proceso, como la pertenencia a una organización (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Herscovitch, 2001). La literatura principalmente ha distinguido y aceptado dos tipos de compromiso organizativo: el compromiso afectivo y el compromiso de continuidad (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Luchak & Gellatly, 2007). Podríamos añadir una tercera dimensión relacionada con la obligación del individuo a permanecer en la organización debido a las presiones normativas (Wiener, 1982), pero la dificultad de distinguirlo del compromiso afectivo en el terreno empírico (Allen & Meyer, 1990) sigue provocando un vivo debate en la comunidad científica

en relación a la validez como componente diferenciada (Bergman, 2006), por lo que investigaciones recientes (e.g., Luchak & Gellatly, 2007) se han centrado únicamente en el compromiso afectivo y el compromiso de continuidad, que son las componentes asociadas a diferentes estados motivacionales más diferenciadas y con significativas diferencias en las implicaciones conductuales.

Centrándonos en cada una de las dos dimensiones del compromiso organizativo, el compromiso afectivo hace referencia al vínculo afectivo que un individuo siente hacia una organización, caracterizado por la identificación e implicación del individuo con la organización, así como con el sentimiento de placer de formar parte de ella (Allen & Meyer, 1990). Los individuos con un compromiso afectivo elevado se caracterizan por tener una fuerte motivación intrínseca y un fuerte foco de promoción (Higgins, 1998; Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004). Este conjunto de motivaciones hace que surja en estos individuos el deseo de actuar en los máximos niveles de desempeño y cumplimiento de los objetivos organizativos (Meyer et al., 2002), en términos, por ejemplo, de mayor rendimiento en el trabajo, bajo nivel de absentismo injustificado, es decir un afán en conseguir avances y ganancias, así como a permanecer en la organización (Meyer, Stanley, Herscovitch, y Topolonsky, 2002). Por lo tanto la relación entre el compromiso afectivo y la intención de abandonar la organización deberá presentar una relación significativa y negativa.

H1: Hay una relación negativa y significativa entre el compromiso afectivo y la intención de abandonar la organización.

El compromiso de continuidad responde a un conjunto de motivaciones diferentes que el compromiso afectivo. Mientras que el compromiso afectivo tiene un origen puramente emocional, el compromiso de continuidad se asocia a formas de relación basadas en la evaluación de costes asociados a las elecciones vinculantes o side-bets (Becker, 1960). El individuo incurre en un coste de elección cuando liga sus intereses a un proceso o actividad del que resulta difícil desvincularse a medio plazo mediante un side-bet (Becker, 1960), en nuestro caso de estudio la decisión de abandonar la organización.

H2: Hay una relación negativa y significativa entre el compromiso de continuidad y la intención de abandonar la organización.

Entrando ya en las hipotéticas relaciones entre el éxito subjetivo y el compromiso, si partimos de la perspectiva clásica de contrato psicológico relacional, la relación entre el éxito subjetivo y el compromiso organizativo, al seguir un modelo basado en un fuerte compromiso y elevado nivel de confianza entre las partes se esperaría que tuvieran una relación positiva y significativa con ambos componentes del compromiso organizativo. Pero tal y como se ha expuesto anteriormente, en los países occidentales se está produciendo un cambio de paradigma hacia contratos psicológicos de naturaleza transaccional (Rousseau, 1989). En este contexto, al igual que con los perfiles de carrera tradicionales es de esperar que exista una relación positiva entre el éxito subjetivo y el compromiso afectivo. Es decir, atendiendo a los contratos psicológicos transaccionales, que conllevan una implicación limitada de ambas partes y que tienden a centrarse más en los beneficios directos e inmediatos (Rousseau, 1989), se espera que a mayor éxito subjetivo del individuo con su carrera profesional, este perciba como posible antecedente de su satisfacción las oportunidades que le ha brindado y brinda la organización, y por lo tanto se sienta emocionalmente más vinculado a la organización.

H3: Hay una relación positiva y significativa entre el éxito subjetivo y el compromiso afectivo.

