

El compromiso en las organizaciones: revisión sistemática y evolución teórica del concepto de la propensión instrumental al compromiso organizacional

Organizational Commitment: A Systematic Review and Theoretical Evolution of the Concept of Instrumental Commitment Propensity

Mariana Ivonne Nava Soto¹ , Emmanuel Francisco García Uribe² , Patricia Ramos Rubio³ 

¹ Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez-México, mariana.nava@uacj.mx, ² Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez-México, emmanuel.garcia@uacj.mx, ³ Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez-México, pramos@uacj.mx

Cómo citar / How to cite

Nava Soto, M. I., García Uribe, E. F., y Ramos Rubio, P. (2025). El compromiso en las organizaciones: revisión sistemática y evolución teórica del concepto de la propensión instrumental al compromiso organizacional. *Revista CEA*, 11(26), e3200. <https://doi.org/10.22430/24223182.3200>

RESUMEN

Objetivo: el objetivo de la presente revisión sistemática fue analizar la evolución teórica del constructo propensión instrumental al compromiso organizacional.

Metodología: se realizó una revisión sistemática, basada en las directrices PRISMA, de los artículos académicos publicados entre 1958 y 2024 sobre el concepto de propensión instrumental al compromiso organizacional.

Resultados: fue posible distinguir dos etapas con respecto a su desarrollo teórico, a) etapa de costos, inversiones y sacrificios, de 1958 a 2024, que se basa en las expectativas sobre el costo-beneficio entre el individuo y la organización; y b) etapa de propensión instrumental al compromiso organizacional, de 1975 a 2014; el concepto evoluciona hacia la manifestación de una propensión o inclinación del individuo a comprometerse con su organización con base en el beneficio que representa quedarse laborando.

Conclusión: la evolución teórica de la propensión instrumental al compromiso organizacional revela un cambio desde un enfoque centrado en costos y sacrificios hacia uno basado en beneficios percibidos. Esta transición permite anticipar el compromiso desde etapas tempranas del empleo. El análisis aporta fundamentos para futuras escalas de medición y prácticas en gestión del talento.

Originalidad: este trabajo identifica dos etapas fundamentales en el desarrollo de la propensión instrumental al compromiso organizacional y permite reconocer las variables para medirlo en una etapa temprana de desarrollo.

Palabras clave: compromiso organizacional, propensión instrumental al compromiso, compromiso de continuidad, revisión sistemática.

Highlights

- Se identificaron dos etapas en la evolución del compromiso organizacional.
- La propensión instrumental, a diferencia del compromiso de continuidad, se centra en beneficios, no en costos de permanencia.
- Se propone un modelo teórico dual para medir el compromiso organizacional.
- La investigación destaca vacíos en la validación empírica del modelo de Cohen.

ABSTRACT

Objective: This review aims to examine the theoretical evolution of the construct known as *instrumental commitment propensity*.

Design/Methodology: Following the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) guidelines, a systematic review was conducted to identify publications from 1958 to 2024 that address the concept of instrumental commitment propensity.

Findings: The theoretical development of the construct can be divided into two distinct stages. First, the *costs, investments, and sacrifices* stage (1958–2024), which is grounded in the cost-benefit expectations between the individual and the organization. Then, the *instrumental commitment propensity* stage (1975–2014), during which the concept evolves toward an individual's inclination to remain with an organization based on the perceived advantages of staying.

Conclusions: Overall, the evolution of the theoretical understanding of instrumental commitment propensity reflects a transition from a cost-centered perspective to one that emphasizes perceived benefits. Notably, this shift allows for the anticipation of commitment from the early stages of employment. As a result, the findings offer a foundation for developing new measurement scales and informing talent management strategies.

Originality: This review identifies two key stages in the development of instrumental commitment propensity and contributes to the early identification of variables relevant to measuring organizational commitment.

Keywords: organizational commitment, instrumental commitment propensity, continuance commitment, systematic review.

Highlights

- Two distinct stages in the theoretical evolution of organizational commitment were identified.
- Instrumental commitment propensity, unlike continuance commitment, emphasizes the perceived benefits of staying rather than the costs of leaving.
- A dual theoretical model for assessing organizational commitment is proposed.
- The study underscores gaps in the empirical validation of Cohen's model.

1. INTRODUCCIÓN

El compromiso organizacional se ha convertido en un tema central en la gestión de recursos humanos, dado su impacto significativo en la productividad y la retención de empleados (Kavitha, 2025; Aktar y Pangil, 2020). A medida que las organizaciones enfrentan desafíos en un entorno laboral cada vez más competitivo (Devassia et al., 2025), comprender los factores que influyen en el compromiso de los empleados se vuelve crucial (Nguyen y Nguyen, 2021). La literatura ha abordado el compromiso desde diversas perspectivas, destacando la importancia de las relaciones entre los

empleados y la organización, así como los costos y beneficios asociados a la permanencia en el empleo (Meyer y Allen, 1991).

