

EL EFECTO MEDIADOR DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DE OPORTUNIDADES DE EMPLEOS ALTERNATIVOS Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL. UN ESTUDIO DE CASO EN UNA MAQUILA TAMAULIPECA

The mediating effect of labor satisfaction in the relationship between the perception of alternative employment opportunities and the organizational commitment. A case study in a Tamaulipeca maquila

PEDRO ALBERTO HERRERA LEDESMA*

YESENIA SÁNCHEZ TOVAR**

MÓNICA LORENA SÁNCHEZ LIMÓN***

RESUMEN

El artículo tiene por objetivo analizar si la satisfacción laboral ejerce un efecto mediador en la relación entre la percepción de alternativas de empleo y el compromiso organizacional en la industria maquiladora. Para verificar el modelo estadístico se realizó una prueba empírica con 145 operadores de línea en una maquiladora de insumos electrónicos en Victoria, en el estado de Tamaulipas (México). La base de datos fue analizada por medio del programa estadístico SPSS. Entre los resultados, se establece que, aunque la percepción de alternativas de empleo afecta de manera negativa el compromiso organizacional, este efecto es mediado totalmente por la satisfacción laboral. El valor de este trabajo radica en que es la primera investigación de este tipo en el mercado laboral de la industria maquiladora. En conclusión, se determina que el efecto de la percepción de alternativas de empleo no es directo, sino indirecto; esto debe alentar a las gerencias de recursos humanos para esforzarse en reducir los comportamientos opuestos al compromiso organizacional. En otras palabras, aunque la percepción de ofertas externas de otros posibles empleadores influye en la decisión de rechazar el compromiso organizacional, es la satisfacción laboral la que finalmente determina la decisión de establecer o no establecer un compromiso organizacional con el actual trabajo.

PALABRAS CLAVE: EFECTO MEDIADOR, SATISFACCIÓN LABORAL, PERCEPCIÓN DE ALTERNATIVAS DE EMPLEO, COMPROMISO ORGANIZACIONAL, MAQUILA.

* Universidad Autónoma de Tamaulipas. Correo electrónico: paherrera@uat.edu.mx.

** Universidad Autónoma de Tamaulipas. Correo electrónico: yesanchez@uat.edu.mx.

*** Universidad Autónoma de Tamaulipas. Correo electrónico: msanchel@uat.edu.mx.

ABSTRACT

The objective of the article is to analyze if job satisfaction has a mediating effect on the relation between the perception of job alternatives and the organizational commitment in the maquila industry. An empirical test was carried out with 145 line operators in a maquiladora of electronic supplies in Victoria, in the State of Tamaulipas (Mexico) to verify the statistical model. The database was analyzed using the spss statistical program. Among the results, it was established that, although the perception of employment alternatives negatively affects organizational commitment, this effect is totally mediated by job satisfaction. The value of this work lies in the fact that it is the first research of this kind in the labor market of the maquiladora industry. In conclusion, it was determined that the effect of the perception of employment alternatives is not direct, but indirect; the foregoing should encourage human resources managers to strive to reduce behaviors opposed to organizational commitment. In other words, although the perception of external offers from other potential employers has an influence on the decision of rejecting organizational commitment, it is job satisfaction that ultimately determines the decision of establishing or not establishing an organizational commitment with the current job.

KEYWORDS: MEDIATING EFFECT, JOB SATISFACTION, PERCEPTION OF EMPLOYMENT ALTERNATIVES, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, MAQUILA.

Recepción: 9 de julio de 2016.

Dictamen 1: 8 de noviembre de 2016.

Dictamen 2: 23 de marzo de 2017.

INTRODUCCIÓN

La mayoría de las investigaciones de temas de mercado laboral maquilador se centran en la problemática de rotación de personal o en las condiciones laborales y sociales de los obreros. Pocos estudios han buscado analizar el compromiso organizacional en esta industria, a pesar de que la literatura acerca de otros mercados laborales ha sido enfática en establecer una clara relación entre las conductas laborales deseables y el compromiso organizacional (Gibson et al., 2011; Joo y Park, 2010; Sager y Johnston, 1989; Savery y Syme, 1996; Steers, 1977).

Las personas comprometidas no suelen abandonar la empresa en donde trabajan ni buscan o aceptan otros empleos (Steers, 1977). Los empleados comprometidos requieren menos supervisión, e incluso buscan integrar las metas individuales a las metas de sus empresas asumiéndolas como metas personales (Gibson et al., 2011). Quienes se han comprometido presentan menos estrés laboral (Savery y Syme, 1996, p. 20), evidencian mayor disposición para asumir los valores organizacionales y para realizar esfuerzo por la organización (Joo y Park, 2010, p. 494). En el mismo sentido, los empleados que se sienten conectados con la empresa son más propensos a tomar decisiones individuales que promueven los valores y metas de la organización, sin requerir supervisión directa de la dirección o incentivos adicionales (Christensen, Nesbit y Stritch, 2017).

Sager y Johnston (1989) realizaron una investigación entre empleados de empresas de servicios, en la que 135 agentes y supervisores de ventas respondieron un cuestionario sobre compromiso organizacional. Los resultados indicaron que quienes están comprometidos muestran un alto nivel de socialización, un bajo deseo de buscar otro trabajo fuera de la organización y un alto nivel de esfuerzo.

A pesar del interés por mantener elevado el compromiso de los trabajadores, este es afectado por la percepción de alternativas de empleo. Cuando la percepción de alternativas de empleo crece, el compromiso de los trabajadores disminuye. Lo anterior ha sido demostrado en diversas investigaciones sobre mercados laborales distintos al sector maquilador (Bateman y Strasser, 1984; Bluedon, 1982; Farrell y Rusbult, 1981, p. 81; O'Reilly y Caldwell, 1981; Suidak, 2002).

Es importante destacar que la literatura acerca de recursos humanos del mercado maquilador se ha abocado, en su mayoría, a probar empíricamente otros elementos que influyen en las conductas laborales deseables, dejando en un plano teórico las otras relaciones causales que la literatura de mercados laborales no maquiladores ha establecido, como lo son el compromiso organizacional y la percepción de

alternativas de empleo. Se exceptúa de esta regla a Verdusco (1988), del Colegio de la Frontera Norte, quien estableció empíricamente la relación entre la percepción de alternativas de empleo y la rotación laboral en las maquiladoras. Esta última variable es fundamental en las conductas laborales deseables. Cabe señalar que el modelo propuesto por Verdusco no considera la variable compromiso organizacional propiamente como tal.

