

RELACIÓN ENTRE COMPROMISO NORMATIVO Y APOYO ORGANIZACIONAL
PERCIBIDO EN EMPLEADOS DE OFICINA

RELATIONSHIP BETWEEN NORMATIVE COMMITMENT AND PERCEIVED
ORGANIZATIONAL SUPPORT IN WHITE COLLAR WORKERS

RELACIONAMENTO ENTRE COMPROMISSO NORMATIVO EO APOIO
ORGANIZACIONAL PERCEBIDO EM EMPREGADOS DO ESCRITÓRIO

Raúl Böhr¹ ²y Patricia Larrea³
Universidad Católica Boliviana “San Pablo”

RESUMEN

El presente trabajo es una profundización de la investigación realizada por Larrea (2017), enfocado en establecer las relaciones entre el Compromiso Organizacional y el Apoyo Organizacional Percibido sobre datos de 142 empleados de una compañía de servicios profesionales de la ciudad de La Paz. El propósito de este artículo es examinar específicamente la relación entre la Percepción de Apoyo Organizacional – AOP (Eisenberger y Stinglhamber, 2011) y el Compromiso Organizacional – CO en su componente Normativo profundizado por Meyer y Parfyonova (2010). La propuesta de Blau (2008) sobre el intercambio y la reciprocidad brinda el marco apropiado para explorar estas relaciones. Los resultados fueron analizados haciendo evidentes las respuestas a los reactivos más relevantes de ambas escalas, de modo que los responsables de las prácticas de recursos humanos de las organizaciones identifiquen los argumentos que hacen a la construcción del

¹ Doctor en Psicología Social de la UGR, Magister en Administración de Empresas de la UCB, Profesor de Psicología Organizacional, responsable de la Línea de Investigación sobre Compromiso Organizacional del Departamento de Psicología y Consultor en Gerencia de Recursos Humanos.

² Contacto: mrbohrt@gmail.com

³ Psicóloga graduada con máxima nota en la UCB, Consultora en Organización y Recursos Humanos en PricewaterhouseCoopers SRL.

compromiso y a la percepción de apoyo de la organización, involucrando a los supervisores directos. El proceso estadístico confirma la presencia de ambas variables, los contenidos que las definen, la uni-dimensionalidad del AOP y la representación de los tres componentes en el CO. Además, se hace evidente la relación entre la percepción de apoyo organizacional y su derivación en compromiso, en particular en el componente Normativo del compromiso.

Palabras clave: Apoyo Organizacional Percibido-POS; Compromiso Organizacional; Compromiso Normativo; Empleados de Servicios Profesionales

ABSTRACT

The present work is a deepening of the research done by Larrea (2017) focusing in establishing the relationships between the Organizational Commitment and the Perceived Organizational Support on data of 142 employees of a professional service company of La Paz city. The purpose of this article is to examine specifically the relationship between Perceived Organizational Support - POS (Eisenberger and Stinglhamber, 2011) and Organizational Commitment - CO in its Normative component explained by Meyer and Parfyonova (2010). Blau's (2008) proposal on exchange and reciprocity provides the appropriate framework for exploring these relationships. The results were analyzed making evident the answers to the most relevant reactants of both scales, so then the people responsible for the human resource practices of the organizations identify the arguments that make to the construction of the commitment and the perception of support of the organization, through their direct supervisors. The statistical process confirms the presence of both variables, the contents that define them, in terms of the single dimension of AOP and the three components in the CO. In addition to the evident relationship between the perception of organizational support and its derivation in commitment, particularly in the normative component of commitment.

Keywords: Perceived Organizational Support - POS; Organizational Commitment; Normative Commitment; Professional Services Employees

RESUMO

Este trabalho é uma investigação profunda por Larrea (2017), focado agora em estabelecer relacionamento entre Comprometimento Organizacional e Apoio Organizacional Percebido em dados de 142 funcionários de uma empresa de serviços profissionais na cidade de La Paz. O objetivo deste artigo é especificamente examinar a relação entre o Apoio Organizacional Percebido - AOP (Eisenberger e Stinglhamber, 2011) e comprometimento organizacional - CO na sua componente normativa aprofundada por Meyer e Parfyonova (2010). A proposta de Blau (2008) sobre troca e reciprocidade fornece o enquadramento apropriado para explorar esses relacionamentos. Os resultados foram analisados por respostas óbvias para os reagentes mais importantes ambas as escalas, de modo que os responsáveis por práticas de recursos humanos das organizações a identificar os argumentos que tornam a construção de compromisso e apoio organizacional percebido, através de seus supervisores diretos. processo estatístico confirma a presença de duas variáveis, o conteúdo que definem, em termos de uma dimensionalidade do AOP e os três componentes em CO. Além da relação evidente entre o apoio organizacional percebido e a sua derivação em engate, particularmente na área de regulação de acoplamento.

Palavras-chave: Apoio Organizacional Percebido - AOP; Compromisso Organizacional; Compromisso Normativo; Funcionários dos Serviços Profissionais

INTRODUCCIÓN

Comprender el salto evolutivo de la humanidad en los últimos dos siglos implica reconocer como actores principales a las personas desempeñándose eficientemente en las organizaciones, entendidas éstas como aquellos grupos organizados alrededor del trabajo, sustentados por funciones gerenciales de apoyo institucional, haciendo evidentes los modos de cooperación propios de la especie (Tomasello, 2014), y determinando en su dinámica la sostenibilidad de las propias organizaciones.

Los manuales más reconocidos sobre comportamiento organizacional (Robbins y Judge, 2009; Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006) concuerdan en la existencia de relaciones relevantes entre las actitudes del individuo y su desempeño en el trabajo. Entre los constructos actitudinales que los citados autores refieren para explicar estas relaciones de intercambio social, se encuentran tanto el Compromiso con la Organización como la Percepción de Apoyo Organizacional. Ambos son abordados en profundidad en el presente artículo.

Veinte años atrás, Meyer y Allen (1997) afirmaron que la lealtad hacia la organización de ninguna manera quedaría en desuso, ni con el paso de los años ni con el arribo de la tecnología, que los vínculos psicológicos de los empleados con sus organizaciones continuarían siendo uno de los motores del éxito de las instituciones y los negocios, esgrimiendo tres razones como sustento:

Primero, que las organizaciones, aunque podrían transformarse –en horizontales, matriciales, auto-gestionadas, virtuales, facultadas o verticalmente integradas– no iban a desaparecer en tanto existiesen grupos de personas interactuando para alcanzar objetivos compartidos.

Segundo, sostuvieron que en la medida que las organizaciones se tornaban más pequeñas y los puestos de trabajo se hacían más flexibles, las personas que quedaban en la organización se volvían más importantes, afirmando que: *“una vez que la gordura se ha ido, queda el corazón, el cerebro y el músculo de la organización”* (Meyer y Allen, 1997, p.5) resaltando la relevancia de retener el talento.