Históricamente, el compromiso organizacional se ha conceptualizado a través de diferentes modelos, siendo el de Meyer y Allen (1991) uno de los más influyentes. Este modelo tridimensional incluye el compromiso afectivo, normativo y de continuidad, cada uno reflejando diferentes facetas de la relación empleado-organización. Sin embargo, la dimensión de compromiso de continuidad ha sido objeto de debate, ya que se ha observado que puede descomponerse en factores más específicos que afectan la decisión de los empleados de permanecer en la organización (Mathieu y Zajac, 1990).

En este contexto, la propensión instrumental al compromiso organizacional, propuesta por Cohen (2007), ofrece una nueva perspectiva al centrarse en los beneficios percibidos de permanecer en la organización, en lugar de los costos de abandonarla. Este enfoque permite una comprensión más matizada del compromiso, integrando factores individuales y experiencias laborales previas que influyen en la inclinación de los empleados a comprometerse (Cohen, 2007). La transición hacia este modelo instrumental representa un avance significativo en la investigación sobre el compromiso organizacional, sugiriendo que las organizaciones pueden anticipar y gestionar el compromiso desde etapas tempranas del ciclo laboral.

A pesar de los avances en la teoría del compromiso, persisten vacíos en la literatura, especialmente en la validación empírica de modelos que integren la propensión instrumental. La escasa implementación de estos modelos en contextos diversos limita la generalización de los hallazgos y sugiere la necesidad de ampliar la investigación a diferentes culturas y sectores (Weibo et al., 2010). Este artículo busca abordar estas limitaciones al sistematizar el conocimiento existente sobre la propensión instrumental al compromiso organizacional y proponer direcciones para futuras investigaciones. Para ello, el objetivo de la presente revisión sistemática consistió en analizar la evolución teórica del constructo *propensión instrumental al compromiso organizacional*. Para dicho propósito se establecieron preguntas guía como ¿cuáles son las etapas en la evolución del concepto de propensión instrumental al compromiso organizacional?, ¿cuáles definiciones se destacan en el proceso de desarrollo de la propensión instrumental al compromiso?, ¿cuáles son las teorías en que se fundamenta?, ¿cuáles han sido las unidades de análisis de estudio?, ¿cuáles son las variables con las que se ha relacionado su estudio?

La estructura del artículo se organiza de la siguiente manera: en primer lugar, se presentará una revisión sistemática sobre el compromiso organizacional, seguida de un análisis de la evolución teórica de la propensión instrumental. Posteriormente, se discutirán las implicaciones prácticas de estos hallazgos para la gestión del talento humano, y, finalmente, se ofrecerán conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones en este campo.

2. MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

El compromiso organizacional es un factor clave tanto para el éxito de las organizaciones como para el bienestar de los empleados (Ernest y Vincent, 2025). Se ha demostrado que cuando los empleados experimentan el compromiso, las organizaciones aumentan su productividad y rentabilidad (Becker y Huselid., 2006; Fantahun et al., 2023) y logran una reducción de los costos derivados de la rotación (Arias Galicia, 2001; Sam-Mensah et al., 2025). Los empleados, por su parte, experimentan niveles altos de satisfacción que les permite acceder a mejores oportunidades de desarrollo (Jiménez Hernández et al., 2012), además de proporcionarles un sentido de propósito y seguridad (Meyer y Allen, 1991).

El compromiso como constructo describe un vínculo psicológico entre los empleados y la organización. Inicialmente, Meyer y Allen (1991) propusieron un modelo tridimensional que incluye el

compromiso afectivo, normativo y de continuidad. El compromiso afectivo se basa en sentimientos de identificación y apego hacia la organización; el compromiso normativo se fundamenta en las obligaciones morales y sociales; y el compromiso de continuidad se encuentra ligado a los costos percibidos de abandonar la organización. Estos componentes, aunque se encuentran interrelacionados, reflejan tres facetas distintas del vínculo empleado-organización (Meyer et al., 1990).

Específicamente, la dimensión de compromiso de continuidad ha sido objeto de debate, debido a que en los estudios en los que se ha incluido como variable de estudio han demostrado que se desdobra en dos factores (Ko et al., 1997). Esta dimensión se fundamenta en la teoría del intercambio social, que postula que las relaciones sociales se basan en un intercambio de recursos (Blau, 1964). Trasladando esta teoría al contexto del compromiso, significa que cuando un empleado percibe que los costos asociados con dejar la organización son mayores que los beneficios de quedarse desarrollan compromiso de continuidad (Meyer y Allen, 1991).

Cohen (2007) reconceptualizó el compromiso de continuidad como una predisposición de tipo instrumental, que se basa en una evaluación de las recompensas y beneficios tangibles que obtienen los empleados al permanecer en la organización. Este enfoque deriva en la idea de que las organizaciones pueden controlar el comportamiento de los empleados a través de mecanismos motivacionales, como los incentivos económicos (Wiener y Vardi, 1980). De acuerdo con la teoría de Cohen (2007), aunque el compromiso de continuidad e instrumental influyen en el comportamiento de los empleados, las motivaciones son distintas.