En este sentido, la presente investigación propone un modelo que explica el compromiso laboral u organizacional a partir de la percepción de alternativas de empleo, que, a su vez, es mediada por la satisfacción laboral, en específico en el mercado de mano de obra de la maquila mexicana. Este tema ha sido poco investigado y carece de modelos propios que den cuenta de la complejidad de este sector.

Este trabajo está integrado por cinco secciones. En la primera de ellas, se entrega una introducción al tema abordado. En la siguiente, se revisa la literatura, se definen y describen las variables de estudio, se establece la relación entre las variables y se enuncian las hipótesis. En la tercera sección se describe la metodología de investigación, los participantes, las medidas de las variables y se explica el procedimiento. En la cuarta, se presentan los resultados obtenidos del análisis estadístico realizado. Finalmente, en la quinta sección se ofrecen las conclusiones y se presenta la discusión a la luz de la literatura contemporánea.

REVISIÓN DE LA LITERATURA.

LA PERCEPCIÓN DE ALTERNATIVAS DE EMPLEO (PAE)

Con respecto de la percepción de alternativas de empleo (PAE o alternativas, en adelante), esta suele ser confundida con el término vinculado “mercado laboral”. Este uso indistinto no resulta apropiado, pues la PAE es la percepción subjetiva que tiene el trabajador del mercado laboral, mientras que el “mercado laboral” es la realidad objetiva de este (Barry, 1990). Otras definiciones usadas para referirse a la PAE se muestran en el cuadro 1.

De modo que la PAE es la percepción que el trabajador tiene respecto del entorno productivo que le rodea (Pfeffer y Lawler, 1980), y suele presentarse cuando los empleados consideran que en otras empresas podrían estar mejor (Saleem y Gul, 2013).

La PAE ha sido observada por la literatura de recursos humanos desde finales de los cincuenta como parte de diferentes modelos que buscan explicar el comportamiento de los empleados en el interior de los centros de trabajo, desde los

CUADRO I. DEFINICIONES DE PAE

Autor	Definición
March y Simon (1958)	Número percibido de alternativas extraorganizacional.
Mobley (1977)	Probabilidad de encontrar alternativas aceptables.
Price y Mueller (1981, p. 545)	Disponibilidad de trabajos alternativos en el entorno de la organización.
Barry (1990)	Percepción del mercado de trabajo.
Kim (1996, p. 951)	Disponibilidad de empleos alternativos en el entorno de la empresa.
Slugoski (2008, p. 10)	Percepción del trabajador de su capacidad para obtener un empleo aceptable en una organización diferente en un plazo razonable de tiempo.
NG, T., y Feldman (2012, p. 1467)	Estimaciones de los empleados sobre las oportunidades del mercado de trabajo fuera de la organización.
Rojanasarot, y otros (2017, p. 47)	Percepción de la facilidad de moverse entre los empleadores. Es decir, cuanta más disponibilidad de trabajo fuera de la organización se perciba, mayor será la facilidad percibida para encontrar otro empleo.

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados.

clásicos modelos de March y Simon (1958), Mobley (1977), Price (1977), Price y Mueller (1981), por nombrar los más conocidos, hasta modelos más contemporáneos como los de Aghdasi, Reza Kiamanesh y Naveh Ebrahimb (2011), Katsikea et al. (2011), Eslami y Gharakhani (2012), Suma y Lesha (2013), Velickovic et al. (2014) y Wulandari, Mangundjaya y Utoyo (2015), entre otros. En algunos de estos modelos, la relación que se establece entre la PAE y el compromiso organizacional es únicamente teórica, y solo algunos investigadores han demostrado dicha relación de forma empírica. La mayoría de estas investigaciones vinculan la PAE más con la intención de rotar que con el compromiso organizacional.

Es escasa la literatura que relaciona la PAE con el compromiso organizacional propiamente. No obstante, es posible mencionar a algunos autores como Farrell y Rusbult (1981, p. 81); O'Reilly y Caldwell (1981), Bluedon (1982), Bateman y Strasser (1984) y Sujdak (2002), aunque ninguna de sus investigaciones han sido realizadas en el contexto del mercado laboral maquilador.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Uno de los primeros investigadores en abordar el compromiso organizacional (CO) fue Becker (1960), quien destacó que este surge cuando las personas comparten

intereses similares con una entidad, lo que las lleva a ser consistentes en su forma de actuar con los objetivos organizacionales.

La definición del concepto de compromiso organizacional más extendida en la literatura es la planteada por Porter, Steers, Mowday y Boulian:

[...] la fuerza de la identificación de un individuo para participar en una organización, e incluye: una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la organización; la voluntad de ejercer un considerable esfuerzo en nombre de la organización; y un intenso deseo por pertenecer y por mantenerse como miembro de la organización (1974, p. 604).

Otros autores, como Sheldon (1971), señalan que el CO es la alineación que el empleado genera entre su identidad personal y la organización. Esta acepción es reforzada por Allen y Meyer (1990) y Cooper Hakim y Viswesvaran (2005), quienes explican que este concepto involucra un estado psicológico vivido por el individuo que lo liga a una organización. Otras definiciones de CO se citan en el cuadro 2.

CUADRO 2. DEFINICIONES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Autor	Definición
Mowday, Steers y Porter (1979)	Medida subjetiva que captura las percepciones de los empleados de su identificación con los valores fundamentales de sus organizaciones, su intención de quedarse con su organización y su voluntad de ejercer un mayor esfuerzo de lo esperado por su organización.
O'Reilly y Chatman (1986)	Relación psicológica experimentada por un individuo respecto de una organización y que manifiesta el nivel de interiorización por parte del individuo de las perspectivas organizacionales.
Gibson et al. (2011)	Sentido de identificación, lealtad y participación que un empleado expresa hacia la organización o unidad de la organización.
Abbas y Khanam, (2013, p. 240)	Acuerdo futuro para realizar una tarea particular en un momento determinado bajo ciertas circunstancias. El comportamiento y la creencia del empleado hacia una organización se consideran elementos del compromiso organizacional.
Peng et al. (2014, p. 2)	Vínculo psicológico en la relación entre un empleado y la organización que afecta el grado en que el individuo se identifica con los objetivos y valores de la organización, ejerce el esfuerzo para alcanzar los objetivos de la organización y desea permanecer en esta.
Maharani y Tampubolon (2016, p. 4)	Unidad para medir las actitudes laborales vinculadas a la voluntad de los empleados de permanecer en la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados.

