

Evaluación de las componentes lineales y no lineales de los compromisos organizativos afectivo y de continuidad

José M. Sallan¹, Pep Simo¹, Vicenç Fernandez¹, Mihaela Enache¹

¹ Depto. Organización de Empresas. Escuela Técnica Superior de Ingenierías Industrial y Aeronáutica de Terrassa. Universidad Politécnica de Cataluña. Calle Colom, 11. 08222 Terrassa. jose.maria.sallan@upc.edu, pep.simo@upc.edu, vicenc.fernandez@upc.edu, mihaela.enache@upc.edu

Resumen

El objetivo de este artículo es presentar evidencias empíricas sobre dos cuestiones aún abiertas en la investigación sobre el compromiso organizativo: la existencia de varios tipos de compromiso de continuidad, y la existencia de relaciones no lineales entre el compromiso, ciertos comportamientos organizativos y algunos indicadores clásicos de éstos como la intención de abandonar la organización. Para ello, se ha llevado a cabo un estudio empírico en el que participaron 241 informantes, que permitió testar las hipótesis mediante el uso de regresión lineal jerárquica. Los resultados obtenidos confirman las relaciones entre compromiso afectivo e intención de abandonar previstas en la literatura, así como la existencia de dos componentes diferenciadas de compromiso de continuidad, una asociada a los sacrificios percibidos asociados a abandonar la organización (CC:HiSac), y otra asociada a la falta de alternativas a la organización actual (CC:LoAlt), y descartan la existencia de relaciones no lineales entre las dimensiones del compromiso y la intención de abandonar la organizaciones. De los resultados del estudio se deduce que para reducir la rotación, los gestores de recursos humanos deben fomentar el desarrollo de compromiso afectivo y de continuidad en los empleados.

Palabras clave: Compromiso organizativo, compromiso afectivo, compromiso de continuidad, actitudes en el trabajo

1. Introducción

El estudio del compromiso organizativo ha sido una de las líneas de investigación más activas en los últimos años en el campo del comportamiento organizacional. Los meta-análisis (p.e., Griffeth, Hom y Gaertner, 2000) han mostrado que el compromiso organizativo es uno de los predictores más destacados del abandono de la organización (*job turnover*). En las últimas dos décadas, varios investigadores, de manera destacada Meyer y Allen (Allen y Meyer, 1990; Meyer y Allen, 1991) han construido un modelo multidimensional de compromiso organizativo, en el que éste se divide en compromiso afectivo (CA), normativo (CN) y de continuidad (CC). El objetivo de este trabajo es aportar evidencia empírica acerca de dos cuestiones concernientes a este modelo: la posible existencia de varios tipos de compromiso de continuidad, y la presencia de relaciones no lineales entre el CC y determinados comportamientos, como la intención de abandonar la organización.

El artículo está organizado del modo siguiente: en primer lugar, se expone la fundamentación de las hipótesis a contrastar, así como las propias hipótesis. Seguidamente, se informa de las características del estudio realizado, así como de los resultados obtenidos. El trabajo concluye

con la discusión de los resultados, la propuesta de líneas futuras de investigación y recomendaciones para la práctica de la gestión de los recursos humanos.

2. Teoría e hipótesis

El compromiso se ha definido como una fuerza que liga a un individuo a un curso de acción, que puede ser tanto un proceso, como la pertenencia a una organización (Mowday, Porter y Steers, 1982; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Herscovitch, 2001). En este último caso, hablamos de compromiso organizativo. La literatura distingue tres tipos de compromiso organizativo: el compromiso afectivo, el compromiso normativo y el de compromiso de continuidad (Allen y Meyer, 1990; Meyer y Allen, 1991). El CN liga al individuo a la organización a través de presiones normativas (Wiener, 1982), y frecuentemente es difícil de distinguir del CA en el terreno empírico (Allen y Meyer, 1990). Dado que nuestro objetivo es profundizar en el estudio del CC y la validez del CN es aún objeto de vivo debate científico (Bergman, 2006), consideraremos únicamente el CA y el CC.