Como resultado, el modelo teórico de dos dimensiones propuesto por Cohen (2007) busca subsanar las problemáticas del modelo de tres dimensiones del compromiso organizacional desarrollado por Meyer y Allen (1991). Para ello, Cohen introduce dos dimensiones clave: el compromiso afectivo y el compromiso instrumental. Plantea que los empleados llegan a una organización con una predisposición normativa e instrumental que con el paso del tiempo se va transformando. A medida que los empleados experimentan ciertas condiciones organizacionales, estas predisposiciones se convierten en compromiso afectivo, que se basa en el apego emocional, o bien en compromiso instrumental, basado en un intercambio racional de beneficios. El modelo de Cohen, además de abordar las limitaciones del modelo tridimensional, hace énfasis en la importancia de la temporalidad en el ingreso de los empleados a la organización y al proceso de socialización en el desarrollo del compromiso organizacional.

3. METODOLOGÍA

La presente revisión sistemática se basó en las directrices establecidas en la declaración del Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) (Urrútia y Bonfill, 2010). La metodología Prisma está estructurada en varias etapas: 1) identificación: se realiza una búsqueda exhaustiva en bases de datos científicas utilizando los términos de interés y palabras claves relevantes. 2) Cribado: se seleccionan los estudios que cumplen con los criterios de inclusión y exclusión predefinidos. 3) Elegibilidad: se evalúa la calidad metodológica de los estudios incluidos. 4) Inclusión: se extraen los datos relevantes de cada estudio. 5) Síntesis: se sintetizan los resultados mediante un resumen narrativo.

Dado el alcance de esta revisión sistemática, enfocada en acotar las definiciones, fundamentos teóricos, poblaciones de estudio y variables asociadas a la propensión instrumental al compromiso, se optó por una adaptación del método Prisma. Esta adaptación incluyó 19 ítems de los 27 requeridos en la lista de comprobación de una revisión sistemática. Estos 19 ítems fueron utilizados para construir una matriz de análisis que permitió la extracción de los datos. Dichos ítems se detallan en

el apartado del proceso de extracción de datos. Si bien el rigor del método PRISMA es fundamental para revisiones más amplias, en este caso se priorizó a la extracción de datos con base en el objetivo de investigación, considerando la rigurosidad metodológica inherente a las revisiones sistemáticas.

Estrategia de búsqueda

Para realizar la búsqueda se utilizó el integrador de bases de datos EBSCOhost. Las bases de datos de las que se obtuvieron los artículos a través del integrador fueron las siguientes: Business Source Complete, Academic One File, Social Sciences Citation Index, JSTOR Journals, Scopus, British Library Document Supply Centre Inside Serials y Conference Proceedings, Supplemental Index, Complementary Index, ScienceDirect, Directory of Open Access Journals, ECONIS, Indian Journal.com. Se utilizó Google Académico como medio para obtener estudios que no estaban disponibles en otras bases de datos.

Los términos de búsqueda incluyeron las palabras clave «continuance commitment» OR «instrumental commitment propensity» OR «organizational commitment» OR «pre entry commitment» OR «continuance commitment» OR «commitment propensity» OR «pre entry variables» OR «instrumental commitment» OR «side bet theory» OR «social exchange theory». La búsqueda se realizó con un filtro de estudios publicados en idioma inglés, publicados de 1950 a 2024 y a texto completo.

Procesamiento de datos

Acorde con la metodología Prisma se construyó el diagrama de flujo que corresponde a las fases de una revisión sistemática y que contiene la identificación, cribado, elegibilidad e inclusión de los artículos que se analizaron (ver Figura 1). Partiendo de una búsqueda exhaustiva en 15 bases de datos especializadas y repositorios académicos, se identificaron inicialmente 93 registros relevantes (92 artículos científicos y 1 libro). En la fase de cribado, se aplicaron los criterios de inclusión/exclusión a los títulos y resúmenes, excluyendo 25 artículos. La exclusión se fundamentó principalmente en la falta de mención explícita a los constructos clave en el título y resumen.

Los 68 estudios restantes fueron sometidos a una evaluación de texto completo. Todos cumplieron los criterios metodológicos establecidos en la matriz de extracción de datos, lo que refleja la calidad y adecuación de la selección inicial. Esta etapa confirmó la consistencia entre los objetivos declarados de cada estudio y nuestros criterios de investigación.

Como resultado del proceso de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión se eligieron 68 estudios, de los cuales el 80 % corresponde a estudios empíricos, el 10 % estudios teóricos, 5 % meta-análisis, 5 % revisión de literatura, 1 % libro. Todos los estudios fueron publicados en inglés. Este proceso documentado en el diagrama Prisma (Figura 1) aseguró que la evidencia analizada cumpliera con los más altos estándares de relevancia temática y rigor metodológico, proporcionando así una base sólida para nuestro análisis de la evolución conceptual de la propensión al compromiso organizacional.