En tercer lugar, argumentaron que el compromiso y la lealtad era algo que se desarrollaba de manera natural en los individuos. Aseveraron que existían razones para creer que las personas necesitaban vincularse con algo y que, si los empleados no generaban lazos con la organización en la que trabajaban, o si disminuían severamente la solidez de esos lazos,

acabarían canalizando esa necesidad en otra dirección. Hagerty, Lynch-Sauer, Patusky, Bouwsema y Collier (1992) profundizaron también en este sentido de pertenencia. En consecuencia, tratar el compromiso en la organización es responder preguntas relativas a las relaciones de los empleados con su entorno de trabajo, cuestiones sobre el modo en que se establecen esos vínculos, la manera en que ellos influyen en el comportamiento, en el bienestar, la satisfacción y la forma en que contribuyen a la efectividad de la organización. Durante los últimos cincuenta años, los estudiosos de la conducta en ambientes organizacionales han dedicado cada vez más atención a los vínculos y al compromiso en el trabajo, en sus múltiples facetas, sus variadas expresiones y sus diversas conexiones (Bohrt, 2016).

Los gerentes y supervisores describen al empleado comprometido como aquel colaborador que permanece en la organización ‘en las buenas y en las malas’, que asiste a su trabajo con predecible regularidad, que se esfuerza honestamente por cumplir sus tareas y objetivos durante la jornada –y que cuando es necesario, va más allá–, es quien cuida de los activos, intereses y reputación de la empresa como si fuesen propios, compartiendo valores, propósitos y metas, y comportándose de manera alineada con el todo institucional (Meyer y Allen, 1997).

Mientras más identificados e implicados con la organización en la que trabajan se encuentren los empleados, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en ella, que desarrollen habilidades individuales y capacidades colectivas efectivas, que formen parte de equipos de trabajo cohesionados y que demuestren conductas de ciudadanía organizacional (Organ, Podsakoff y MacKenzie, 2006).

Adicionalmente, la disciplina administrativa nos dice que el desempeño depende necesariamente de la interacción de varios factores, el comportamiento productivo del individuo interactuará con una contraparte institucional, esto implicará poner a disposición del trabajador las condiciones estructurales y funcionales más apropiadas para que ese desempeño tenga lugar. La percepción de encontrarse recibiendo apoyo de la organización

para alcanzar las metas compartidas, será parte esencial de la ecuación de la productividad.

Indagar sobre las relaciones entre los factores expuestos y sus consecuencias en la organización, es propósito del presente artículo.

MARCO CONCEPTUAL

Existe abundante evidencia respecto a que las organizaciones cuyos integrantes poseen grados altos de compromiso, son aquellas que registran mayores niveles de desempeño y productividad (Sagie, 1998; Lok y Crawford, 2001). Además, una de las razones fundamentales para que el compromiso sea una preocupación tanto entre los gerentes de línea como entre los responsables de recursos humanos, es que la investigación científica ha demostrado que –su ausencia– suele ser un predictor de altos índices de ausentismo y de rotación de personal, causas de improductividad organizacional (Cohen, 1993; Bretones y Gonzales, 2009).

El incremento en la intención de abandonar la empresa y sus consecuencias en el individuo y en la propia empresa, debe constituir una señal de alerta para las organizaciones, ya que, en tanto sea posible anticipar o predecir la desvinculación voluntaria (no deseada), podrán tomarse acciones para evitar la pérdida del talento (ya de por sí escaso). Bretones (2001), desde una perspectiva psicosocial, contribuyó con un análisis sobre las relaciones entre rotación, ausentismo y la gestión de los recursos humanos, abriendo así un abordaje proactivo de prevenir antes que curar.

Los hallazgos acerca de las diferentes maneras de mantener vínculos de compromiso con la organización, que se expondrán a continuación, se adhieren al modelo propuesto por John P. Meyer y Nataly J. Allen (Meyer y Allen, 1997) quienes sostuvieron que el compromiso debe ser concebido en tres dimensiones: una afectiva, otra de continuación y una tercera que denominan normativa.

Estar comprometido en la dimensión afectiva, es querer permanecer estando dispuesto a contribuir. Cuando el componente afectivo está presente, implica identificación y apego emocional hacia la organización. Este tipo de compromiso, también es llamado emocional, actitudinal, activo (Betanzos Díaz y Paz Rodríguez, 2007) o personal (Panaccio y Vandenberghe, 2011). En este estado, la persona posee sentimientos positivos hacia la empresa, declara públicamente con orgullo compartir valores y ser miembro; el hecho de trabajar en la misma es parte positiva del concepto de sí mismo. El colaborador permanece en la organización porque 'quiere' hacerlo, en función de sus connotaciones afectivas y volitivas.

Según Baron y Byrne, (1998) para gestar y mantener el compromiso afectivo resulta importante la retroalimentación del supervisor, la autonomía otorgada (libertad para estructurar el propio trabajo), la identidad de la tarea (capacidad de completar un producto de principio a fin) y la variedad de habilidades demandadas (realización de un trabajo que requiera un número de actividades diferentes). Brimeyer, Perrucci y MacDermid (2010) demostraron que el compromiso afectivo de los colaboradores tiende a aumentar en la medida que éstos experimentan mayor autonomía, responsabilidad y sienten que su trabajo tiene sentido y significado. Además, Loi, Lai y Lam (2012) encontraron que la relación supervisor-subordinado basada en el compromiso afectivo era más fuerte cuando la percepción de distancia del poder era menor, adicionalmente, los colaboradores con un alto compromiso afectivo tendían a manifestar predisposición a los cambios de la organización, se implicaban en ellos (Brockner, Spreitzer, Mishra, Hochwarter, Pepper y Weinberg, 2004), y estaban dispuestos a trabajar más de lo establecido cuando era necesario, sin que se lo demandasen explícitamente (Butts, Vandenberg, DeJoy, Schaffer y Wilson, 2009).

Se experimenta compromiso de continuación cuando se tiene que permanecer por la seguridad laboral y los beneficios recibidos. Ésta dimensión hace referencia a la ligazón que el empleado tiene con su organización basándose en la percepción de los costos o el sacrificio de los beneficios que acarrearía dejarla (altos y desfavorables), concibiendo así la conveniencia de permanecer en la organización. Cuentan en estas percepciones los costes

actuales o futuros implicados en el hipotético abandono de la institución sobre la base de las inversiones psicológicas realizadas. Becker (1960) las identifica como las ‘apuestas’ personales realizadas en la organización. También influye la probable dificultad real o percibida de encontrar otro trabajo con similares ventajas y prestaciones. Este componente recibe también las denominaciones de instrumental, calculado, calculativo, interesado (Betanzos Díaz y Paz Rodríguez, 2007) o estructural (Panaccio y Vanderberghe, 2011).

El compromiso de continuación revela un apego de carácter material y transaccional. Con el paso del tiempo el empleado percibe que ha realizado ‘inversiones o apuestas’ en la organización las cuales espera que, en un futuro, le produzcan beneficios. Estas inversiones pueden ser de índole material, tener correlato monetario (antigüedad para hacerse acreedor de beneficios sociales, acumulación de bonos de desvinculación o de derechos para acceder al seguro de desempleo) o ser intangible (como el estatus y reconocimiento que se va construyendo en la empresa) y que liquidaría o perdería si dejara la empresa. Es decir, el colaborador está vinculado con la empresa porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido. El colaborador permanecerá vinculado a la organización porque ‘tiene’ que cultivar, cuidar y hacer medrar sus inversiones, por ello le es conveniente permanecer.