Por otro lado, en lo que se refiere a la relación entre el éxito subjetivo y el compromiso de continuidad, en un modelo clásico de carrera deberíamos esperar una relación positiva, es decir a mayor percepción de éxito profesional objetivo y subjetivo, el individuo percibiría un aumento del coste de oportunidad de abandonar la organización, asociado a una mayor confianza mutua y a una perspectiva de carrera lineal a largo plazo en la misma organización. Pero en este cambio de paradigma hacia contratos psicológicos transaccionales, asociados a un constante cambio del entorno, se espera que los individuos sean menos dependientes de las organizaciones y por lo tanto una elevada satisfacción subjetiva con la carrera proporcione un mayor foco de promoción, un menor temor al fracaso orientándose hacia los objetivos deseados, una mayor seguridad en sí mismo y por lo tanto un menor percepción de side-bet. Luego la relación entre el éxito subjetivo y el compromiso de continuidad se espera que sea negativa.

H4: Hay una relación negativa y significativa entre el éxito subjetivo y el compromiso de continuidad.

En resumen, en el contexto actual, el éxito subjetivo deberá presentar una relación positiva con el compromiso afectivo y negativa con el compromiso de continuidad. Además, indirectamente estaría confirmando un cambio en el paradigma de carrera profesional, hecho que afectaría actualmente a ciertas políticas de recursos humanos, principalmente aquellas orientadas que únicamente tendrían validez en un entorno de contrato psicológico relacional.

3. Muestra y medidas

Para obtener los datos necesarios para la realización del estudio, se seleccionó una muestra de 434 profesionales que realizaban diversos cursos universitarios y post-universitarios a distancia, quienes participaron en encuesta vía Internet. Se obtuvieron de este modo $N = 150$ respuestas válidas, que representan un 34.56% de las propuestas enviadas. El 42% de los participantes fueron hombres. La media de edad de los participantes fue de 30.95 años ($DT=7.40$), con una experiencia laboral promedio de 9.91 años ($DT = 6.86$) y una antigüedad media de 5.24 años ($DT=5.44$). El éxito subjetivo se midió utilizando la escala desarrollada por Greenhaus et al. (1990), obteniéndose una alfa de Cronbach de 0.882, comparable con investigaciones anteriores que han reportado alfas de Cronbach de 0.88 (Greenhaus et al. 1990). Los componentes del compromiso organizativo se evaluaron utilizando las escalas de compromiso afectivo y compromiso de continuidad utilizadas por Gellatly, Meyer y Luchak (2006) y Frutos, Ruíz y San Martín (1998). Las alfas de Cronbach para cada una de estas escalas resultaron ser de 0.872 y 0.789 respectivamente, lo cual muestra una elevada consistencia interna y son comparativamente favorables con los resultados de investigaciones previas (e.g., Meyer et al., 2002). La intención de abandonar se evaluó con una escala de tres ítems que reflejan una fuerte relación con la rotación de empleados (Griffeth et al., 2000; Sager et al., 1998) adaptada de Luchak y Gellatly (2007), obteniéndose un alfa de Cronbach de 0.925. Todos los ítems se evaluaron utilizando una escala Likert de cinco puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).

4. Resultados y discusión

Después de examinar la fiabilidad y la validez de las escalas utilizadas, se realizó un análisis de correlaciones de Pearson entre cada par de constructos para comprobar que las relaciones están en consonancia con las aproximaciones teóricas de la literatura. Observamos que todas las correlaciones son significativas y en la dirección adecuada, demostrándose de este modo la validez nomológica (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 1998). La tabla 1 presenta las medias, desviaciones típicas y correlaciones entre los constructos utilizados en el presente estudio.