Los individuos con elevado compromiso afectivo (CA) se caracterizan por tener un fuerte apego emocional con la organización, así como unos fuertes sentimientos de identificación e implicación con ésta: el CA induce en el individuo un deseo de permanecer en la organización de naturaleza emocional y afectiva. Los individuos con CA elevado se caracterizan por tener una fuerte motivación intrínseca, y una fuerte orientación a la promoción (*promotion focus*) (Higgins 1997, Meyer, Becker y Van Dick, 2006). Este conjunto de motivaciones (*motivational mindset*) hace que surja en estos individuos el deseo de actuar en los máximos niveles de desempeño (en términos, por ejemplo, de desempeño organizativo y bajo absentismo), así como a permanecer en la organización (Meyer, Stanley, Herscovitch, y Topolonsky, 2002). Por tanto, podemos formular la siguiente hipótesis en términos de intención de abandonar la organización:

Hipótesis 1: el compromiso afectivo tiene una relación negativa con la intención de abandonar la organización.

El compromiso de continuidad responde a un conjunto de motivaciones diferente del compromiso afectivo. Mientras que el CA tiene un origen puramente emocional, el CC 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 este caso la decisión de entrar en la organización. Los individuos con altos niveles de CC perciben que sus elecciones están controladas desde el exterior, presentando por tanto un fuerte locus externo de control, y una fuerte orientación a la prevención (*prevention focus*), en términos de la teoría de orientación reguladora (*regulatory focus theory*) (Higgins, 1997). Nuestra intención es proveer de evidencia empírica adicional sobre la validez de constructo del CC y sobre la presencia de posibles relaciones no lineales entre el CC y los comportamientos que éste puede provocar, en particular el abandono de la organización.

Los problemas de validez de constructo del CC vienen dados por su naturaleza de compromiso ligado a los costes asociados a elecciones diferentes, que pueden influir de maneras diferentes sobre el comportamiento (Powell y Meyer, 2004). Becker (1960) distingue siete tipos de costes de elección, de los que la escala de seis componentes del CC (Meyer,

Allen y Smith, 1993) evalúa dos: el de los sacrificios percibidos asociados a abandonar la organización, y el asociado a la falta de alternativas al hecho de continuar perteneciendo a la organización actual. Siguiendo la terminología de Sommers (1993), denominaremos CC:HiSac y CC:LoAlt, respectivamente a estas dos posibles sub-componentes del compromiso de continuidad. En la tabla 1 se presentan los ítemes utilizados para medir el CC, y su posible adscripción a las dos sub-componentes.

Tabla 1. Ítemes usados para evaluar el CC, y su posible adscripción a los dos tipos de CC. Fuente: elaboración propia, adaptado de Meyer *et al* (1993)

CC:HiSac	<p>CC1: Actualmente permanecer en la organización es tanto una necesidad como un deseo</p> <p>CC2: Sería muy duro para mi dejar mi organización incluso si lo quisiera</p> <p>CC3: Muchos aspectos de mi vida se desbaratarían si decidiera dejar mi organización ahora</p> <p>CC5: Si no hubiera puesto tanto de mi parte en esta organización, me plantearía la posibilidad de buscar otro trabajo</p>
CC:LoAlt	<p>CC4: Creo que tengo muy pocas opciones/alternativas para considerar la posibilidad de dejar mi organización</p> <p>CC6: Uno de los obstáculos más serios para dejar mi organización actual sería la escasez de alternativas disponibles</p>

Si CC:HiSac y CC:LoAlt representan dos componentes diferenciadas del compromiso organizativo, deberían dar lugar a comportamientos diferentes. Según McGee y Ford (1987), CC:HiSac se correspondería con la concepción original del compromiso de continuidad. Este hecho se ve reforzado por la evidencia de que CC:HiSac suele presentar una fuerte correlación negativa con la intención de abandonar, mientras que CC:LoAlt presenta una correlación negativa más débil (Meyer *et al*, 2002) Por tanto, podemos enunciar las siguientes hipótesis relativas al compromiso de continuidad:

Hipótesis 2: el compromiso de continuidad asociado al coste percibido de los sacrificios asociados a abandonar la organización (CC:HiSac) tiene una relación negativa con la intención de abandonar la organización.