Además, el compromiso de continuación está influido por la jerarquía en la organización, por el marco legal que se aplica a las desvinculaciones, por las políticas de ascensos y transferencias, y en especial por aquellas regulaciones que establecen determinados plazos de antigüedad para acceder a ciertos privilegios jugando un papel importante en la acumulación del monto simbólico de la apuesta (Baron y Byrne, 1998). Los programas de participación de los empleados en utilidades o en el reparto de acciones, se asocian fuertemente con este tipo de compromiso.

Aquel colaborador que mantiene un alto compromiso de continuación, y que en los otros dos componentes obtiene un nivel bajo o moderado, también manifiesta alta estabilidad laboral, la cual sin embargo resulta ser puramente situacional, más aún, su esfuerzo,

dedicación y entrega al trabajo radicarán en alcanzar solamente los niveles o estándares mínimos aceptables, o bien, estará a la espera de una mejora en las oportunidades externas para dejar la empresa (Dawley, Stephens y Stephens, 2005; Boezeman y Ellemers, 2008).

Manifestar compromiso normativo implica permanecer por cumplir con un deber moral de reciprocidad. Este tipo de compromiso hace referencia al apego del empleado con la institución que se basa en un sentido de lealtad y se expresa en sentimientos de obligación de perdurar en la organización para cumplir con un deber. Se relaciona con los sentimientos imperativos de quedarse en la empresa debido a que las normas y los valores personales o grupales indican que la lealtad es deseable, y que todos los individuos deben ser fieles a la empresa con la cual se emplearon, para servir tanto tiempo como sea necesario o posible. Responde también al mandato moral de permanecer que surge de la percepción de haber recibido algún beneficio, oportunidad, ventaja o concesión especial de la organización. Betanzos Díaz y Paz Rodríguez (2007) le llaman compromiso de obligación valorativa o de obligación moral, denominación con la que coinciden Panaccio y Vanderberghe (2011). En este caso, el individuo concibe la obligación moral de continuar en su empresa porque experimenta una sensación de deuda por haber recibido alguna oportunidad o recompensa que fue muy valorada por él.

Cuanto más alto sea el compromiso normativo del individuo mayor será su disposición a hacer lo que es favorable para la empresa y, mayor el deseo de realizar sacrificios por la organización que le acoge, aunque implique un coste personal. Un aspecto relevante del compromiso normativo es que se muestra asociado con las llamadas ‘conductas de ciudadanía organizacional’ que se expresan en diversos tipos de conducta pro-social, aquellas que siendo voluntarias, no están sostenidas por el sistema formal de responsabilidades, compensaciones y beneficios del puesto de trabajo.

Hasta aquí, se describió una de las caras de la moneda de los vínculos entre individuo y organización. La otra faceta fue puesta sobre la mesa por Robert Eisenberger quien en los años 80 inició la exploración del concepto que llamaría: ‘Apoyo Organizacional Percibido’

(Eisenberger y Stinglhamber, 2011). Su interés por este constructo surgió a raíz del análisis y reflexión sobre el Compromiso Organizacional, buscando explicar por qué los niveles de compromiso variaban del modo en que lo hacían de una organización a otra, si los factores individuales o grupales eran similares. Hasta ese momento, las investigaciones se habían concentrado en las consecuencias de los niveles elevados o débiles de compromiso, pero muy pocos estudios se habían enfocado en hacer evidentes los elementos –acciones de las propias organizaciones– que fomentaban (u obstaculizaban) el desarrollo del compromiso entre los empleados (Eisenberger, Fasolo, y Davis-LaMastro, 1990).

Los investigadores pronto asumieron el desafío de responder a estas interrogantes, Eisenberger, Huntington, Hutchinson y Sowa (1986) realizaron estudios y revisiones que buscaron establecer en qué grado, las políticas y las prácticas organizacionales, influían el compromiso de los empleados. Sus hallazgos los llevaron a la conclusión de que los empleados efectivamente evaluaban si su desempeño era valorado –de alguna manera– por la organización y si a ésta le preocupaba el bienestar de su personal.

Esos hallazgos contribuyeron a la consolidación del constructo Apoyo Organizacional Percibido (AOP) [Perceived Organizational Support (POS)], que se definió como la elaboración –por parte del empleado– de una creencia generalizada acerca del interés de la organización en él y en su bienestar (Rhoades y Eisenberger, 2002).

El Apoyo Organizacional Percibido, en tanto percepción, se construye en el tiempo como resultado de las acciones y decisiones de los gerentes para con los empleados, los fundamentos para esta construcción son las prácticas de gestión de recursos humanos y de supervisión a las cuales los empleados están expuestos a lo largo de su estadía en la organización (Rahaman, 2012). Eisenberger, Huntington, Hutchinson y Sowa (1986) plantearon que los empleados –atribuyendo características humanas a la organización–, la personificaban de manera que las acciones y actitudes de quienes la representaban eran atribuidas al todo organizacional y no específicamente a un gerente, director o a un grupo de ellos.

En línea con el planteo teórico de Blau (2008), el Apoyo Organizacional Percibido puede ser mejor comprendido a partir de la norma de reciprocidad propuesta por Gouldner (1960), quien postuló que las personas esperan ser recompensadas por sus buenas acciones y que tras recibir esa atención se instaura en ellas un sentimiento de obligación por haberseles reconocido la colaboración prestada. De este modo, si la organización toma nota del esfuerzo de su personal y le otorga reconocimiento o recompensas –no necesariamente en términos económicos– el empleado buscará modos de retribuir a la organización (Duke, Goodman, Treadway y Breland, 2009).

Los hallazgos de Shoss, Eisenberger, Restubog y Zagenczyk (2013) señalan que si los empleados consideran que su desempeño es valorado por su inmediato superior, la percepción de apoyo acerca de la organización será mayor que la de los subordinados que piensan que sus superiores directos no valoran su trabajo, aunque la organización lo haga. Esta conclusión hace referencia a la correspondencia positiva entre la percepción de apoyo directo –por parte del subordinado– y el comportamiento de su inmediato superior.

También los incentivos o beneficios organizacionales, influyen en la percepción de Apoyo Organizacional. El estudio de Chiang, Nuñez, Martín y Salazar (2010) reveló que el comportamiento de las personas dentro de la organización se relaciona con el tipo de recompensas y soporte que se les otorga, y que ambos repercuten en el clima organizacional y en el compromiso para con la misma. De este modo, cuando los empleados son reconocidos por su desempeño mediante recompensas, el AOP es mayor que en las organizaciones donde no se reconoce el buen desenvolvimiento de los trabajadores.

Adicionalmente, las condiciones favorables de trabajo se asocian con el grado de Apoyo Organizacional Percibido, Fila, Paik, Griffeth, y Allen (2014) concluyeron que la Satisfacción Laboral estaba relacionada con el Apoyo Organizacional Percibido, expresado en el apoyo de los supervisores y compañeros de trabajo, a la variedad de tareas y la autonomía del puesto. Además resulta relevante la percepción de apoyo respecto al rol desempeñado (Arshadi, 2011), sin embargo, la sobrecarga en el rol o el conflicto de roles

tenía una repercusión negativa en la satisfacción laboral, y en el AOP.