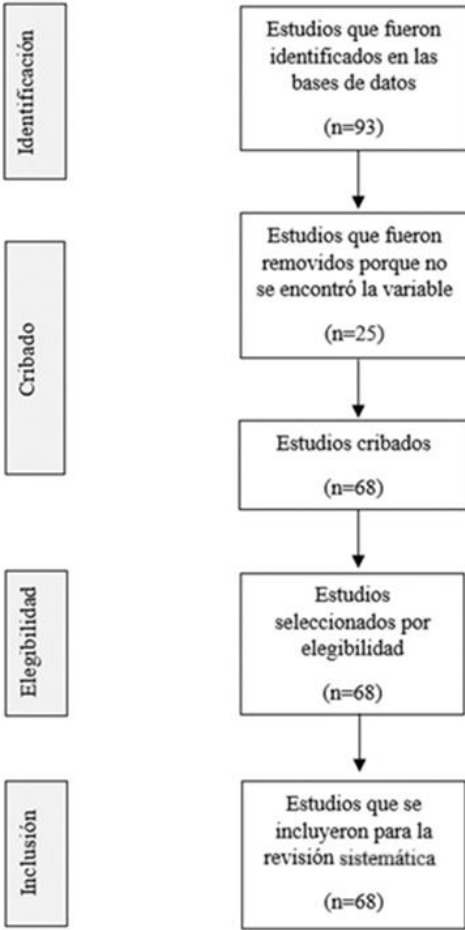


Figura 1. Diagrama PRISMA

Figure 1. PRISMA flowchart

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a los criterios de inclusión y exclusión, los artículos fueron seleccionados considerando la presencia de las palabras clave en el título de la publicación y en el resumen. El espacio temporal fue elegido debido a que se identificó previamente que el estudio del compromiso organizacional empezó a cobrar relevancia a partir de 1950. El idioma se estableció en inglés debido a que las investigaciones de compromiso organizacional que han sido relevantes en el estudio de la variable fueron publicadas en este idioma. Otros criterios de inclusión fueron los tipos de estudio, metodología y calidad, como se puede observar en la Tabla 1.

Tabla 1. Criterios de inclusión y exclusión

Table 1. Inclusion and exclusion criteria

Categoría	Criterios de inclusión	Criterios de Exclusión
Temporalidad	Publicaciones entre 1958-2024	Estudios fuera del rango temporal establecido
Tipos de estudio	Artículos empíricos (cuantitativos/cualitativos/mixtos)	Opiniones/editoriales
	Revisiones teóricas Meta-análisis	Estudios de caso únicos Protocolos no implementados
Contenido	Palabras clave en resumen y título	Estudios en los que no se incluían las palabras clave en título y resumen

Categoría	Criterios de inclusión	Criterios de Exclusión
Metodología	Instrumentos validados	Métodos no reportados
	Muestra ≥ 50 (cuantitativos)	Instrumentos no validados
	Procedimientos claramente descritos	Muestras muy pequeñas
Calidad	Publicaciones arbitradas	Preprints no arbitrados
	Revistas indexadas	Tesis no publicadas
	Factor de impacto reportado	Revistas depredadoras
Idioma	Inglés	Otros idiomas

Fuente: elaboración propia.

Proceso de extracción de datos

Para la extracción de datos se construyó una matriz de análisis de datos en Excel que incluye los siguientes apartados: 1) nombre del artículo, 2) autor(es), 3) nombre de la revista, 4) volumen; número; mes(es); páginas, 5) año de publicación, 6) fecha en que se recuperó el artículo, 7) base de datos, 8) palabra clave con la que recuperó el artículo, 9) palabras clave del artículo, 10) lenguaje del artículo, 11) área geográfica en que se desarrolla la investigación, 12) tipo de estudio, 13) factor de impacto, 14) teoría, 15) modelo, 16) objetivo del estudio, 17) técnica de recolección de datos, 18) instrumento de recolección, 19) unidad de análisis. Posteriormente se identificaron las etapas por las que atravesó el concepto de propensión instrumental al compromiso organizacional.

4. RESULTADOS

Como parte de los resultados se identificaron dos etapas en la evolución teórica de la propensión instrumental al compromiso organizacional. Este hallazgo es relevante, ya que proporciona una nueva perspectiva para medir y gestionar el compromiso organizacional, especialmente al proponer escalas de medición basadas en la propensión instrumental, algo que hasta ahora no ha sido empíricamente validado en modelos que la incluyen como variable de estudio.

Estas dos etapas son: 1) Etapa de costos, inversiones y sacrificios, de 1958 a 2024. 2) Etapa de propensión instrumental al compromiso organizacional, de 1975 a 2014.