Asimismo, el compromiso organizacional es una variable importante que puede influir en la forma en que los empleados son leales a sus organizaciones y, en consecuencia, puede determinar si los empleados se comportan de manera positiva o negativa (De la Torre Ruiz, Vidal Salazar y Cordón Pozo, 2017).

LA RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DE ALTERNATIVAS DE EMPLEO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Como se indicó con anterioridad, las investigaciones que han probado esta relación causal son escasas. En todos los casos, en dichos estudios se ha encontrado que cuando la PAE crece, el compromiso de los trabajadores disminuye (Bateman y Strasser, 1984; Bluedon, 1982; Farrell y Rusbult, 1981, p. 81; O'Reilly y Caldwell, 1981; Sujdak, 2002). Cabe señalar que estas investigaciones han versado sobre mercados laborales no maquiladores.

O'Reilly y Caldwell (1981) realizaron una investigación con 108 gerentes de administración a fin de determinar la influencia de las alternativas de empleo en el compromiso, así como en la satisfacción de los empleados con su trabajo. Dicha investigación fue hecha en dos tiempos. En la primera fase, la encuesta fue aplicada poco tiempo después de que estas personas habían iniciado sus labores. Los encuestados fueron controlados por los seis meses siguientes. Dos años más tarde se realizó la segunda aplicación, en la que los resultados determinaron que quienes recibieron otra oferta de trabajo se encontraban menos satisfechos y menos comprometidos que aquellos que no recibieron nuevas ofertas de trabajo.

Estos mismos autores explican que los más altos niveles de satisfacción y compromiso se obtuvieron cuando los encuestados no habían recibido ninguna oferta de empleos alternativos; por el contrario, cuando recibieron ofertas de otros trabajos, los niveles de satisfacción y de compromiso se redujeron. Lo anterior permite plantear la hipótesis uno (H1): la percepción de alternativas de empleo afecta de forma negativa y significativa el compromiso organizacional.

SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral (SL o satisfacción) es una actitud y sentimiento que el trabajador desarrolla hacia su puesto de trabajo y las condiciones del mismo puesto.

Dicho sentimiento puede ser favorable o desfavorable en virtud de la percepción que desarrolla sobre sus distintas facetas o experiencias en el trabajo (Davis y Newstrom, 1991; Smith, Kendall y Hulin, 1969; Robbins y Judge, 2013). Para Churden y Sherman (1992), la satisfacción se convierte en un elemento vital en el proceso motivacional del trabajador, y manifiesta la percepción del individuo sobre las expectativas cubiertas. Alles (2007) explica que la satisfacción laboral involucra un cúmulo de emociones positivas o negativas experimentadas por el empleado, que se desprenden del entorno laboral, el medio cultural y social en el que desarrolla su trabajo.

EL IMPACTO DE LA SATISFACCIÓN EN EL COMPROMISO

En la actualidad, pocos confundirían la satisfacción con el compromiso. Esto no ha sido así siempre, pues dichos conceptos fueron objeto de una larga discusión que inició hace algunas décadas. Al respecto, Mowday, Steers y Porter (1979) explican que la diferencia entre estos dos conceptos consiste en que el compromiso refleja la actuación global del individuo hacia la organización; en tanto que la satisfacción, por el contrario, refleja la respuesta del trabajador hacia el puesto de trabajo o ciertos aspectos del trabajo. Por lo tanto, el compromiso hace hincapié en el apego a la organización empleadora, incluyendo sus objetivos y valores; mientras que la satisfacción hace énfasis en el entorno de las tareas específicas en que un empleado realiza sus funciones.

Hausknecht, Hiller y Vanee (2008), tomando partido en esta discusión, señalan que el compromiso y la satisfacción son dos ideas diferentes. Los trabajadores comprometidos no necesariamente son trabajadores satisfechos. Las conductas laborales deseables, como la participación en equipos y la asistencia laboral, están más determinadas por el compromiso que por la satisfacción. Esto se debe a que, en ocasiones, los trabajadores pueden no sentirse satisfechos; pero si tienen un fuerte compromiso, serán capaces de realizar esfuerzos adicionales por la organización en que laboran.

De ahí que diversos autores hayan señalado que la satisfacción, además de ser diferente del compromiso, puede convertirse en un aliciente de este (Bagozzi, 1980; Bartol, 1979; Brown y Peterson, 1994; Mathieu y Hamel, 1989; Reichers, 1985). Autores más recientes como Suma y Leshia (2013), estudiando el sector público municipal, encontraron que los trabajadores con alta satisfacción suelen estar más

comprometidos con la organización. Explican que, aunque el compañerismo y la supervisión influyen en la satisfacción laboral y, finalmente, en el compromiso organizacional, dicho efecto es más bien moderado; por el contrario, la promoción se correlaciona de manera positiva y significativa con el compromiso de la organización.

Estos autores agregan que la falta de reconocimiento en la posición actual de un empleado genera insatisfacción, lo que provoca una disminución en el nivel de compromiso hacia la empresa. La ausencia de reconocimiento, en opinión de estos autores, es percibida por los empleados como un comportamiento injusto que origina insatisfacción laboral, lo cual debilita el compromiso de los empleados. Así, es posible plantear una segunda hipótesis (H2): la satisfacción laboral influye positiva y significativamente en el compromiso organizacional.

EL IMPACTO DE LA PERCEPCIÓN DE ALTERNATIVAS DE EMPLEO EN LA SATISFACCIÓN

Algunos trabajos empíricos han demostrado que una vez que el trabajador ya está laborando en su actual trabajo, el aumento de la PAE influye de modo negativo en la satisfacción de los trabajadores, como lo evidencian Salancik y Pfeffer (1978, p. 245), Pfeffer y Lawler (1980, p. 49), O'Reilly y Caldwell (1981, p. 612), Hulin, Roznowski y Hachiya (1985, p. 242) y Sujdak (2002).

En este sentido, Hulin, Roznowski y Hachiya (1985) explican que ocupar una posición en una organización implica varios costos para el titular. Los costos obvios son las contribuciones de su tiempo, habilidades, experiencia, conocimiento y esfuerzo que el individuo hace a la organización; a cambio, la organización proporciona incentivos como el sueldo y la seguridad.