Eder y Eisenberger (2008), establecieron que uno de los principales motivos de deserción laboral estaba relacionado con la percepción de las condiciones en las que los trabajadores debían desenvolverse. Es así que el suministro de herramientas y condiciones básicas requeridas para la realización del trabajo, áreas de trabajo adecuadas y apropiadamente amobladas, acceso a material de escritorio y bienes electrónicos, incluyendo la presencia de los servicios básicos de luz, agua, telefonía e internet, tenían impacto en el Apoyo Organizacional Percibido.

La igualdad, imparcialidad o justicia con la que actúa la organización influye en la Percepción –positiva o negativa– de Apoyo Organizacional. El estudio de Chiang, Núñez, Martín, y Salazar (2010) reveló que más allá de los factores individuales como la edad o género, el AOP tiende a ser calificado por comparación con los grupos de referencia, es decir, que los empleados evalúan si son tratados y valorados bajo los mismos criterios que sus pares, en caso de encontrar diferencias en el trato otorgado por los directivos, repercutirá en la percepción general de apoyo y también en el clima organizacional. Pomirleanu y Mariadoss (2015), señalaron que considerar y escuchar las opiniones de los empleados para la toma de decisiones, tratar a todos bajo las mismas normas y darles idénticas oportunidades de crecimiento, tenía impacto positivo en esta variable.

De Paul y Bikos (2015) concluyeron que el personal expatriado de una organización construía una valoración positiva del Apoyo Organizacional Percibido, cuando gozaban de beneficios como la otorgación de vivienda a cargo de la compañía, o recibían colaboración familiar y personal en el nuevo destino. El soporte ofrecido por la organización tenía entonces una carga emocional que contribuía al bienestar psicológico de los empleados y que su satisfacción general respecto a la organización aumentaba.

Conceptualmente, el Apoyo Organizacional Percibido hace referencia a la serie de transacciones emocionales, instrumentales e informativas dirigidas a potenciar y mantener el

desempeño y bienestar de quien lo recibe (Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski y Aselage, 2009). Según Shoss, Eisenberger, Restubog, y Zagencyk (2013) es uno de los pilares para que los empleados se identifiquen con los objetivos organizacionales y se alcancen las metas establecidas.

Rhoades y Eisenberger (2002) establecieron que si un empleado percibe que es apoyado por su organización, el vínculo con su empresa se incrementa, y el trabajador tenderá a demostrar agradecimiento a la institución por los beneficios recibidos, entonces, el bienestar de los empleados será proporcional a los niveles de AOP. Duke, Goodman, Treadway y Breland (2009), explicaron que la carga emocional y normativa que se genera al recibir reconocimiento, induce en los empleados sentimientos de obligación por compensar la atención recibida. De este modo, si la organización reconoce el esfuerzo de su personal y lo recompensa de forma económica o social, el empleado buscará retribuirle mediante el compromiso.

Al existir un sentimiento de deuda hacia la institución, como mencionan Ajzen y Fishbein (1973), el empleado queda comprometido con la empresa, en este sentido la investigación muestra que comprometerse es uno de los modos a través de los cuales el trabajador puede devolver y agradecer a la institución por los reconocimientos recibidos. Los sentimientos de obligación que nacen en el empleado se relacionan positivamente con el Apoyo Organizacional Percibido, el Compromiso Normativo y la productividad (Ajzen y Fishbein, 1973).

En resumen, la percepción de apoyo organizacional influirá en las contribuciones de los trabajadores, mientras más alto el grado de AOP, mayores serán el compromiso y los lazos psicológicos con la organización, ambos elementos de la ecuación influirán directamente sobre los resultados organizacionales (Eisenberger y Stinglhamber, 2011). Al constatar que la organización brinda reconocimiento a su personal, genera un interés activo por parte de sus empleados promoviendo sentimientos de deber moral, conocidos como Compromiso Normativo.

MÉTODO

Este es un estudio descriptivo-correlacional cuyo propósito es hacer evidentes las interacciones entre dos constructos. Las investigaciones de este tipo conducen a realizar predicciones elaboradas en base a la naturaleza de las relaciones y permiten predecir, con diferentes grados de exactitud, el valor que presentará una variable, dados los valores que presentan las variables asociadas. A decir de Hernández, Fernández y Baptista (2010), con estos estudios, es posible establecer que sujetos con altos valores en una variable vayan a mostrar correlativamente valores elevados en la otra, o que encontrándose grados elevados en una variable, se esperen índices muy bajos en la otra.

PARTICIPANTES.

A tiempo de realizar el presente estudio, la dotación total de la empresa de servicios profesionales participante ascendía a 176 personas, entre ellas se evaluó a un total de 142. La muestra estuvo proporcionalmente distribuida entre las diferentes líneas de actividad de la empresa, contándose con 44 participantes del área de servicios de auditoría, 40 de consultoría, 28 de servicios legales e impuestos, y 30 de las áreas administrativas. La selección de los participantes se realizó mediante un muestro no probabilístico y por conveniencia, dependiendo de la disponibilidad de los empleados para responder los cuestionarios (Clark-Carter, 1997). Debe remarcarse que todos a quienes se les requirió completaran una boleta, lo hicieron.

A continuación, se presenta información socio-demográfica general que permitirá tipificar el grupo de estudio y contextualizar los resultados. En cuanto al género, 53,5 por ciento indicó ser de género femenino, mientras que 46,5 por ciento señaló ser varón; el promedio de edad alcanzó a los 29 años y cinco meses, mientras que la antigüedad promedio fue de 2 años 3 meses. Respecto a la formación, aproximadamente un 20 por ciento señaló haber completado un posgrado y el 57 por ciento había completado estudios de licenciatura. Nótese que se trató de un grupo de profesionales jóvenes y cuya antigüedad superó por poco

los 2 años en promedio. La muestra estuvo constituida por un 63 por ciento por empleados del nivel inicial de la jerarquía organizacional (Asistente), que es el de mayor rotación en este tipo de organizaciones.

AMBIENTE.

El ambiente en el cual se aplicaron los instrumentos, fueron las instalaciones de la oficina central de la empresa ubicada en la ciudad de La Paz (Bolivia). Se realizaron preferentemente aplicaciones grupales haciendo uso de las salas destinadas a reuniones o capacitación, en unos pocos casos y solo cuando fue estrictamente necesario, se realizaron aplicaciones individuales. Las condiciones en las cuales se desarrolló el llenado de las boletas fueron óptimas pues se contó con iluminación, temperatura y espacios adecuados para la administración de los instrumentos.

INSTRUMENTOS.

En este estudio se emplearon dos cuestionarios, uno dirigido al constructo 'Apoyo Organizacional Percibido' y otro al 'Compromiso Organizacional'. Por una parte, se utilizó el SPOS-36 cuya sigla en inglés significa Survey of Perceived Organizational Support y va acompañada del número que indica la cantidad de reactivos incluidos, originalmente, esta herramienta fue publicada por Einsenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, (1986). Se tradujeron los reactivos al idioma español adaptándose algunos términos al entorno local para una mejor comprensión (Larrea, 2017). El cuestionario fue respondido sobre una escala de Likert 7, las etiquetas de los extremos iban de 'Muy en Desacuerdo' (1) y a 'Muy de Acuerdo' (7). También se empleó el cuestionario desarrollado por Meyer y Allen (1997). El cuestionario fue traducido al idioma español y adaptado al medio local (Bohrt, 2016). El instrumento de 27 reactivos explora los 3 componentes: Afectivo, de Continuación y Normativo, cada uno de los cuales con 9 preguntas (5 con polaridad positiva y 4 negativa). Al igual que el otro instrumento se respondió en una escala de tipo Likert 7, con las etiquetas de los extremos que correspondían a 'Muy en Desacuerdo' (1) y a 'Muy de Acuerdo' (7).