Primera etapa: costos, inversiones y sacrificios en las definiciones de compromiso de continuidad de 1958 a 2024

En principio el compromiso comenzó a tomar forma como la percepción que tienen los empleados acerca de las alternativas disponibles de empleo (March y Simon, 1958 citado en Jaros, 2012); sin embargo, se fueron incorporando otros elementos como inversiones y sacrificios, a raíz de la incorporación de una teoría desarrollada por Howard S. Becker (1960) en el campo de la sociología y que fue adaptada al ámbito organizacional para explicar cómo se desarrollaba el compromiso organizacional. La teoría de Becker, que ha sido nombrada y conocida como *side-bets*, explica el compromiso mediante las inversiones o apuestas que ha hecho el individuo hacia «algo» considerando, antes de tomar acción, la percepción acerca de los costos y sacrificios que podría representar para él dejar la organización, de ahí que en varias definiciones se han incorporado estos términos.

Posteriormente el concepto de compromiso de continuidad se fue adaptando en investigaciones de autores que lo incluyeron como variable de estudio (Hrebiniak y Alutto, 1972; McGee y Ford, 1987; Meyer y Allen, 1984; Ritzer y Trice, 1969). Fue hasta el trabajo de Meyer y Allen (1991) que el compromiso de continuidad se conceptualizó como el costo asociado con dejar la organización; por lo tanto, los

empleados que experimentan este tipo de compromiso permanecen porque necesitan hacerlo. Meyer y Allen (1991) argumentaron también que a falta de un consenso con respecto a la interpretación del compromiso de continuidad que surgió a raíz de la teoría de *side-bets*, incorporarían como factor antecedente la falta de alternativas de empleo porque un trabajador puede desarrollar el compromiso de continuidad como consecuencia.

Características de las definiciones en los estudios de la primera etapa

En este periodo las definiciones de compromiso de continuidad se caracterizan por describirlo como una línea consistente de actividad, en la cual el empleado permanece porque realiza una valoración de las inversiones y sacrificios en que tendría que incurrir si decide abandonar su empleo, es decir, de los costos percibidos; adicionalmente, considera las alternativas de empleo limitadas.

Variables en los objetivos de los estudios en la primera etapa

La Tabla 2 sintetiza las principales variables asociadas al estudio del compromiso organizacional en la literatura revisada. Las variables con mayor relevancia porcentual incluyen las tres dimensiones del compromiso del modelo de Meyer y Allen (1991) (10.3 %): rotación (8.8 %), características personales (4.4 %), motivación (4.4 %) e intención de rotar (4.4 %).

Tabla 2. Variables en los objetivos de investigación de los estudios clasificados en la primera etapa
Table 2. Variables in the research objectives of studies classified under the first stage

Variables con las que se ha relacionado en los objetivos	Autor(es)	Cantidad en Porcentaje
Rotación	Marsh y Mannari (1977), Whitener y Walz (1993), Iverson y Buttigieg (1999), Carson y Carson (2002), Ganzach et al. (2002), Ratnasahara et al. (2021)	8.8 %
Proceso de renuncia	Stumpf y Hartman (1984)	1.5 %
Causas del compromiso	Bateman y Strasser (1984)	1.5 %
Compromiso, afectivo, normativo y continuidad	Allen y Meyer (1990), Powell y Meyer (2004)	2.9 %
Compromiso organizacional	Safari et al. (2018)	1.5 %
<i>Side bets</i>	Angle y Lawson (1993)	1.5 %
Compromiso afectivo	Whitener y Walz (1993), Wang et al. (2010)	2.9 %
Características personales	Werbel et al. (1996), Iverson y Buttigieg (1999), Kavaliauskiene (2012)	4.4 %
Integración en el trabajo	Werbel et al. (1996)	1.5 %
Satisfacción laboral	Cramer (1996)	1.5 %
Desempeño	Iverson y Buttigieg (1999), Suliman y Iles (2000)	2.9 %
Ambiente	Iverson y Buttigieg (1999), Elstad (2003) Suliman y Iles (2000)	2.9 %
Variables demográficas	Ganzach et al. (2002), Chigeda et al. (2022)	1.5 %
Intenciones, comportamientos, actitudes	Wasti (2002)	2.9 %