Variables	Media	DT	1	2	3	4
1. Éxito profesional	17.38	3.58				
2. Compromiso afectivo	9.17	2.95	.207*			
3. Compromiso de continuidad	7.42	2.43	-.251**	.164*		
4. Intención de abandonar	7.97	3.91	-.213**	-.299**	-.263**	

** p< 0.01; * p< 0.05

Tabla 1. Medias, desviaciones típicas y correlaciones

Las hipótesis planteadas se han contrastado mediante un modelo de ecuaciones estructurales (ver Figura 2). El modelo propuesto ajustó bien a los datos: $\lambda^2=129.200$, $gl=73$, $p=.000$; CFI=.953; IFI=.954; NFI=.900; RMSEA=.072. Para los índices CFI, IFI y NFI se consideran aceptables valores iguales o superiores a 0.90 (Hair et al., 1998). Los valores de RMSEA van de 1 a 0, donde los valores más próximos a 0 indican un mejor ajuste. A priori consideramos que el ajuste adecuado si el RMSEA es menor o igual a 0.08, y hay un buen ajuste si el RMSEA es menor o igual a 0.05. Sin embargo, los puntos de corte son arbitrarios y ha sido señalado por algunos autores que lo que es considerado aceptable depende del nivel de ajuste alcanzado por modelos previos del mismo fenómeno (Kline, 1998). En lo que concierne las relaciones específicas planteadas en las hipótesis observamos que la percepción individual sobre el éxito profesional alcanzado se relaciona positivamente con el compromiso afectivo y negativamente con el compromiso de continuidad. Los dos componentes de compromiso guardan una relación negativa con la intención de abandonar la organización, más significativa en el caso del compromiso afectivo, en línea con la literatura existente (Meyer et al., 2002). De este modo, se confirman todas las hipótesis planteadas.

En primer lugar, observamos una relación negativa entre el compromiso afectivo y la intención de abandonar la organización. La dimensión afectiva del compromiso organizativo tiende a presentar una relación más fuerte y significativa con cualquier outcome identificado en la literatura, incluyendo los comportamientos centrales (e.g. la intención de abandonar la organización) y las conductas discrecionales (e.g. el desempeño con el trabajo y la ciudadanía organizativa), que la de continuidad (Meyer et al., 2002). Este hecho se ha justificado sugiriendo que las fuerzas vinculantes no son iguales para todos los mindsets asociados con el compromiso (Meyer et al., 2004). De esta forma, la fuerza será superior cuando se experimenta deseo, que cuando el compromiso viene acompañado por mindsets como coste percibido u obligación. Por lo tanto, a pesar de presentar una relación también negativa por parte de la componente de continuidad, se confirma que dicha relación es menos intensa.

La aceptación de la tercera hipótesis, confirma que los individuos un alto éxito subjetivo son más proclives a establecer vínculos afectivos con sus compañeros y mostrarían una mayor implicación e identificación con la organización. Luego, con independencia de un cambio paulatino de los perfiles de carrera profesional y del contrato psicológico asociado, donde las fuerzas vinculantes entre individuo y organización se han atenuado, incentivar ciertas variables estructurales puede asegurar mantener elevados niveles de compromiso afectivo entre los miembros de la organización.