Al iniciar cada evento de recopilación de información, se presentaba la hoja con las instrucciones generales junto con la aceptación de consentimiento informado y las recomendaciones para responder ambos cuestionarios, además de una carátula mediante la cual se recogieron datos sociodemográficos y organizacionales.

ESTRATEGIA ANALÍTICA.

Los datos relativos al Compromiso Organizacional en el presente estudio se analizaron empleando el 'Baremo Épsilon' (Bohrt, Solares y Romero, 2014) derivado de una base que actualmente contiene más de 2800 respuestas al cuestionario usado, incluye las respuestas de gerentes, supervisores, empleados y obreros de 15 diferentes organizaciones.

Esta variedad de resultados sobre el compromiso organizacional, bajo el modelo tridimensional propuesto por los Profesores John P. Meyer y Natalie J. Allen de la Universidad de Western Ontario (UWO) del Canadá (Meyer y Allen, 1997) ofrece el marco de referencia que permite entender el compromiso en el contexto boliviano, facilitando la comparación de otras muestras independientes con ésta de referencia (Bohrt, 2016). En tanto son reducidas las investigaciones en Bolivia con el instrumento para medir el Apoyo Organizacional Percibido desarrollado por Robert Eisenberger y sus colaboradores de la Universidad de Houston (UH) de los Estados Unidos de Norteamérica (Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, 1986), se debió construir un baremo provisional preparado sobre la base de aproximadamente 400 empleados (Larrea, 2017).

PROCEDIMIENTO.

En el presente estudio se empleó la aplicación IBM-SPSS v21, realizándose un análisis bivariado con el propósito de determinar el grado de asociación entre el Compromiso Organizacional y el Apoyo Organizacional Percibido, además de las relaciones con las variables sociodemográficas.

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados del presente estudio, expuestos en tablas que contienen información y son acompañadas por descripciones relativas al Apoyo Organizacional Percibido y al Compromiso Normativo en la muestra de colaboradores de la empresa de Servicios Profesionales estudiada.

Tabla 1.

Apoyo Organizacional Percibido, estadísticos de tendencia central y dispersión de reactivos seleccionados

Apoyo Organizacional Percibido	Promedio	Mediana	Moda	Desviación Estándar
P26. Esta organización siente que contratarme fue una buena decisión.	5,61	6,00	7,00	1,43
P36. Mis supervisores están orgullosos de que yo sea parte de esta organización.	5,37	6,00	6,00	1,37
P16. Esta organización me brinda oportunidades para ascender a puestos superiores.	5,13	6,00	7,00	1,76
Estadísticos para toda la Escala	4,95	5,08	5,88	1,06
P21. Esta organización se preocupa por mi satisfacción en el trabajo.	4,77	5,00	4,00	1,64
P22. Aún teniendo la oportunidad de aprovecharse de mí, esta organización me respetaría.	4,68	5,00	4,00	1,83
P7. Cuando esta organización toma decisiones que me afectan, siempre toma en cuenta mis intereses.	4,37	4,00	4,00	1,65

La tabla 1, contiene los índices de tendencia central y dispersión para los tres reactivos con respuestas más altas y otros tantos con las respuestas más bajas, elegidos entre los treinta y seis que componen la escala Apoyo Organizacional Percibido empleada. El promedio de respuesta a los reactivos P26, P36 y P16 muestra puntajes más altos, y son los reactivos P7, P22 y P21 los que exponen las respuestas más débiles. Atendiendo el indicador ‘moda’, son los reactivos P16 y P26 los que destacan por la elevada frecuencia de respuestas en el punto más alto de la escala Likert empleada (puntaje 7; completamente de acuerdo).

Nótese que las intensidades de respuesta más elevadas se asocian con afirmaciones relativas al reconocimiento del valor del empleado, sosteniendo que la empresa tomó una

buena decisión a tiempo de contratarlo y, de algún modo, se lo hicieron saber. Con similar intensidad se presenta la referencia a las oportunidades de crecer y ascender en la empresa. Adicionalmente, el reactivo P36 refuerza con el reconocimiento de los supervisores (inmediatos superiores) quienes estarían orgullosos de tener al empleado en las filas de la organización. Entre los otros reactivos (no expuestos) y en lugar también elevado, aparecen dos fuerzas relativas a la percepción de apoyo organizacional, una relacionada con valoración positiva de las contribuciones de los colaboradores y otra con el reconocimiento de las destrezas profesionales del recurso humano, cerrando de esta manera un círculo virtuoso relativo a la valoración de las personas y al trato favorable en términos de apoyo organizacional. Tal como se muestra en la tabla 2, la distribución de las respuestas seleccionadas en la escala Likert, permite confirmar los argumentos que sustentan el apoyo organizacional y aquellos que deberían recibir más atención.

Tabla 2.
Distribución porcentual de las respuestas a los reactivos seleccionados de la Escala de Apoyo Organizacional Percibido

Escala Apoyo Organizacional Percibido	Escala Likert						
	1	2	3	4	5	6	7
P26. Esta organización siente que contratarme fue una buena decisión.	1,4	2,1	2,1	20,4	13,4	23,9	36,6
P36. Mis supervisores están orgullosos de que yo sea parte de esta organización.	1,4	0,7	7,0	17,6	21,8	26,8	24,6
P16. Esta organización me brinda oportunidades para ascender a puestos superiores.	3,5	7,0	8,5	16,2	12,7	22,5	29,6
Porcentaje promedio de respuestas en la Escala	2,6	5,8	7,2	22,0	21,0	23,4	18,1
P21. Esta organización se preocupa por mi satisfacción en el trabajo.	3,5	8,5	7,0	23,2	20,4	20,4	16,9
P22. Aún teniendo la oportunidad de aprovecharse de mí, esta organización me respetaría.	6,3	9,2	7,7	24,6	13,4	16,9	21,8
P7. Cuando esta organización toma decisiones que me afectan, siempre toma en cuenta mis intereses.	5,6	7,7	14,8	27,5	15,5	17,6	11,3

Nótese que los reactivos ya mencionados (P26, P36, P16) reflejan sus mayores intensidades de respuesta en los niveles iguales o superiores al puntaje 5 de la escala Likert.

Dos terceras partes (65% o más) de los participantes respondieron estar de acuerdo o muy de acuerdo con las afirmaciones contenidas en esos reactivos.

El aprecio y la valoración hacia los colaboradores son el eje de la percepción de apoyo organizacional, secundados por reactivos no expuestos en la tabla, que hacen referencia a la calidad del trabajo, la tarea y el rol, siendo la atención al puesto y a la aplicación del talento de manera apropiada a los desafíos.