Hipótesis 3: el compromiso de continuidad asociado a la percepción de falta de alternativas a seguir en la organización actual (CC:LoAlt) tiene una débil relación negativa con la intención de abandonar la organización.

Algunas investigaciones recientes (Luchak y Gellatly, 2007) han planteado que la relación entre el compromiso de continuidad y los comportamientos que éste induce es de naturaleza no lineal. Esta afirmación se fundamenta en que el CC, al estar inducido por un marco motivacional (*motivational mindset*) en el que predomina la orientación a la prevención (*prevention focus*), induce en el individuo la intención de cumplir con los requisitos mínimos del trabajo, a diferencia del marco motivacional asociado al CA, en el que predomina la orientación a la promoción (*promotion focus*), que induce a los individuos a actuar en los máximos niveles de desempeño. El cumplimiento de los requerimientos mínimos haría que, a partir de unos determinados niveles de CC, se atenuara la influencia de éste sobre el comportamiento de los individuos, que se traduciría en una relación no lineal entre el nivel de CC y el comportamiento. Dado que tanto CC:HiSac como CC:LoAlt vienen inducidos por el mismo marco motivacional, podemos enunciar las hipótesis siguientes:

Hipótesis 4: la relación entre el compromiso de continuidad asociado al coste percibido de los sacrificios asociados a abandonar la organización (CC:HiSac) y la intención de abandonar la organización es de naturaleza no lineal, en vez de lineal.

Hipótesis 5: la relación entre el compromiso de continuidad asociado a la percepción de falta de alternativas a seguir en la organización actual (CC:LoAlt) y la intención de abandonar la organización es de naturaleza no lineal, en vez de lineal.

3. Muestra y mediciones

Para obtener los datos necesarios para la realización del estudio, se seleccionó una muestra de estudiantes de diversos cursos de ciclos formativos, formación universitaria y formación de posgrado, todos ellos con experiencia laboral, a los que se les sugirió participar en una encuesta por Internet. Se obtuvieron de este modo $N = 241$ respuestas válidas, que representan un 38,48% de las propuestas enviadas. La media de edad de los participantes es de 29 años y medio, con una experiencia laboral promedio de ocho años y medio. El 39,42% de los participantes son hombres.

Además de la edad, el género y los años de experiencia laboral, se preguntó a los participantes por el número de empresas en que habían trabajado y la antigüedad en su empresa actual. Dado que todos estos factores podrían ser predictores de la intención de abandonar la organización, se utilizaron como variables de control.

Las variables independientes se evaluaron utilizando las escalas de CA y CC definidas por Meyer *et al.* (1993), de seis ítems cada una. Las alfas de Cronbach para cada una de estas escalas resultaron ser de 0,9049 y 0,7818 respectivamente, lo cual muestra una elevada consistencia interna, aunque la validez de la escala de CC será evaluada con más detalle a continuación. La intención de abandonar, que será la variable dependiente, se evaluó con una escala de tres ítems. Todas las preguntas de las escalas son de tipo Likert de cinco puntos.

Tabla 2. Pesos factoriales obtenidos del análisis factorial de los ítems de CC. Método utilizado: componentes principales, rotación varimax. Fuente: elaboración propia.

Ítem	Factor 1	Factor 2	Varianza común
CC1	0,876	-0,073	0,773
CC2	0,851	0,151	0,748
CC3	0,778	0,315	0,704
CC4	0,229	0,815	0,717
CC5	0,544	0,493	0,540
CC6	-0,016	0,874	0,765
Varianza	2,4459	1,8000	4,2459

El primer paso en el análisis fue evaluar si la escala de seis ítems del CC puede dividirse en dos subescalas. Para ello, se realizó un análisis factorial de los valores de las respuestas para los ítems de CC. El análisis de los valores propios de la matriz de covarianzas entre los ítems mostró dos valores propios superiores a uno, lo que justifica realizar el análisis factorial con dos componentes. Los resultados del análisis factorial se muestran en la tabla 2. En ella puede verse que los mayores pesos factoriales de los ítems CC1, CC2, CC3 y CC5, asociados a CC:HiSac, se encuentran en el factor 1, mientras que los mayores pesos factoriales de CC4 y CC6, asociados a CC:LoAlt, se encuentran en el factor 2. Por tanto,

podemos decir que el primer grupo de ítems de la tabla 1 puede ser una métrica de un constructo diferente del que miden los ítems del segundo grupo de la tabla. Las alfas de Cronbach de estas medidas de CC:HiSac y CC:LoAlt son, respectivamente, de 0,6805 y 0,8122, respectivamente, resultando en un nivel de consistencia interna aceptable.