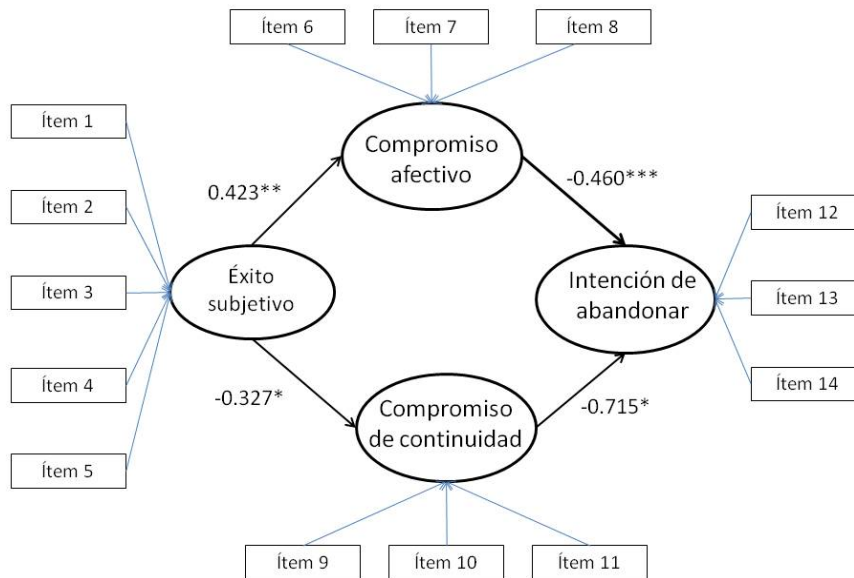


Figura 1. Modelo de ecuaciones estructurales

Por último (hipótesis cuatro) los empleados con una elevada satisfacción subjetiva con sus carreras profesionales, están menos comprometidos con la organización en su componente de continuidad, siendo de hecho la relación negativa. Es decir, a mayor satisfacción subjetiva con la carrera profesional, menor compromiso de continuidad, resultados que podrían estar indicando un cambio de paradigma en los contratos psicológicos de los empleados. A pesar de ello debemos ser cautos con la generalización de resultados y tener presente las limitaciones de la muestra, cuya edad media es relativamente joven (30.95 años) y sus niveles de estudios altos. Así pues con cautela y a expensas de futuras investigaciones con otras características muestrales, se observa una cierta tendencia de los empleados más jóvenes y preparados hacia perfiles de carrera no clásicos, que aumentaría su percepción de autonomía. Por otro lado, aquellos que perciban una insatisfacción subjetiva con el progreso alcanzado en su carrera profesional podrían estar experimentando una mayor frustración personal y por lo tanto una menor percepción de oportunidades o alternativas fuera de su organización actual.

5. Conclusiones

La finalidad del presente estudio ha sido examinar las relaciones entre el éxito subjetivo, los componentes afectivos y de continuidad del compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización. En el contexto organizativo actual, caracterizado por profundos cambios y amplias transformaciones en el marco de las transiciones producidas en relación a los contratos psicológicos, y a la percepción de las expectativas y obligaciones mutuas que se crean en las relaciones de intercambio laboral, hemos argumentado que el compromiso organizativo, y más concretamente el compromiso afectivo, sigue siendo clave en la retención de talento así como en la obtención de mayores desempeños y comportamientos deseados en la organización. Luego las organizaciones deberían centrar sus esfuerzos en aumentar la satisfacción subjetiva de los empleados con su carrera profesional, incidiendo en los factores que determinan dicha satisfacción (e.g., progreso, metas alcanzadas, sueldo, mejora de habilidades y competencias profesionales). Ofrecer puestos de trabajo de mayor responsabilidad, delegar funciones, manifestar reconocimiento por el trabajo bien hecho, enriquecer los puestos de trabajo, proponer acciones formativas encaminadas al incremento y a la continua mejora de competencias y habilidades profesionales son sólo algunas de las

actividades que las empresas podrían emprender con la finalidad de aumentar el éxito profesional subjetivo de sus empleados.

Por otro lado, hemos observado que contar con empleados con un elevado éxito subjetivo profesional implica un menor compromiso de continuidad. Pero creemos que ello incrementa más aun la importancia de realizar políticas de recursos humanos que incentiven el éxito subjetivo. Es decir, desde el punto de vista organizativo interesa más contar con empleados con un elevado compromiso afectivo que con elevados compromisos de continuidad. Los comportamientos centrales deseables en las organizaciones son significativamente superiores en individuos comprometidos afectivamente (Meyer et al., 2002). A su vez los comportamientos discrecionales (e.g., absentism, desempeño en el trabajo, comportamiento ciudadano, altruismo orientado al cambio) se ven también reforzados.

La literatura expuesta sugiere que los individuos con altos niveles de compromiso de continuidad perciben que sus elecciones están controladas más externamente, presentando por tanto un fuerte locus externo de control, y una fuerte orientación a la prevención. Según la teoría de la orientación reguladora (Higgins, 1998) los individuos con un foco de prevención alto presentarán un mayor estado de vigilancia para asegurarse la seguridad y evitar las pérdidas. Luego el compromiso de continuidad, al estar inducido por un marco motivacional en el que predomina la orientación a la prevención, induce a cumplir únicamente con los requisitos mínimos del trabajo, a diferencia del marco motivacional asociado al compromiso afectivo, en el que predomina la orientación a la promoción que induce a los individuos a actuar en los máximos niveles de desempeño. Dicho en otras palabras, el hecho que los cambios actuales puedan provocar que los empleados presenten compromisos de continuidad globalmente menores, no debería suponer una amenaza para las organizaciones, sino todo lo contrario. Aquellos empleados con únicamente niveles altos de compromiso de continuidad estarán poco motivados a realizar todo aquello que no sea explícitamente requerido o esperado de ellos, luego es necesario revisar todas aquellas políticas de recursos humanos centradas únicamente en retener el talento incrementando la percepción de side-bet y en consecuencia el compromiso de continuidad.