Variables con las que se ha relacionado en los objetivos	Autor(es)	Cantidad en Porcentaje
Límites culturales	Gilliland y Bello (2002)	1.5 %
Tensión instrumental Motivación	Elstad (2003), Vandenberghe y Panaccio (2012), Meyer et al. (2012)	1.5 %
Autoconcepto	Johnson y Chang (2006), Vandenberghe y Panaccio (2012)	4.4 %
Comportamiento ciudadano	Johnson y Chang (2006), Wasti (2005)	2.9 %
Intención de rotar	Sallan et al. (2010), Somers (2009), Wasti (2005)	2.9 %
Proceso de transferencia	Wang et al. (2010)	4.4 %
Apoyo organizacional percibido	Wang et al. (2010)	1.5 %
Percepción del riesgo	Liu y Deng (2011)	1.5 %
Confianza organizacional	Liu y Deng (2011)	1.5 %
Comportamiento laboral	Kavaliauskiene (2012)	1.5 %
Toma de decisiones	Nouri y Kyj (2014)	1.5 %
Ventaja competitiva	Rusu (2013)	1.5 %
Percepción del consumidor	Thi Bi Chi y Hanh (2016)	1.5 %
Tecnología para satisfacción del cliente	Thi Bi Chi y Hanh (2016)	1.5 %
Prácticas de recursos humanos	Aiswarya y Ramasundaram (2017)	1.5 %
Factores de personalidad	Safari et al. (2018)	1.5 %
Bienestar del empleado	Meyer et al. (2012)	1.5 %
Retención del empleado	Somers (2009)	1.5 %
Estrés psicológico	Vandenberg y Self (1993), Park y Rainey (2007)	1.5 %
Desempeño y rotación	Jaros y Culpepper (2014), Rego et al. (2004)	2.9 %
Compromiso de continuidad, normativo, afectivo, calculativo	Meyer y Allen (1984), McGee y Ford (1987), Meyer et al. (1990), Carson y Carson (2002), Kothiyal (2005), Taing et al. (2011), Rodrigues et al. (2019)	2.9 %
Creencias de autoeficacia, calidad del sistema e impacto organizacional	San-Martín et al. (2020)	10.3 %
Comportamiento de liderazgo, compromiso de continuidad	Nangoli et al. (2021)	1.5 %
Intención de lealtad, experiencias emocionales, ambiente	Han et al. (2019)	1.5 %
Discriminación étnica	Yücel et al. (2024)	1.5 %

Fuente: elaboración propia.

Unidad de análisis

En la Tabla 3 se mencionan las unidades de análisis, en las que los autores se han dedicado a estudiar el compromiso de continuidad. La unidad de análisis que más se presenta en los estudios revisados incluye estudiantes universitarios, empresas manufactureras, empleados de hospital, seguido por grupos ocupacionales, en tanto que los demás estudios no pudieron agruparse debido a que presentan muestras heterogéneas.

Tabla 3. Unidad de análisis usada en los estudios de la primera etapa

Table 3. Units of analysis used in studies from the first stage

Unidad de análisis	Autor(es)	Cantidad en porcentaje
Empleados de fábrica de electricidad	Marsh y Mannari (1977)	2.9 %
Cadetes militares	Lee et al. (1992)	2.9 %
Institución bancaria	Whitener y Walz (1993)	2.9 %
Departamento de bomberos	Iverson y Buttigieg (1999)	2.9 %
Precandidatos al servicio militar	Ganzach et al. (2002)	2.9 %
Grupos ocupacionales (10 o más grupos con distintas características)	Carson y Carson (2002), Powell y Meyer (2004), Kavaliauskiene (2012)	8.8 %
Graduados universitarios	Stumpf y Hartman (1984)	2.9 %
Enfermeros	Bateman y Strasser (1984), Somers (2009)	5.9 %
Estudiantes universitarios	Allen y Meyer (1990), Vandenberghe y Panaccio (2012), Johnson y Chang (2006), Nouri y Kyj (2014), San-Martín et al. (2020)	14.7 %
Empleados federales	Safari et al. (2018)	2.9 %
Corporativo	Angle y Lawson (1993)	2.9 %
Institución bancaria	Whitener y Walz (1993), Thi Bi Chi y Hanh (2016)	5.9 %
Empleados de hospital	Wang et al. (2010), Liu y Deng (2011), Nangoli et al. (2021).	8.8 %
Empleados de servicios financieros	Werbel et al. (1996)	2.9 %
Empresas manufactureras	Cramer, (1996), Gilliland y Bello (2002), Ratnasahara et al. (2021)	8.8 %
Empresas industriales	Suliman y Iles (2000), Aiswarya y Ramasundaram (2017)	2.9 %
Voluntarios de festival	Elstad (2003)	2.9 %
Empleados de empresas privadas, propiedad estatal, organización familiar	Wasti (2002), Rodrigues et al. (2019)	5.9 %
Empresa de servicios Empleados de universidad	Meyer et al. (2012) Rusu (2013)	2.9 %
Huéspedes de hotel	Han et al. (2019)	2.9 %
Instituciones educativas	Chigeda et al. (2022)	2.9 %
Trabajadores bajo protección internacional	Yücel et al. (2024)	2.9 %

Fuente: elaboración propia.

Teorías en la primera etapa

Las teorías que se identificaron con respecto al compromiso de continuidad fueron tres. La teoría del intercambio social, desarrollada por Blau (1964), en la cual el autor afirma que, en una relación, una parte provee a otra de ciertos beneficios para obligarla, y la otra parte responderá con reciprocidad para cumplir con la obligación (Ganzach et al., 2002). Esta teoría es utilizada para explicar el mecanismo mediante el cual un individuo se forma una percepción acerca de las recompensas y los costos asociados a dejar la organización (Whitener y Walz, 1993). A partir de esta teoría del intercambio social, es posible afirmar que un empleado es propenso a desarrollar compromiso si percibe que hay ciertas recompensas asociadas a las obligaciones que ha adquirido con la organización (Brown, 1996).

La teoría de actitud-comportamiento, de Fishbein-Ajzen, explica las actitudes del individuo como resultado de las creencias relacionadas con percepciones del entorno laboral. Dichas actitudes, al combinarse con la oportunidad de actuar y ciertas creencias asociadas, constituyen los antecedentes inmediatos de las conductas (Mathieu y Zajac, 1990).