Para medir el AC, CC:HiSac y CC:LoAlt de cada participante se han sumado los valores de las respuestas de cada informante a los ítems asociados a cada constructo, restando posteriormente la media de la observación para el conjunto de participantes. Se ha obrado de esta manera para limitar los posibles problemas de colinealidad entre las medidas de compromiso organizativo y sus cuadrados. Para la intención de abandonar la organización se obró de manera similar, sumando los valores de las respuestas a cada uno de los tres ítems para cada participante.

4. Resultados

El método para contrastar las hipótesis ha sido el de regresión lineal jerárquica. Se emplearon los datos de los $N = 241$ participantes para evaluar tres modelos de regresión. La variable dependiente en todos ellos es la intención de abandonar la organización. El modelo 1 tiene como variables dependientes únicamente las variables de control. En el modelo 2 añadimos las medidas lineales de AC, CC:HiSac y CC:LoAlt. En el modelo 3, además de las variables del modelo 2 añadimos los términos cuadráticos de las subdimensiones de CC, a fin de detectar posibles relaciones no lineales. El análisis de los residuos de los tres modelos de regresión muestra que ninguno de los tres presenta problemas de heterocedasticidad, por lo que puede considerarse que los estimadores MCO obtenidos son de máxima verosimilitud. Los resultados de los diferentes modelos de regresión pueden encontrarse en la tabla 3.

Ninguna de las variables de control ha resultado ser un predictor de la variable dependiente en ninguno de los tres modelos. De hecho, el modelo 1, que incluye únicamente las variables de control, no tiene mejor poder explicativo que la media de la variable dependiente para explicar la variabilidad de ésta. En el modelo 2, observamos que el coeficiente de regresión de la variable AC es significativo y de signo negativo, probando así la hipótesis 1. Lo mismo sucede con el coeficiente de regresión de CC:HiSac, probando también la hipótesis 2. El coeficiente de regresión de CC:LoAlt resulta ser también significativo, pero de signo contrario al esperado: por tanto, debemos descartar la hipótesis 3.

El modelo 3 nos permite contrastar las hipótesis cuarta y quinta, relativa a las posibles relaciones no lineales entre la intención de abandonar la organización y las componentes del compromiso de continuidad. Para ello hemos obrado de forma similar a Luchak y Gellatly (2007), añadiendo al modelo los valores de los cuadrados de las medidas de compromiso de continuidad. El efecto del término cuadrático debería ser el de atenuar la intensidad de la relación para valores elevados de CC, por lo que verificaríamos las hipótesis cuarta y quinta si los términos cuadráticos son significativos y de signo contrario a los del término lineal. Sin embargo, tal como podemos ver en la última columna de la tabla 3, los coeficientes de los términos cuadráticos resultan ser no significativos, por lo que debemos rechazar las hipótesis cuarta y quinta. Aunque no figuraba en la relación de hipótesis a contrastar, también se examinó la posibilidad de relaciones no lineales entre el compromiso afectivo y la intención de abandonar, introduciendo un término cuadrático asociado a este compromiso. Los resultados del análisis, que no se muestran aquí, indicaron la ausencia de relaciones no lineales también para el CA.

Tabla 3. Resultados de los modelos de regresión (* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$). Variable dependiente: intención de abandonar. Entre paréntesis, la varianza del estimador. Fuente: elaboración propia.