Al otro lado del espectro de respuestas se encuentran los reactivos P7, P22 y P21 ante los cuales los participantes se muestran más bien escépticos a tiempo de responder, anticipando líneas sobre las cuales la organización puede movilizarse para incidir y promover la percepción de apoyo organizacional entre sus colaboradores; satisfacción, bienestar y respeto deberían ser las fuerzas sobre las que trabajar y construir lazos.

Por su parte, para la variable Compromiso Normativo estudiada se obtuvieron los resultados que se exponen a continuación. Analizando la tabla 3 que contiene medidas de tendencia central y dispersión para los cinco reactivos seleccionados como más significativos de la Escala de Compromiso Normativo, puede notarse que atendiendo el indicador ‘moda’, es el reactivo P5 el que destaca por la elevada frecuencia de respuestas en el punto más alto (puntaje 7; muy de acuerdo) de la escala Likert propuesta, y los reactivos P2 y P11 se hacen evidentes por el elevado promedio de respuestas.

Tabla 3.

Compromiso Normativo, estadísticos de tendencia central y dispersión de reactivos seleccionados

Compromiso Normativo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación Estándar
P2. Aprendí a creer en el valor de ser leal a la organización en la que se trabaja	5,54	6,00	6,00	1,25
P5. Una persona debe ser siempre leal a su organización	5,21	6,00	7,00	1,65
P11. No dejaría esta organización ahora, porque tengo un sentido de lealtad hacia la gente que trabaja aquí	4,91	5,00	6,00	1,57
Estadísticos para toda la Escala	4,74	4,67	4,22	0,88
P26. Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora	3,71	4,00	4,00	1,61
P6. Recibo de esta organización más de lo que le doy	3,68	4,00	4,00	1,93

En este sentido, los argumentos que despiertan respuestas positivas de compromiso normativo tienen que ver –en los tres casos– con la lealtad como valor predominante. Otros reactivos de la escala que se acercan a los presentados reflejan similares intensidades de respuesta siendo también la lealtad el discurso dominante. Nótese que los argumentos de los reactivos P6 y P26, relacionados con los sentimientos de culpabilidad por abandonar la organización o con equilibrios en las transacciones de dar y recibir, no parecen ser reconocidos como pertinentes para expresar compromiso normativo en este grupo.

Un análisis detallado de la distribución de las respuestas en la escala Likert empleada, se presenta en la tabla 4. En este caso, cerca de dos tercios de los evaluados respondieron en la zona alta de la escala, afirmando estar de acuerdo con las aseveraciones propuestas (puntajes 5, 6 o 7; de acuerdo o muy de acuerdo).

En el extremo bajo de la curva, entre el 40 y el 50 por ciento de los empleados se mostró en desacuerdo o muy en desacuerdo con las afirmaciones de la escala. En especial el reactivo P6, que refleja la ausencia de relaciones transaccionales equitativas, en consecuencia no estar recibiendo recompensas o reconocimiento en proporción equivalente al esfuerzo desplegado.

Tabla 4
Distribución porcentual de las respuestas a los reactivos seleccionados de la Escala de Compromiso Normativo

Reactivos de la Escala Compromiso Normativo	Escala Likert						
	1	2	3	4	5	6	7
P2. Aprendí a creer en el valor de ser leal a la organización en la que se trabaja	1,4	1,4	2,1	12,0	26,8	32,4	23,9
P5. Una persona debe ser siempre leal a su organización	2,1	4,2	9,9	20,4	12,0	20,4	31,0
P11. No dejaría esta organización ahora, porque tengo un sentido de lealtad hacia la gente que trabaja aquí	2,8	8,5	4,2	20,4	23,2	25,4	15,5
Porcentaje promedio de respuestas en la Escala	4,5	7,5	9,9	21,7	18,9	19,2	18,4
P26. Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora	12,7	11,3	16,2	30,3	14,8	11,3	3,5
P6. Recibo de esta organización más de lo que le doy	16,2	16,2	16,2	18,3	11,3	11,3	10,6

Hasta aquí, el análisis independiente de los promedios, modas y medianas de cada una de las variables estudiadas ha señalado que ambos fenómenos están presentes en el grupo estudiado en grado aceptable o superior.

Los hallazgos tanto sobre la variable Apoyo Organizacional Percibido como para el Compromiso Normativo muestran la presencia efectiva de ambos elementos actitudinales. Nótese que los reactivos de las escalas que elicitaban respuestas positivas se encuentran claramente explicitadas en las definiciones de los constructos. En segunda instancia, los participantes dan respuestas que son coherentes en ambos extremos de la curva, respondiendo débilmente cuando los argumentos no representan sus experiencias.

La tabla 5, presenta los índices de correlación entre las variables, exponiendo el grado en que, una a una, fluyen en la misma dirección. Se ha contrastado la variable AOP con el Compromiso General y con cada uno de los componentes (Afectivo, de Continuación y Normativo).

Tabla 5

Valores de la r de Pearson para las variables de estudio

R de Pearson entre CO y AOP	1	2	3	4	A
	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
1. Compromiso General	1				
2. Compromiso Afectivo	0,889	1			
3. Compromiso Normativo	0,903	0,735	1		
4. Compromiso de Continuación	0,872	0,637	0,677	1	
A. Apoyo Organizacional Percibido	0,668	0,545	0,674	0,563	1

Todas las correlaciones fueron significativas al 0,001

En todos los casos, los valores de la correlación de Pearson entre las variables estudiadas se muestran elevados y significativos. La correlación entre el Compromiso Organizacional General con cada una de sus dimensiones presenta valores de $r = 0,889$ para el Compromiso Afectivo, $r = 0,903$ para el Compromiso Normativo y $r = 0,872$ para el Compromiso de Continuación denotando que cada uno de los componentes por su parte contribuye al compromiso con la organización, validando el modelo propuesto por Meyer y Allen (1991). También debe mencionarse que entre los componentes del Compromiso Organizacional las relaciones se muestran tal como los hallazgos de la investigación lo ha establecido: mayor correlación entre Compromiso Afectivo y Normativo, que entre estos mismos componentes y el Compromiso de Continuación. Nótese que en el grupo estudiado, destaca el Compromiso Normativo con una elevada correlación respecto a la Escala General.

Por su parte, el Apoyo Organizacional Percibido correlaciona significativamente con el Compromiso General, estableciéndose de manera sólida el primer nivel de relación buscado entre las variables estudiadas, con un valor de $r = 0,668$. Adicionalmente, y sustentando la revisión de la literatura, este valor se eleva cuando se correlaciona AOP y la sub-escala Compromiso Normativo, siendo $r = 0,674$; adicionalmente existe una correspondencia de $0,545$ con el Compromiso Afectivo y de $0,563$ con el Compromiso de Continuación.

Con la finalidad de profundizar la investigación, se realizó un análisis estadístico adicional buscando confirmar los hallazgos realizados hasta aquí por una parte y,

adicionalmente establecer el grado de influencia de unas variables sobre otras. Con este fin se emplearon tablas de doble entrada y datos agrupados en cuartiles, para hacer posible el cálculo de los valores X^2 (Chi cuadrado) entre las variables.