La teoría de *side bets* o pequeñas inversiones de Becker (1960) en primera instancia fue utilizada para explicar el mecanismo de desarrollo del compromiso de continuidad. En esta última, el compromiso de continuidad es explicado como una relación de intercambio que surge entre empleado-organización. Se desarrolla en el empleado a partir del reconocimiento que hace el individuo del costo o pérdida de *side-bets* (apuestas secundarias o laterales) que le representaría dejar la organización, aunado a la falta de otras alternativas, por lo que decide continuar laborando en la misma (Suliman y Iles, 2000; Carson y Carson, 2002; Cohen, 2007; Ghosh y Swamy, 2014; Iverson y Buttigieg, 1999; Randall, 1993; Jaros, 2012; Jaros y Culpepper, 2014; Johnson y Chang, 2006; Kavaliauskiene, 2012; Mathieu y Zajac, 1990; Shore y Wayne, 1993; McGee y Ford, 1987; Meyer y Allen, 1991; Meyer y Allen, 1984; Rusu, 2013; Swailes, 2002; Taing et al., 2011; Wasti, 2002; Weibo et al., 2010).

Segunda etapa: propensión instrumental al compromiso organizacional de 1975 a 2014

La propensión instrumental al compromiso se describe como el apego que un empleado desarrolla hacia la organización, basada en su evaluación de la equidad en el intercambio entre sus aportes laborales y las compensaciones que obtiene a cambio, para lo cual las características personales y experiencias laborales anteriores son factores que juegan un papel importante, incluso cuando la persona se encuentra laborando en la organización (Lee et al., 1992). Un primer enfoque de esta conceptualización es el basado en el proceso de socialización al que deben ser sujetos los individuos para que puedan posteriormente desarrollar ciertas actitudes hacia el trabajo o la organización. Esta definición proviene de la conceptualización del compromiso de continuidad de Meyer y Allen (1991); sin embargo, en lugar de enfocarse en los costos asociados con dejar la organización, se enfoca en los beneficios que representa para el empleado quedarse (Cohen, 2007).

Características de las definiciones en los estudios de la segunda etapa

En esta etapa el compromiso instrumental se define como un constructo en el que diversos elementos afectan la decisión del individuo de permanecer en una organización. Entre estos factores se incluyen sus rasgos personales y vivencias laborales, así como la percepción de pérdidas tangibles o emocionales que podrían surgir al abandonar la empresa.

Variables identificadas en los objetivos de los estudios en la segunda etapa

Las variables con que se ha relacionado la propensión al compromiso organizacional son los factores de deseabilidad y factores de elección (Tabla 4), así como características personales; en ambos casos

con 17.6 % del total de los estudios. Las demás variables con las que se ha relacionado son diversas y se distribuyen entre los artículos restantes. Se observa además que en algunos estudios se encuentra presente el factor de etapa pre-empleo, lo cual es relevante para detectar la predisposición a generar el compromiso.

Tabla 4. Variables identificadas en los objetivos de investigación de los estudios clasificados de la segunda etapa

Table 4. Variables addressed in the research objectives of studies classified under the second stage

Variables identificadas en los objetivos de los estudios	Autor(es)	Cantidad en porcentaje
Etapa temprana de empleo	Meyer y Allen. (1987)	5.9 %
Pre y post entrada	Meyer et al. (1991)	5.9 %
Rotación	Lee et al. (1992)	5.9 %
Comportamiento del empleado	Shore y Wayne (1993)	5.9 %
Compromiso organizacional	Lee et al. (1992)	5.9 %
Antecedentes (basados en el individuo)	Angle y Lawson (1993)	5.9 %
Factores de deseabilidad y factores de elección	Whitener y Walz (1993); Werbel et al. (1996); Vandenberghe y Panaccio (2012).	17.6 %
Características personales	Werbel et al. (1996); Iverson y Buttigieg (1999); Kavaliauskiene (2012)	17.6 %
Experiencias previas	Werbel et al. (1996)	5.9 %
Locus de control interno	Werbel et al. (1996)	5.9 %
Características del trabajo	Iverson y Buttigieg (1999)	5.9 %
Etapa pre-empleo	Safari et al. (2018)	5.9 %
Compromiso organizacional	Pierce y Dunham (1987)	5.9 %

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 5 se presenta información sobre las unidades de análisis. En esta tabla se puede apreciar que las unidades de análisis son en gran medida heterogéneas; sobresale que el 18.2 % de los estudios se realizaron en instituciones bancarias. Esto sugiere que existe interés por el estudio de esta variable en diversos campos o ámbitos, y que van desde lo académico hasta lo laboral.