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Constante	5,292 (1,623)	6,421 (1,473)	6,247 (1,503)
Edad	0,115 (0,076)	0,057 (0,069)	0,048 (0,068)
Género (1 = mujer)	-0,723 (0,537)	-0,436 (0,493)	-0,401 (0,494)
Experiencia prof.	-0,100 (0,085)	-0,065 (0,077)	-0,062 (0,077)
Antigüedad	-0,017 (0,067)	0,021 (0,062)	0,027 (0,061)
AC		-0,088 (0,051) *	-0,089 (0,050) *
CC:LoAlt		0,333 (0,124) *	0,325 (0,125) *
CC:HiSac		-0,410 (0,082) ***	-0,402 (0,085) ***
CC:LoAlt al cuadr.			0,079 (0,057)
CC:HiSac al cuadr.			0,006 (0,0162)
R ² ajustado	-0,00247	0,188	0,189
F	0,852	8,938 ***	7,235 ***

El resultado más difícil de interpretar es la relación positiva entre CC:LoAlt y la intención de abandonar la organización. El meta-análisis sobre compromiso organizativo muestran que CC:HiSac presenta una correlación negativa más elevada con la intención de abandonar que CC:LoAlt (Meyer et al., 2002). A la luz de esta evidencia, Allen y Meyer (2000) propusieron que mientras CC:HiSac puede aproximarse al concepto original de compromiso de continuidad, CC:LoAlt podría ser considerado un antecedente del compromiso de continuidad, más que una parte del propio constructo.

Tabla 4. Regresiones realizadas para evaluar el posible efecto mediador de CC:HiSac en la relación entre CC:LoAlt y la intención de abandonar (** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$). Entre paréntesis la varianza del estimador.

<i>Variable dependiente</i>	<i>Intención de abandonar (revertida)</i>	<i>Intención de abandonar (revertida)</i>	<i>Intención de abandonar (revertida)</i>
Constante	12,874 (0,669)***	6,838 (0,590)***	8,247 (0,672)***
CC:LoAlt	-0,071 (0,123)	0,639 (0,108)***	-0,391 (0,118)**
CC:HiSac			0,423 (0,062)***
R2 ajustada	-0,00278	0,1235	0,1964
F	0,334	34,82***	45,31***

A fin de buscar evidencias del papel de CC:LoAlt como antecedente del compromiso de continuidad, se evaluó la posibilidad de que CC:HiSac pudiera actuar como variable mediadora (Baron y Kenny, 1986) de la relación entre CC:LoAlt y la intención de abandonar. Los análisis de regresión realizados a tal efecto se muestran en la tabla 4. A fin de ganar claridad en el análisis, se usó una medida revertida de la intención de abandonar. En este caso, se han utilizado medidas de AC y componentes de CC no centradas respecto de la media.

Los resultados de la tabla 4 evidencian la no existencia, para estos datos empíricos, de la relación de mediación prevista en Allen y Meyer (2000). Los resultados de la primera ecuación violan la primera condición de Baron y Kenny (1986), por lo que no podemos afirmar que exista la relación de mediación propuesta.

5. Discusión y conclusiones

En este estudio hemos evaluado las relaciones lineales y no lineales entre la intención de abandonar la organización, el compromiso afectivo y dos componentes diferenciadas del compromiso de continuidad, el compromiso ligado a los sacrificios percibidos asociados a abandonar la organización (CC:HiSac), y el asociado a la falta de alternativas a la continuar en la organización actual (CC:LoAlt). Antes de comprobar las hipótesis, realizamos un análisis factorial de las componentes de la escala de CC utilizada, resultando que en dicha escala existen efectivamente dos posibles subdimensiones asociadas a CC:HiSac y CC:LoAlt. Estos resultados son similares a los obtenidos por Sommers (1993) y Powell y Meyer (2004). El hecho de que las dos subdimensiones tengan relaciones diferentes con la intención de abandonar la organización muestra que éstas miden constructos diferentes. La evaluación de las hipótesis relativas al signo de las relaciones entre la intención de abandonar la organización y AC y CC:HiSac confirmaron los resultados obtenidos en la mayoría de investigaciones empíricas previas (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Sin embargo, no se cumplen las hipótesis relativas a la relación entre la intención de abandonar y CC:LoAlt, en la que se ha observado una relación de signo contrario a lo previsto, ni las relativas a las relaciones no lineales entre la intención de abandonar y las componentes de CC.