Como se puede observar en la tabla 6, el valor de la Chi^2 entre el Compromiso Organizacional y el Apoyo Organizacional Percibido es de 68,492 con un nivel de confianza del 99.99 por ciento, este dato confirma los hallazgos realizados hasta aquí y refrenda la relación franca entre ambas variables. En cuanto a la r de Pearson y rho de Spearman, los registros de estos estadísticos para los datos agrupados, la relación entre el Compromiso Organizacional y el Apoyo Organizacional Percibido ascienden a 0,601 y 0,643 respectivamente. Todos los valores indican que la correlación existente entre ambas variables es positiva y altamente significativa.

Tabla 6
Valores de la X^2 , r de Pearson y rho de Spearman
para las tablas de contingencia entre las variables de estudio

	Chi ²			R de Pearson	Rho de Spearman
	Valor	Grados de Libertad	Significancia		
Compromiso Organizacional General y Apoyo Organizacional Percibido Total	68,492	9	0,000	0,601	0,643
Compromiso Afectivo y Apoyo Organizacional Percibido	49,071	9	0,000	0,514	0,535
Compromiso de Continuación y Apoyo Organizacional Percibido	47,762	9	0,000	0,524	0,532
Compromiso Normativo y Apoyo Organizacional Percibido	67,750	9	0,000	0,605	0,651

Asimismo, el valor de la Chi^2 entre los diferentes componentes del compromiso y el Apoyo Organizacional Percibido es significativo en todos los casos, sin embargo es particularmente elevado con el Compromiso Normativo, con un valor de 67,750 y una confianza de 99,99 por ciento. También las correlaciones para los datos agrupados de estas dos variables (r de Pearson = 0,605 y rho de Spearman = 0,651) se destacan en comparación con lo obtenido para los otros componentes, mostrando que a mayor valor de Apoyo Organizacional Percibido por parte de los colaboradores, mayor índice de Compromiso

Normativo.

Finalmente, las relaciones entre Compromiso Afectivo o Compromiso de Continuación y Apoyo Organizacional Percibido, son también significativas y positivas.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.

La presente investigación en tanto profundización de los datos obtenidos por Larrea (2017), contribuye a la confirmación de la forma en que actúan las variables estudiadas y al mejor conocimiento del Compromiso Organizacional Normativo y del Apoyo Organizacional Percibido. Además, potencia el valor aplicativo de los hallazgos ofreciendo a la comunidad de gestores de personal conocimiento sistematizado orientado a mejorar el desempeño y la retención del personal valioso, aplicando los pasos propuestos por Efron y Ort (2010) para mejorar los impactos de la función de gestión del talento en las organizaciones.

En esta oportunidad, la variable Apoyo Organizacional Percibido (AOP) ha sido abordada y confirmada como de tipo unidimensional en similares términos a los propuestos por Eisenberger, Hungtinton, Hutchison y Sowa (1986), quienes sostuvieron que el AOP debe ser tratado como un constructo que no acepta la creación de sub-categorías; el apoyo organizacional es percibido como una señal de la institución, sin reparar en el modo (explícito o no), o en el foco (hacia la persona o hacia el trabajo) a través del cual se hace evidente. La presencia de la variable AOP ha sido detectada por sus referencias a las percepciones de los participantes respecto al reconocimiento y a las recompensas que la organización les otorgaba, corroborando la propuesta de Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch y Rhoades (2001), quienes definieron el constructo exactamente en esos términos.

En línea con los estudios de Meyer y Allen (1991), los hallazgos respecto al Compromiso Organizacional, permitieron confirmar –en la muestra– la presencia de los tres componentes: afectivo, de continuación y normativo, refrendando la siguiente afirmación: “...they found

that the three forms of commitment are related yet distinguishable from one another.” (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002, pág. 20). También debe mencionarse que entre los componentes del Compromiso Organizacional las relaciones se muestran tal como las investigaciones lo habían establecido: mayor correlación entre Compromiso Afectivo y Normativo, que entre dichos componentes y el de Continuación (Meyer y Parfyonova, 2010; Bohrt, Romero y Bretones, 2014).

El presente estudio hace evidente la relación entre el Apoyo Organizacional Percibido y el Compromiso Normativo. En tanto los argumentos que despiertan respuestas positivas de compromiso de tipo normativo tienen que ver con la lealtad como valor predominante, constituyéndose en predictores de una alta percepción de apoyo organizacional. Si un empleado observa que es apoyado por su organización, el vínculo con su empresa se incrementará, y el trabajador tenderá a demostrar lealtad a modo de agradecimiento por los beneficios recibidos (Rhoades y Eisenberger (2002). Nuestros hallazgos, confirmaron que la carga emocional y normativa que se genera al recibir reconocimiento, induce en los empleados sentimientos de obligación por compensar la atención recibida buscando retribuir a la organización mostrándose comprometido con ella, haciendo evidente el principio de reciprocidad (Duke, Goodman, Treadway y Breland, 2009).

La edad promedio de los profesionales evaluados y la reducida antigüedad en la empresa, confirmaron los argumentos de Meyer, Irving y Allen (1998) respecto a las experiencias laborales tempranas y su relación con el compromiso del personal recientemente incorporado. También se hizo evidente que, tal como McManus y Subramaniam (2013) demostraron empíricamente que las experiencias tempranas de los Contadores Públicos en las empresas de servicios profesionales, se traducían en Percepción de Apoyo Organizacional siempre que se ejecutara una apropiada gestión del Recursos Humanos. Este impacto positivo en la generación de compromiso con toda la organización, fue también evidenciado por Meyer y Smith (2000).

McAulay, Zeitz y Blau (2006) sostuvieron que los llamados ‘millenals’ se vinculan con su trabajo principalmente por tres razones: hacen lo que les gusta, son bien remunerados y tienen tiempo para su vida personal. Esta argumentación, es un factor que hace relevantes los hallazgos reportados en la presente investigación, abriendo la oportunidad de crear lazos organizacionales más fuertes en personas recientemente profesionalizadas. Por tanto, los resultados encontrados respecto al AOP en la presente investigación, se deben a la comparación que realizan esos jóvenes profesionales, sobre su realidad laboral y la del mercado, resultando que las condiciones favorables que encuentran elevan su nivel de compromiso (Baran, Rhoades y Miller, 2012).

Para concluir, si es mediante el Compromiso Normativo con la empresa que el colaborador devuelve y agradece a la institución el reconocimiento recibido, y son los sentimientos de obligación que nacen en este contexto de reciprocidad, los que se relacionan positivamente con el Apoyo Organizacional Percibido y la productividad (Ajzen y Fishbein, 1973), los hallazgos de la presente investigación se constituyen en llamadas de atención para los gerentes operativos y los de recursos humanos, en los términos expuestos por Panaccio y Vandenberghe (2009). Es obvio que los Gestores de Recursos Humanos deben considerar seriamente alinear sus estrategias haciendo efectivas las acciones de apoyo organizacional y evidentes las señales de su presencia.