No obstante, hay otros costos menos obvios, pero importantes, que el trabajador asume cuando decide quedarse en una organización. Estos son los costos de oportunidad, es decir, las posiciones alternativas a las que el individuo debe renunciar, como lo pueden ser puestos de trabajo alternativos que estén disponibles. Mientras más abundante y deseables sean las alternativas, mayor será la utilidad esperada de estas otras actividades y menor será la satisfacción experimentada con el trabajo actual (Hulin, Roznowski y Hachiya, 1985).

Por el contrario, en épocas de estancamiento económico, como la recesión o la depresión, la utilidad esperada de posibles puestos de trabajo alternativos es baja;

por lo que la utilidad de las alternativas no percibidas, generadas por mantener un trabajo específico, se reducen, con un consecuente aumento de la satisfacción en el trabajo actual (Hulin, Roznowski y Hachiya, 1985). Por lo anteriormente expuesto, es posible plantear una tercera hipótesis (H3): la percepción de alternativas de empleo influye negativa y significativamente en la satisfacción laboral.

EL IMPACTO DE LA PAE EN LA SL Y EN EL CO

Finalmente, la posible triangulación entre la percepción de alternativas de empleo (PAE) y el compromiso organizacional (CO) mediada por la satisfacción laboral (SL) es sugerida teóricamente por Farrell y Rusbult (1981), Bluedom (1982), Iverson y Roy (1994) y Sujdak (2002). Pero solo Farrel y Rusbult (1981) entregan evidencia empírica, aunque no exactamente de esta relación, pues ellos incluyen las variables en una ecuación, en la que, además, insertan la variable inversión en el trabajo. Por su parte, Sujdak (2002) plantea un modelo basado en el modelo de Price y Mueller (1981), en el cual establece la causalidad entre la percepción de alternativas de empleo y la satisfacción. No obstante, Sujdak establece, como propuesta teórica, la relación causal tripartita entre oportunidades, satisfacción y compromiso, pero esta relación no llega a ser probada (Sujdak, 2002).

Farrel y Rusbult (1981) realizaron dos estudios paralelos; el primero consiste en una investigación de laboratorio en un entorno de trabajo controlado, formado por 128 personas, 64 hombres y 64 mujeres; el segundo se basa en una encuesta transversal aplicada a 56 mujeres trabajadoras industriales. Los autores explican que en ambos estudios se demuestra que el compromiso puede ser causado por la combinación de tres variables independientes: alternativas de empleo, inversión en el trabajo y satisfacción laboral. Concluyen que las escasas alternativas de empleo, las elevadas inversiones en el trabajo y el alto grado de satisfacción producen un fuerte compromiso laboral.

Estos autores establecen que cada uno de los tres factores del modelo (satisfacción, alternativas e inversiones laborales), tratado de manera individual, predice el compromiso laboral de forma significativa; pero al agregar a la satisfacción cualquiera de los otros factores, la predicción del compromiso laboral mejora significativamente. Finalmente, indican que el mejor modelo predictor del compromiso laboral es aquel que combina los tres factores.

De todo ello se desprende una cuarta hipótesis (H4): la satisfacción laboral medía la relación existente entre la percepción de alternativa de empleo y el compromiso organizacional.

Las hipótesis conforman el modelo que se representa en la figura 1.

FIGURA 1. LA SLI COMO VARIABLE MEDIADORA ENTRE LA PAE Y EL CO



Fuente: Elaboración propia.

METODOLOGÍA

Participantes

La población estudiada está integrada por el conjunto de trabajadores operarios de la maquiladora de autopartes de Ciudad Victoria, Tamaulipas. La muestra se seleccionó por conveniencia y es no aleatoria. No obstante, se buscó la representatividad estadística, para lo cual se utilizó la fórmula de tamaño de muestra finita, ajustada a un error de 0.9. Considerando que la población estudiada es cercana a las cuatro mil personas, se estimó una muestra de 115 personas. Se encuestaron 160 trabajadores; sin embargo, fueron eliminadas las encuestas con respuestas en blanco o aquellas que presentaban doble respuesta o respuesta confusa, con lo cual se obtuvo una muestra definitiva de 145 personas. Esta muestra final se compuso de 74 hombres y 71 mujeres, con edades comprendidas entre 18 y 52 años. En el caso de los hombres, las edades presentaron una media de 24 años y una moda de 20; en el caso de las mujeres, una media de 27 años y una moda de 23. Los trabajadores pertenecen tanto a la jornada diurna como a la jornada nocturna de la empresa maquiladora. La antigüedad laboral fluctúa entre una semana y cinco años.

Medición de las variables

Percepción de alternativas de empleo

No hay un consenso para la medición la PAE, de modo que suele ser medida por múltiples escalas, como señalan Addae y Parboteeah (2008). Posiblemente, solo una escala diseñada para este propósito se destaque: la escala de Peters, Jackofsky y Salter (1981). No obstante, también se utiliza la escala de Kim (1996). Para esta investigación, se modificó la escala de Peters, Jackofsky y Salter (1981). Esta escala, en su versión original, tiene solo tres ítems y se mide por una escala Likert de siete opciones. En la versión modificada se adaptaron estas tres preguntas originales, se agregaron otras tres preguntas y los intervalos de la escala Likert se redujeron a cinco.

CUADRO 3. ADAPTACIÓN DE LA ESCALA PAE DE PETERS, JACKOFSKY Y SALTER (1981).

Ítems originales de la escala de Peters, Jackofsky y Salter (1981)	Ítems traducidos y adaptados
1. Es posible para mí encontrar un trabajo mejor que el que tengo ahora.	1. Si busco trabajo en otro lugar o en otra actividad, encontraría trabajo, pero con igual sueldo que el actual.
2. No hay duda en mi mente de que puedo encontrar un trabajo que es al menos tan bueno como el que ahora tengo.	2. Si busco trabajo en otro lugar o en otra actividad, encontraría un trabajo mejor pagado que el actual.
3. Puestos de trabajo aceptables siempre se pueden encontrar.	3. Si busco trabajo en otro lugar o en otra actividad, encontraría un trabajo con valores más cercanos a mí que los de mi actual trabajo.
	4. Si busco trabajo en otro lugar o en otra actividad, encontraría un trabajo con las mismas condiciones que mi actual trabajo.
	5. Si busco trabajo en otro lugar o en otra actividad, encontraría un trabajo con mejores condiciones a las de mi actual trabajo.
	6. Muchas empresas buscan trabajadores con mis características en esta ciudad.

Fuente: Peters, Jackofsky y Salter, 1981. Traducción y adaptación propias.