Los resultados más inesperados son los relativos a la relación de CC:LoAlt con la intención de abandonar. El análisis de la tabla 4 muestra que CC:HiSac no actúa como mediadora de la relación entre CC:LoAlt y la intención de abandonar, por lo que no podemos aceptar que CC:LoAlt sea un precedente de CC:HiSac. Por tanto, los resultados muestran que cuando aumenta la percepción de costes asociados a la falta de alternativas a la organización actual, aumenta la intención de abandonar la organización. En futuras investigaciones se deberá profundizar en el conocimiento de las posibles causas de esta relación.

Aunque también inesperada, resulta menos sorprendente la ausencia de relaciones no lineales entre los compromisos de continuidad y la intención de abandonar la organización. Aunque Luchak y Gellatly (2007) sí encontraron esta relación, el hecho de que la intención de abandonar sea el comportamiento focal del compromiso de continuidad sugiere que será más probable encontrar relaciones no lineales entre los diferentes tipos de CC y otros comportamientos no focales, como el comportamiento ciudadano (*organizational citizenship behavior*), el desempeño en el puesto de trabajo o el absentismo.

Finalmente, de los resultados de la investigación pueden inferirse recomendaciones útiles para la gestión de recursos humanos, en particular para las políticas enfocadas a reducir la rotación del personal. La investigación muestra que, independientemente del género, edad o experiencia laboral de los trabajadores, puede reducirse la rotación de los empleados aplicando políticas de recursos humanos que fomenten la vinculación afectiva del individuo con la organización (induciendo en éste, por tanto, elevados niveles de compromiso afectivo), o que hagan evidente al trabajador los sacrificios asociados a abandonar la organización (induciendo en este caso compromiso de continuidad). Una de las aportaciones más relevantes de la investigación es que no parecen tan efectivas (incluso pueden revelarse contraproducentes) las políticas que fomentan en el individuo la percepción de falta de alternativas a continuar en la organización actual.

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*, 63:1-18.
- Allen, N. J.; Meyer, J.P. (2000). "Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment". En Goffin, R.D.; Helmes, E. (eds.), *Problems and solutions in human assessment*, pp. 285-314. Boston:Kluwer Academic Publishers.
- Baron, R.M.; Kenny, D.A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51:1173-1182.
- Becker, H.S. (1960). "Notes on the concept of commitment". *American Journal of Sociology*, 66:32-42.
- Bergman, M.E. (2006). "The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda". *Journal of Organizational Behavior*, 27:645-663.
- Dunham, R.B.; Grube, J.A.; Castenada, M.B. (1994). "Organizational commitment: The utility of an integrative definition". *Journal of Applied Psychology*, 79:370-380.
- Griffeth, R.W.; Hom, P.W.; Gaertner, S. (2000). "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium". *Journal of Management*, 26:463-488.
- Higgins, E.T. (1997). "Beyond pleasure and pain". *American Psychologist*, 52:1280-1300.
- Luchak, A.A.; Gellatly, I.R. (2007). "A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes". *Journal of Applied Psychology*, 92:786-793.
- Mathieu, J.E. y Zajac, D. (1990). "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment". *Psychological Bulletin*, 108:171-194.
- McGee, G.W.; Ford, R.C. (1987). "Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales". *Journal of Applied Psychology*, 72:638-641.
- Meyer, J.P.; Allen, N.J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, 1:61-89.
- Meyer, J.P.; Allen, N.J.; Smith, C.A. (1993). "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of the three-component conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, 78:538-551.
- Meyer, J.P.; Becker, T.E. y Van Dick, R. (2006). "Social identities and commitment at work: Toward an integrative model". *Journal of Organizational Behavior*, 27:665-683.
- Meyer, J.P.; Herscovitch, L. (2001). "Commitment in the workplace: Toward a general model". *Human Resource Management Review*, 11:299-326.

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*, 61:20-52.

Mowday, R.T.; Porter, L.W.; Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego:Academic Press.

Powell, D.M.; Meyer, J.P. (2004). "Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 65:157-177.

Sommers, M.J. (1993). "A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66:185-192.

Wiener, Y. (1982). "Commitment in organizations: A normative view". *Academy of Management Review*, 7:418-428.