Para finalizar y como principal conclusión, si tal y como sugiere la literatura expuesta los individuos perciben las organizaciones como meros vehículos para sus carreras profesionales, y por otro lado las organizaciones no pueden garantizar una seguridad laboral a largo plazo, la posibilidad de comprometer afectivamente a los empleados pasa por adoptar nuevas políticas de recursos humanos que permitan incentivar el éxito psicológico de sus carreras profesionales, siendo conscientes de que ello disminuirá el compromiso de continuidad de éstos, por el contrario esta disminución se compensará por un mayor compromiso afectivo y por lo tanto en una menor intención de abandonar la organización, entre otros comportamientos deseables.

Referencias

- Allen, N. J.; Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, No. 1, pp. 1-18.
- Arthur, M. B.; Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York/ Oxford University Press.
- Baruch, Y. (1998). The rise and fall of Organizational Commitment. *Human Systems Management*, Vol. 17, No. 2, pp.135-143.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, Vol. 66, No. 1, pp. 32-40.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, No. 5, pp. 645-663.
- Drennan, J. (2003). Cognitive interviewing: verbal data in the design and pretesting of questionnaires. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 42, No.1, pp. 57-63.
- Frutos, B.; Ruiz, M. A.; San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, Vol. 19, pp. 345-366.
- Gellatly, I. R.; Meyer, J. P.; Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, No. 2, pp. 331-345.
- Greenhaus, J. H.; Parasuraman, S.; Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job-performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 1, pp. 64-86.
- Griffeth, R. W.; Hom, P. W.; Gaertner, S. A. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, Vol. 26, pp. 463-488.
- Hair, J.; Black, W.; Babin, B.; Anderson, R.; Tatham, R. (1998). *Multivariate data analysis with readings*. Upper Saddle River, NJ/ Prentice Hall.
- Hall, D. T. (2002). *Protean careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA/ Sage.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, No. 1, pp. 1-13.
- Hall, D. T.; Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, No. 2, pp.155-176.
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: regulatory focus as a motivational principle. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 30, pp. 1-46. New York/ Academic Press.
- Judge, T. A.; Cable, D. M.; Boudreau, J. W.; Bretz, R. D. (1995). An empirical-investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, Vol., 48, No. 3, pp. 485-519.
- Kline, R. B (1998). *Principles and Practice of Structural Equations Modelling*. New York/ Guilford Press.

- Luchak, A. A.; Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 3, pp. 786-793.
- Mathieu, J. E.; Zajac, D. M. (1990). A review and metaanalysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2, pp.171-194.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 61-89.
- Meyer, J. P.; Becker, T. E.; Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 6, pp. 991-1007.
- Meyer, J. P.; Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, Vol. 11, pp. 299-326.
- Meyer, J. P.; Stanley, D. J.; Herscovitch, L.; Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, No. 1, pp. 20-52.
- Ng, T. W. H.; Eby, L. T.; Sorensen, K. L.; Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, Vol. 58, No. 2, pp. 367-408.
- Nunnally, J. C.; Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York/ McGraw Hill.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, No. 2, pp. 121-139.
- Sagar, J. K.; Griffeth, R. W.; Hom, P. W. (1998). A comparison of structural models involving turnover cognitions. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 53, pp. 254–273.
- Smeenk, S.G.A.; Eisinga, R.N.; Teelken, J.C.; Doorewaard, J. (2006). The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 17, No. 2, pp. 2035-2054.
- Somaya, D.; Williamson, I. O. (2008). Rethinking the 'war for talent'. *Mit Sloan Management Review*, Vol. 49, No. 4, 29-44
- Ulrich, D. (1998). Intellectual capital equals competence x commitment. *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 2, pp. 15-26.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizational: a normative view. *Academy of Management Review*, Vol. 7, pp. 418-428.