Compromiso organizacional

El compromiso organizacional suele ser medido por múltiples escalas; una de las más utilizadas es el *organizational commitment questionnaire* (OCQ) de Mowday, Steers y Porter (1979), que está compuesto por 15 ítems que miden la complementariedad con los valores organizacionales, la intención de esfuerzo adicional del

trabajador y el deseo de mantener la pertenencia a la organización. Dichos ítems se corresponden con los tres enfoques del CO de Allen y Meyer (1990), que son el compromiso afectivo, el normativo y de continuidad.

No obstante, cuando se ha pretendido medir el CO desde una sola dimensión se ha utilizado el mismo instrumento. Al respecto, sus propios autores señalan que en los primeros análisis factoriales agrupaban los ítems en un único factor (Porter, Steers y Mowday, 2005, p. 176). Explican que esto puede deberse al origen del instrumento, pues al diseñarlo buscaron que fuese una herramienta simple y compatible con distintas organizaciones y con distintos puestos organizacionales.

Para esta investigación se aplicó una traducción del OCQ de Mowday, Steers y Porter (1979) y se conservó la totalidad de los ítems del cuestionario.

Satisfacción laboral (SL)

No hay consenso acerca del uso de la escala más apropiada para medir la satisfacción laboral. Mientras Suma y Lesha (2013) señalan que la escala más apropiada y utilizada es la *job descriptive index* (JDI) de Smith et al. (1969), autores como Llobet y Fito (2013) afirman que la escala más popular y apropiada para medir la satisfacción laboral es el *Minnesota satisfaction questionnaire* (MSQ).

De ambas escalas hay versiones extensas y versiones cortas. La versión extensa de la JDI consta de 75 preguntas y la versión extensa de la MSQ consta de 100 preguntas tipo Likert. Las versiones breves de ambas escalas constan de tan solo 20 preguntas. Las dos se han utilizado con éxito en varias investigaciones. Para esta investigación, se utilizó una traducción de la versión breve del MSQ y se conservaron los 20 ítems. La escala Likert contempla cinco opciones que van desde muy insatisfecho a muy satisfecho.

Procedimiento

Para llevar a cabo la investigación, se garantizó la confidencialidad de las respuestas a los participantes —cuyas identidades son anónimas—. A cada uno se le entregó un cuestionario con 57 preguntas: 10 de tipo categórico y 47 de tipo cuantitativo. Las preguntas categóricas atienden datos sociodemográficos: edad, género, estado civil, número de hijos, dependientes económicos, antigüedad laboral, domicilio (barrio o colonia), tiempo de traslado, puesto de trabajo y localidad de nacimiento. A las preguntas cuantitativas le corresponden 47 ítems: 15 de CO, que son una traducción de la OCQ de Mowday, Steers y Porter (1979); 20 ítems de SL, traducidos

de la *Minnesota satisfaction questionnaire*, y seis ítems de PAE, que son una adaptación de la escala de Peters, Jackofsky y Salter (1981). Los 47 ítems cuantitativos se respondieron utilizando una escala Likert de cinco puntos.

Análisis estadístico

Los datos fueron procesados en el software SPSS, versión 15. En cuanto a las técnicas, se utilizó el análisis factorial exploratorio, a fin de reducir los datos e identificar las variables observadas, y la regresión lineal múltiple, con objeto de comprobar el efecto de la PAE en el compromiso organizacional y la satisfacción laboral como mediadora de dicha relación.

RESULTADOS

Análisis factorial

La escala de medición del compromiso organizacional está integrada por un total de 15 ítems. Antes del análisis factorial estadístico se revisó la pertinencia de dicho método con las pruebas correspondientes (test de esfericidad y adecuación muestral), como se observa en el cuadro 4. Enseguida se extrajeron los componentes principales para la variable CO, de lo cual se obtuvieron, en principio, cuatro factores: el primero compuesto por seis ítems, el segundo compuesto por cuatro ítems, el tercero compuesto por tres ítems y el cuarto compuesto por solo dos ítems. Todos ellos con cargas factoriales elevadas. No obstante, se descartaron los últimos tres factores porque sus alfas de Cronbach fueron inferiores a 0.7, por lo que se utilizaron solo los seis ítems que se mantuvieron agrupados en el primer factor. A este factor se le denominó CO. En el cuadro 4 se muestran el factor, sus respectivos ítems y cargas factoriales. Se obtuvo una alta fiabilidad del factor con un alfa de Cronbach de 0.811.

De forma similar, en el análisis factorial de los ítems de percepción de alternativas de empleo, estos se agruparon en un solo factor de seis ítems. Uno de los factores debió ser eliminado porque su carga factorial fue inferior a 0.5 (Hair et al., 1999, p. 100). Los ítems restantes permitieron formar un factor al que se le denominó PAE, que alcanzó una fiabilidad adecuada, con un alpha de Cronbach de 0.764.

Finalmente, al analizar la satisfacción se crearon dos variables en función de los estudios que consideran la satisfacción laboral intrínseca y la satisfacción

CUADRO 4. ANÁLISIS FACTORIAL DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Ítems de la escala	Factor CO
Sentimiento de identidad empresarial	0.770
Satisfacción en la elección de la empresa	0.747
Preocupación por futuro de la organización	0.682
Orgullo de pertinencia empresarial	0.642
Insatisfacción por la elección de la empresa	0.579
Insatisfacción con la situación actual de la organización	0.571
% Varianza explicada	29.94
% Varianza acumulada	29.94
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)= 0.831	
Test de esfericidad de Barlett (chi-cuadrado, gl) = 637.567 (105)	
Nivel de significación = 0.000	

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 5. ANÁLISIS FACTORIAL DE LA PERCEPCIÓN DE ALTERNATIVAS DE EMPLEO

Ítems de la escala	Factor PAE
Si busco trabajo en otro lugar o en otra actividad, encontraría trabajo, pero con igual sueldo que el actual.	0.817
Si busco trabajo en otro lugar o en otra actividad, encontraría un trabajo mejor pagado que el actual.	0.791
Si busco trabajo en otro lugar o en otra actividad, encontraría un trabajo con valores más cercanos a mí que los de mi actual trabajo.	0.718
Si busco trabajo en otro lugar o en otra actividad, encontraría un trabajo con las mismas condiciones que mi actual trabajo.	0.688
Si busco trabajo en otro lugar o en otra actividad, encontraría un trabajo con mejores condiciones a las de mi actual trabajo.	0.514
% Varianza explicada	46.49
% Varianza acumulada	46.49
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)= 0.783	
Test de esfericidad de Barlett (Chi-cuadrado, gl) = 211.154 (15)	
Nivel de significación = 0.000	