REFERENCIAS

1. Ajzen, I., y Fishbein, M. (1973). Attitudinal and normative variables as predictors of specific behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 27(1), 41-57.
2. Arshadi, N. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1103-1108.
3. Baran, B.E., Rhoades, L., y Miller, LR. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business Psychology*, 27, 123-147. doi: 10.1007/s10869-011-9236-3.
4. Baron, R.A., y Byrne, D. (1998). *Psicología social*. Madrid: Prentice Hall Iberia. 8ª Edición.
5. Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
6. Betanzos Díaz, N., y Paz Rodríguez, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 25(2), 207-215.
7. Blau, P.M. (2008). *Exchange and power in social life*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
8. Boezeman, E.J., y Ellemers, N. (2008). Pride and respect in volunteers' organizational commitment. *European Journal of Social Psychology*, 38, 159-172. doi: 10.1002/ajsp.415.
9. Bohrt, R. (2016). *Influencia del Índice LM-X y la Satisfacción Laboral sobre el Compromiso en la Organización* (Tesis doctoral no publicada). Universidad de Granada, Granada, España.
10. Bohrt, R., Romero, C., y Bretones, F.D. (2014). El compromiso organizacional entre obreros: un estudio en cuatro organizaciones bolivianas. *Revista Psicológica AJAYU*, 12(2), 227-245. Recuperado de <http://www.ucb.edu.bo/publicaciones/Ajayu/v12n2/a04.pdf>
11. Bohrt, R., Solares, L., y Romero, C. (2014). Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y la antigüedad. *Revista Psicológica AJAYU*,

- 12(1), 33-63. Recuperado de <http://www.ucb.edu.bo/publicaciones/Ajayu/v12n1/a03.pdf>
12. Bretones, F.D. (2001). Rotación y ausentismo. En A. Rodríguez F. y H.D. Dei (Eds.), *Psicosociología de las organizaciones*. (pp. 449-462). Buenos Aires: Editorial Docencia.
 13. Bretones, F.D., y González, J.M. (2009). Absentismo y rotación laboral. En V. Zarco y J. M. González (Eds.), *Psicología del trabajo*. (pp. 91-113). Madrid: Pirámide.
 14. Brimeyer, T.M., Perrucci, R., y MacDermid, S. (2010). Age, tenure, resources for control, and organizational commitment. *Social Science Quarterly*, 91(2), 511-530.
 15. Brockner, J., Spreitzer, G., Mishra, A., Hochwarter, W., Pepper, L., y Weinberg, J. (2004). Perceived control as an antidote to negative effects of layoffs on survivors' organizational commitment and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 49, 76-100.
 16. Butts, M.M., Vandenberg, R.J., Dejoy, D.M., Schaffer, B.S., y Wilson, M.G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes: investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 122-136. doi: 10.1037/a0014114.
 17. Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K.M., Sucharski, I.L., y Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: which leads to which? *The Journal of social psychology*, 149(1), 119-124.
 18. Chiang, M., Núñez, A., Martín, M.J., y Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama socioeconómico*, 28(40), 92-103.
 19. Clark-Carter, D. (1997). *Doing quantitative psychological research: From design to report*. Inglaterra: Psychology Press/Erlbaum Taylor & Francis.
 20. Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover: a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1140-1157.
 21. Dawley, D.D., Stephens, R.D., y Stephens, D.B. (2005). Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board

- members and role fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 511-525. doi: 10.1016/j.jvb.2004.09.001.
22. De Paul, N.F., y Bikos, L.H. (2015). Perceived organizational support: a meaningful contributor to expatriate development professionals' psychological well-being. *International Journal of Intercultural Relations*, 49, 25-32.
 23. Duke, A.B., Goodman, J.M., Treadway, D.C., y Breland, J.W. (2009). Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(5), 1013-1034.
 24. Eder, P., y Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55-68.
 25. Efron, M., y Ort, M. (2010). *One page talent management. Eliminating complexity, adding value*. Boston: Harvard Business Press.
 26. Eisenberger, R., y Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support. Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: American Psychological Association.
 27. Eisenberger, R., Fasolo, P., y Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
 28. Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S., y Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
 29. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., y Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42 - 51.
 30. Fila, M.J., Paik, L.S., Griffeth, R.W., y Allen, D. (2014). Disaggregating job satisfaction: Effects of perceived demands, control, and support. *Journal of Business and Psychology*, 29(4), 639-649.
 31. Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.

32. Hagerty, B.M.K., Lynch-Sauer, J., Patusky, K.L., Bouwsema, M., y Collier, P. (1992). Sense of belonging: A vital mental health concept. *Archives of Psychiatric Nursing*, 6(3), 172-177.
33. Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
34. Ivancevich, J.M., Konopaske, R., y Matteson, M.T. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores. 7ª edición.
35. Larrea, P., (2017). *Compromiso Organizacional y Apoyo Organizacional Percibido, en una Organización de Servicios Profesionales*. (Tesis de pregrado no publicada). Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, La Paz, Bolivia.
36. Loi, R., Lai, J.Y.M., y Lam, L. W. (2012). Working under a committed boss: a test of the relationship between supervisors’ and subordinates’ affective commitment. *The Leadership Quarterly*, 23, 466-475. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.12.001
37. Lok, P., y Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613.
38. McAulay, B.J., Zietz, G., y Blau, G. (2006). Testing a “push-pull” theory of work commitment among organizational professionals. *The Social Science Journal*. 43, 571-596. doi: 10.1016/j.socij.2006.08.005.
39. McManus, L., y Subramaniam, N. (2013). Organizational and professional commitment of early career accountants: do mentoring and organizational ethical climate matter? *Accounting and Finance*. 54(4), 1231-1261. doi: 10.1111/acfi.12029.
40. Meyer, J.P., y Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z.
41. Meyer, J.P., y Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research and application*. California: SAGE Publications, Inc.
42. Meyer, J.P., y Parfyonova, N.M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20, 283-294. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.09.001.

43. Meyer, J.P., y Smith, C.A. (2000). HRM Practices and organizational commitment: Test of a mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
44. Meyer, J.P., Irving, P.G., y Allen, N.J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.
45. Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52. doi: 10.1006/jvbe.2001.1842.
46. Organ, D.W., Podsakoff, P.M., y MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents, and consequences*. California: SAGE Publications, Inc.
47. Panaccio, A., y Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 224-236. doi: 10.1016/j.jvb.2009.06.002.
48. Panaccio, A., y Vandenberghe, C. (2011). The relationship of role clarity and organization-based self-esteem to commitment to supervisors and organizations and turnover intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(6), 1455-1485.
49. Pomirleanu, N., y Mariadoss, B.J. (2015). The influence of organizational and functional support on the development of salesperson job satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(1), 33-50.
50. Rahaman, H.S. (2012). Organizational commitment, perceived organizational support, and job satisfaction among school teachers: Comparing public and private sectors in Bangladesh. *South Asian Journal of Management*, 19(3), 7-17.
51. Rhoades, L., y Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.698
52. Robbins, S., y Judge, T.A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana. 13ª edición.

53. Sagie, A. (1998). Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 156-171.
54. Shoss, M.K., Eisenberger, R., Restubog, S.L.D., y Zagenczyk, T.J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158-168.
55. Tomasello, M. (2014). The ultra-social animal. *European Journal of Social Psychology*, 44, 187-194. doi: 10.1002/ejsp.2015.

Recibido: 16/01/2018

Aceptado: 30/05/2018

NO EXISTEN CONFLICTOS DE INTERÉS