Fuente: Elaboración propia.

laboral extrínseca (Schriesheim y otros, 1993, p. 398; Hirschfeld, 2000, p. 258). Se realizaron dos factoriales, uno para cada tipo de satisfacción. El primer factor se compuso, en principio, por doce ítems y el segundo por ocho ítems. Del primer

CUADRO 6. ANÁLISIS FACTORIAL DE SATISFACCIÓN LABORAL INTRÍNSECA

Ítems de la escala	Factor SLI
La oportunidad de trabajar en algo en que se hace uso de mis habilidades.	0.753
La oportunidad de hacer cosas para otras personas.	0.733
La seguridad de empleo que me provee mi trabajo.	0.707
El sentido de logro que obtengo de este trabajo.	0.706
La oportunidad de experimentar mis propios métodos para llevar a cabo el trabajo.	0.693
La oportunidad de indicarle a otras personas las cosas que tienen que hacer en su trabajo.	0.685
La oportunidad que me provee mi trabajo para ser alguien importante en la comunidad.	0.685
La libertad para tener criterio propio.	0.671
La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando.	0.664
% Varianza explicada	49.02
% Varianza acumulada	49.02
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)= 0.880	
Test de esfericidad de Barlett (chi-cuadrado, gl) = 480.734 (36)	
Nivel de significación = 0.000	

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 7. ANÁLISIS FACTORIAL DE SATISFACCIÓN LABORAL EXTRÍNSECA

Ítems de la escala	Factor SLE
Los elogios que recibo por hacer un buen trabajo.	0.746
La manera en que mi jefe(a) trata a sus empleados.	0.718
Las oportunidades de progreso en este trabajo.	0.717
El salario que recibo y la cantidad de trabajo que realizo.	0.710
Las condiciones de trabajo.	0.709
La manera en que las políticas de la compañía son puestas en práctica.	0.708
Cuán competente es mi supervisor(a) al tomar decisiones.	0.683
La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre sí.	0.579
% Varianza explicada	48.68
% Varianza acumulada	48.68
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)= 0.838	
Test de esfericidad de Barlett (chi-cuadrado, gl) = 425.581 (28)	
Nivel de significación = 0.000	

Fuente: Elaboración propia.

factor de satisfacción se descartaron tres ítem porque sus cargas factoriales fueron inferiores a 0.5 (Hair et al., 1999, p. 100). De modo que, realizado de nuevo el análisis factorial de los ítems de SL, el primer factor quedó con nueve ítems y el segundo factor conservó los ocho ítems; todos ellos con elevadas cargas factoriales. Al primer factor de SL se le denominó SLI (satisfacción laboral intrínseca) y al segundo factor de SL se le denominó SLE (satisfacción laboral extrínseca). La fiabilidad de dichos factores fue aceptable, con un alpha de Cronbach de 0.870 en el factor SLI y un alpha de Cronbach de 0.848 en el factor SLE.

Análisis de correlación

Con el objeto de analizar las relaciones entre el compromiso organizacional (variable dependiente) y las variables independientes de la investigación, PAE (percepción de alternativas de empleo), SLI (satisfacción intrínseca) y SLE (satisfacción extrínseca), se realizó un análisis de correlación de Pearson considerando los valores medios para las variables, como se muestra en el cuadro 8.

CUADRO 8. CORRELACIONES

		CO	PAE
PAE	Correlación de Pearson	-.180*	
	Sig. (bilateral)	.030	
SLI	Correlación de Pearson	.648**	-.167*
	Sig. (bilateral)	.000	.044
SLE	Correlación de Pearson	.629**	-.103
	Sig. (bilateral)	.000	.220

** Correlación significativa al nivel 0.01 (bilateral).

* Correlación significante al nivel 0.05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran que el compromiso se correlaciona significativamente de forma negativa con la PAE (percepción de alternativas de empleo), con la SLI de forma positiva (satisfacción intrínseca) y con la SLE (satisfacción extrínseca) de forma positiva. Puede notarse, a su vez, una correlación negativa y significativa entre la SLI y la PAE; sin embargo, existe una nula correlación entre la PAE y la SLE.

El efecto mediador de la SLI entre la PAE y el CO

Los resultados de correlación mostrados anteriormente dejan fuera la relación de la satisfacción extrínseca y la percepción de alternativas de empleo, por lo que el siguiente modelo solo toma la SLI como variable mediadora entre la PAE y el CO.

Para analizar si la satisfacción laboral intrínseca (SLI) es una variable mediadora deben cumplirse tres condiciones: primera, que la PAE influya en el CO (H1), en este caso, de forma negativa y significativa; segunda, que la SLI se relacione con el CO (H2), en este caso, de forma positiva y significativa; tercera, que exista una relación positiva y significativa entre la PAE y el CO (H3). Una vez introducida la variable mediadora (SLI), la relación entre PAE y CO pierde parcial o totalmente su efecto (H4).

FIGURA 2. LA SLI COMO VARIABLE MEDIADORA ENTRE LA PAE Y EL CO



Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la figura 2, los resultados demuestran la influencia negativa y significativa de la PAE en el CO (H1). Asimismo, los resultados reflejan la existencia de una relación positiva y significativa entre la SLI y el CO (H2). De forma similar, se observó que la PAE influye de forma negativa y significativa en el CO (H3). Finalmente, se aprecia que la PAE pierde parcialmente su efecto sobre el CO cuando se introduce la variable SLI (H4); el efecto de la PAE pasa de $b = -.180^*$ (directa) a $b = -.088$ (indirecta), de modo que se puede afirmar que existe un efecto mediador de la SLI en la relación entre PAE y CO.

Con respecto de las tres primeras hipótesis, estas quedaron demostradas por los modelos de regresión. En cuanto a la cuarta hipótesis que propone una mediación de la satisfacción laboral entre la PAE y el CO, se corroboró dicha mediación a través de los test de Sobel, Aroian y Goodman, recomendados por Preacher y Leonardelli (2004) (véase el cuadro 9).

CUADRO 9. RESULTADOS DE LOS TEST DE SOBEL, AROIAN Y GOODMAN

	Sobel		Aroian		Goodman
Test	-1.99623385	Test	-1.98685884	Test	-2.00574283
p-valor	0.04590847	p-valor	0.04693804	p-valor	0.04488369
Std. error	0.05395911	Std. error	0.05421372	Std. error	0.0537033

Fuente: Elaboración propia.

Como se indicó, con el fin de examinar si la reducción del efecto de la PAE sobre el CO era significativa se realizaron los test de Sobel, Aroian y Goodman. Todos ellos indicaron que el descenso fue significativo: el test Solven fue de -1.99623385, el test de Aroian fue de -1.98685884 y el test de Goodman fue de -2.00574283. Los tres arrojaron p-valores $<.05$; por lo tanto, de los análisis se desprende que la SLI media totalmente la relación entre la PAE y el CO. De tal modo, se acepta la segunda hipótesis.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Esta investigación demostró empíricamente un efecto mediador de la satisfacción laboral en la relación de la percepción de empleos alternativos y el compromiso organizacional. La autonomía en el trabajo, el sentido de logro, la oportunidad que el trabajo provee para ser alguien en la comunidad, la seguridad de un empleo y la libertad de tener criterio propio formaron parte de los ítems con los que se midió la satisfacción laboral intrínseca. De este modo, la SLI, en estos ítems, es una mediadora entre la PAE del trabajador y el CO que le brinda a la empresa en que trabaja.

Determinar que el efecto de la percepción de alternativas de empleo no es directo, sino indirecto, debe alentar a las gerencias de recursos humanos a esforzarse en reducir los comportamientos opuestos al compromiso organizacional, pues no es la variable exógena PAE la que determina, en última medida, el compromiso organizacional, sino una variable endógena (satisfacción laboral). En otras palabras, aunque la percepción de ofertas externas de otros posibles empleadores influye en la decisión de rechazar el compromiso organizacional, es la satisfacción laboral, vinculada a las prestaciones laborales, la seguridad y los valores de la empresa, la que finalmente determina la decisión de establecer o no establecer un compromiso organizacional con el actual trabajo.

Los beneficios de elevar el compromiso organizacional están ampliamente demostrados por la literatura. Las empresas que cuentan con un elevado porcentaje de trabajadores comprometidos declaran tener clientes más satisfechos, son más productivas, logran mayores niveles de utilidades y mantienen controlados sus niveles de rotación laboral y siniestralidad. Los empleados muy comprometidos sienten pasión por su trabajo y una conexión profunda con su empresa (Robbins y Judge, 2013).

BIBLIOGRAFÍA

- ABBAS, Q., y Khanam, S. (2013). Psychometric properties of urdu translation and adaptation of organizational commitment questionnaire (OCQ) in Pakistan. *Asian Journal of Management Sciences and Education*, 1(2): 240-248. Recuperado de [http://www.ajmse.leena-luna.co.jp/AJMSEPDFs/Vol.2\(4\)/AJMSE2013\(2.4-22\).pdf](http://www.ajmse.leena-luna.co.jp/AJMSEPDFs/Vol.2(4)/AJMSE2013(2.4-22).pdf)
- ADDAE, H., y Parboteeah, K. (2008). Role stressors and organizational commitment: Public sector employment in St Lucia. *International Journal of Manpower*, 29(6): 567-582.
- AGHDASI, S.; Reza Kiamanesh, A., y Naveh Ebrahimb, A. (2011). Emotional Intelligence and Organizational Commitment: Testing the Mediatory Role of Occupational Stress and Job Satisfaction. *Procedia. Social and Behavioral Sciences* (29): 1965-1976. DOI: 10.1016/j.sbspro.2011.11.447.
- ALLEN, N., y Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18. DOI: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x.
- ALLES, M. (2007). *Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- BAGOZZI, R. (1980). Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity. *Journal of Marketing*, 44(2): 65-77. DOI: 10.2307/1249978.
- BARRY, G. (1990). Voluntary turnover and alternative job opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 75(5): 467-476.
- BARTOL, K. (1979). Professionalism as a Predictor of Organizational Commitment, Role Stress, and Turnover: A Multidimensional Approach. *Academy of Management Journal*, 22(4): 815-821. DOI: 10.2307/255817.
- BATEMAN, T., y Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 27(1): 95-112. DOI: 10.2307/255959.

- BECKER, G. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1): 32-42. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/1c60/335d5100c88ae1d685ca5e162a30d1ef3c4d.pdf>
- BLUEDOM, A. (1982). The theories of turnover. Causes, effects and meaning. *Research in the Sociology of Organizations* (1): 75-128.
- BROWN, S., y Peterson, R. (1994). The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2): 70-80. DOI: 10.2307/1252270.
- CHRISTENSEN, R.; Nesbit, R., y Stritch, J. (2017). The Role of Employees' Public Service Motives and Organizational Commitment in Workplace Giving Campaigns. *The American Review of Public Administration*, 1-5.
- CHRUDEN, H., y Sherman, A. (1992). *Administración de personal*. Distrito Federal, México: Compañía Editorial Continental.
- COOPER HAKIM, A., y Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2): 241-259. DOI: 10.1037/0033-2909.131.2.241.
- DAVIS, K., y Newstrom, J. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. Distrito Federal, México: McGraw Hill.
- DE LA TORRE RUIZ, J. M.; Vidal Salazar, M. D., y Cordon Pozo, E. (2017). Employees are satisfied with their benefits, but so what? The consequences of benefit satisfaction on employees' organizational commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*. DOI: 10.1080/09585192.2017.1314315.
- ESLAMI, J., y Gharakhani, D. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Science and Technology*, 2(2): 85-91. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/15ca/c14241cf925c402ba2eb8b424ad434dc6bc5.pdf>
- FARRELL, D., y Rusbult, C. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover. The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1): 78-95. DOI: 10.1016/0030-5073(81)90016-7.
- GIBSON, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J., y Konopaske, R. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill, Interamericana Editores.
- HAIR, J.; Anderson, R.; Tatham, R., y Black, W. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid, España: Prentice Hall.
- HAUSKNECHT, J.; Hiller, N., y Vance, R. (2008). Work-Unit Absenteeism: Effects of Satisfaction, Commitment, Labor Market Conditions, and Time. *Academy of Management Journal*, 51(6): 1223-1245. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/40390270>

- HIRSCHFELD, R. (2000). Does Revising the Intrinsic and Extrinsic Subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make a Difference? *Educational and Psychological Measurement*, 60(2): 255-270. DOI: 10.1177/00131640021970493.
- HULIN, C.; Roznowski, M., y Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97(2): 233-250. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/buy/1985-21605-001>
- IVERSON, R., y Roy, P. (1994). Causal Model of Behavioral Commitment: Evidence From a Study of Australian Blue-collar. *Employees Journal of Management*, 20(1): 15-41.
- JOO, B. K., y Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6): 482-500. DOI: 10.1108/01437731011069999.
- KATSIKEA, E.; Theodosiou, M.; Perdakis, N., y Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business*, 46(2): 221-233.
- KIM, S. (1996). *Employee intent to stav: The case of automobile workers in South Korea* (tesis doctoral). University of Iowa, Iowa, Estados Unidos.
- LLOBET, J., y Fito, M. (2013). Contingent workforce, organisational commitment and job satisfaction. Review, discussion and research agenda. *Intangible Capital*, 9(4): 1068-1079. DOI: 10.3926/ic.475.
- MAHARANI, A., y Tampubolon, G. (2016). Does corporatisation improve organisational commitment? Evidence from public hospitals in Indonesia. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28. DOI: 10.1080/09585192.2016.1239121.
- MARCH, J., y Simon, H. (1958). *Organizations*. Nueva York, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- MATHIEU, J., y Hamel, K. (1989). A Causal Model of the Antecedents of Organizational Commitment Among Professionals and Nonprofessionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34(3): 299-317. DOI: 10.1016/0001-8791(89)90022-5.
- MOBLEY, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2): 237-240. DOI: 10.1037/0021-9010.62.2.237.
- MOWDAY, R.; Steers, R., y Porter, L. (1979). The measure of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14(2): 224-227.

- NG, T., y Feldman, D. (2012). Breaches of past promises, current job alternatives, and promises of future idiosyncratic deals: Three-way interaction effects on organizational commitment. *Human Relations*, 65(11): 1463-1486. DOI: 10.1177/0018726712453472.
- O'REILLY, C., y Caldwell, D. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of post-decisional justification. *Administrative Science Quarterly* (26): 597-616.
- O'REILLY, C., y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and attachment on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.
- PENG, J.; Li, D.; Zhang, Z.; Tian, Y.; Miao, D.; Xiao, W., y Zhang, J. (2014). How can core self-evaluations influence job burnout? The key roles of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Health Psychology*, 21(1): 50-59. DOI: 10.1177/1359105314521478.
- PETERS, L.; Jackofsky, E., y Salter, J. (1981). Predicting turnover: A comparison of part-time and full-time employees. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2): 89-98. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/3000280>
- PFEFFER, J., y Lawler, J. (1980). Effects of job alternatives, extrinsic rewards, and behavioral commitment on attitude toward the organization: A field test of the insufficient justification paradigm. *Administrative Science Quarterly*, 25(11): 38-56. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2392225>
- PORTER, L.; Steers, R., y Mowday, R. (2005). *Do employee attitudes towards organizations matter? The study of employee commitment to organizations*. Nueva York, Estados Unidos: Oxford University Press.
- PORTER, L.; Steers, R.; Mowday, R., y Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609. DOI: 10.1037/h0037335.
- PREACHER, K., y Leonardelli, G. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4): 717-731. DOI: 10.3758/BF03206553.
- PRICE, J. (1977). *The study of turnover*. Iowa, Estados Unidos: Iowa State University Press.
- PRICE, J., y Mueller, C. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3): 543-565. DOI: 10.2307/255574.
- REICHERS, A. (1985). A Review and reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management*, 10(3): 465-476. DOI: 10.2307/258128.

- ROBBINS, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Distrito Federal, México: Pearson Educación de México.
- ROJANASAROT, S.; Gaither, C.; Schommer, J.; Doucette, W.; Kreling, D., y Mott, D. (2017). Exploring pharmacists' perceived job alternatives: Results from the 2014 National Pharmacist Workforce Survey. *Journal of the American Pharmacists Association*, 57(1): 47-55. DOI: 10.1016/j.japh.2016.09.004.
- SAGER, J., y Johnston, M. (1989). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(1): 30-41. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/40428341>
- SALANCIK, G., y Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2): 224- 235. DOI: 10.2307/2392563.
- SAVERY, L., y Syme, P. (1996). Organizational commitment and hospital pharmacists. *Journal of Management Development*, 15(1): 14-22. DOI: 10.1108/02621719610107773.
- SCHRIESHEIM, C. A.; Powers, K. J.; Scandura, T. A., Gardiner, C. C., y Lankau, M. J. (1993). Improving construct measurement in management research: Comments and a quantitative approach for assessing the theoretical content adequacy adequacy of paper-and-pencil survey-type instruments. *Journal of Management*, 19(2): 385-417. DOI: 10.1016/0149-2063(93)90058-U.
- SHELDON, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2): 143-150. DOI: 10.2307/2391824.
- SLUGOSKI, E. (2008). *Employee retention: Demographic comparisons of job embeddedness, job alternatives, job satisfaction, and organizational commitment* (tesis doctoral). University of Phoenix, Phoenix, Estados Unidos.
- SMITH, P.; Kendall, L., y Hulin, C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago, Estados Unidos: Rand McNally.
- STEERS, R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 46-56. DOI: 10.2307/2391745.
- SUJDAK, E. (2002). *An investigation of the correlation of job satisfaction, organizational commitment, perceived job opportunity, organizational communications, job search behavior, and the intent to turnover in it professionals*. Davie, Florida, Estados Unidos: H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University.

- SUMA, S., y Leshia, J. (June 2013). Job satisfaction and organizational commitment: The case of Shkodra municipality. *European Scientific Journal*, 9(17): 41-51. Recuperado de <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/1156/1172>
- VELICKOVIC, V.; Visnjic, A.; Jovic, A.; Radulovic, O.; Sargic, C.; Mihajlovic, J., y Mladenovic, J. (2014). Organizational commitment and job satisfaction among nurses in Serbia: A factor analysis. *Nurs Outlook*, 62(6): 415-427. DOI: 10.1016/j.outlook.2014.05.003.
- VERDUZCO, G. (1998). La rotación de trabajadores en las maquiladoras, con especial atención en la experiencia en Tijuana. *Frontera Norte. Revista Internacional de Fronteras, Territorios y Regiones*, 10(19): 47-63. DOI: 10.17428/rfn.v10i19.1434.
- WULANDARI, P.; Mangundjaya, W., y Utoyo, D. (2015). Is job satisfaction a moderator or mediator on the relationship between change leadership and commitment to change? *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 172: 104-111. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.01.342.