Tabla 5. Unidad de análisis usada en los estudios de la segunda etapa

Table 5. Units of analysis used in studies from the second stage

Unidad de análisis	Autor(es)	% de artículos
Empleados de universidad	Meyer y Allen (1984)	9.1 %
Graduados universitarios	Meyer et al. (1991)	9.1 %
Cadetes militares	Lee et al. (1992)	9.1 %
Firma multinacional	Shore y Wayne (1993)	9.1 %
Corporativo	Angle y Lawson (1993)	9.1 %
Institución bancaria	Whitener y Walz (1993); Vandenberg y Self (1993)	18.2 %
Empleados de servicios financieros	Werbel et al. (1996)	9.1 %
Departamento de bomberos	Iverson y Buttigieg (1999)	9.1 %
Empleados federales	Safari et al. (2018)	9.1 %
Empleados de hospital	Pierce y Dunham (1987)	9.1 %

Fuente: elaboración propia.

Teorías en la segunda etapa

Para la propensión instrumental al compromiso se identificó la teoría de dos dimensiones del compromiso de Cohen (2007), la cual propone que el compromiso organizacional se conforma de dos dimensiones: una de naturaleza instrumental y otra afectiva. Ambas surgen en dos temporalidades: antes y después de la entrada a la organización, por lo que es importante distinguir entre la propensión al compromiso organizacional y el compromiso desarrollado posteriormente (Cohen, 2007; Weibo et al., 2010). También se identificó la teoría de *side bets*; sin embargo, el enfoque que adopta el autor en su teoría de dos dimensiones varía con respecto a la causa por la que decide quedarse el empleado; en lugar de considerar los costos que representarían dejar la organización, se enfoca en los beneficios de quedarse.

Características de los estudios en ambas etapas

En la Tabla 6 se agrupan las características de los estudios para cada una de las etapas. Un aspecto por resaltar es que el modelo que sigue predominando en las investigaciones, incluso en la etapa de propensión instrumental al compromiso, es el de Meyer y Allen (1991) y no se identificó en alguno de los trabajos incluidos en la presente revisión teórica de la implementación del modelo teórico del que surge la propensión instrumental.

Tabla 6. Características de los estudios organizadas por etapas teóricas

Table 6. Study characteristics organized by theoretical stage

	Etap 1 Etapa de costos, inversiones y sacrificios	Etap 2 de propensión instrumental al compromiso
Modelo	Modelo de tres componentes de Meyer y Allen (1991)	Modelo de tres componentes de Meyer y Allen (1991) / Modelo de dos dimensiones de Cohen (2007)
Área geográfica	Japón, Estados Unidos, Canadá, Israel, India, China, Rumanía, Inglaterra, Turquía, Australia, Lituania, España, Bélgica, Vietnam, Países Bajos, Pakistán, Portugal	Estados Unidos, Canadá, Irán
Unidad de análisis	Estudiantes universitarios/empresas manufactureras, empleados de hospital y grupos ocupacionales	Empleados de institución bancaria
Objetivo	Examinar aspectos asociados con la rotación	Examinar rotación/ efecto de factores pre-entrada en el compromiso y predicción de la rotación
Técnicas de recolección	Encuesta	Encuesta
Instrumentos	Escala de compromiso de continuidad de Meyer et al. (1990)	Escala de compromiso de continuidad de Meyer et al. (1990)
Variables	Rotación	Factores de deseabilidad y elegibilidad/características personales

Fuente: elaboración propia.

Las investigaciones que corresponden a la primera etapa fueron realizadas en distintas áreas geográficas; en cambio, para la segunda etapa únicamente se identificaron estudios en Estados Unidos, Irán y Canadá. Las unidades analizadas para la etapa uno fueron estudiantes universitarios y empresas manufactureras; en la etapa dos, empleados principalmente de instituciones bancarias.

Los objetivos de las investigaciones clasificadas para la etapa de costos, inversiones y sacrificios se enfocan básicamente en examinar lo concerniente a la rotación de los empleados. En cambio, para la etapa de propensión, aunque los objetivos de estudio se trasladan a la etapa pre-empleo, se analiza también el efecto que estos factores tienen en la rotación, además del compromiso. Por otra parte, en ambas etapas prevalecen las técnicas de recolección de encuesta, los diseños de investigación son cuantitativos. De igual forma, en el caso de los instrumentos empleados en las investigaciones para ambas etapas destaca la escala de compromiso de continuidad de Meyer et al. (1990). Finalmente, las variables que se incluyen en los estudios corresponden, para la primera etapa y la segunda etapa, a la rotación y los factores de elegibilidad y deseabilidad, así como a las características personales, respectivamente.

5. DISCUSIÓN

Los resultados de esta revisión sistemática evidencian una evolución teórica significativa en el constructo de la propensión instrumental al compromiso organizacional, destacando dos etapas claramente diferenciadas. La primera etapa (1958-2024) se centró en los costos, inversiones y sacrificios asociados a la permanencia en la organización, fundamentada en la teoría del intercambio social y la teoría de *side bets* de Becker. Este enfoque, aunque útil, presentaba limitaciones al reducir el compromiso a una evaluación racional de pérdidas y ganancias. La segunda etapa (1975-2014), en cambio, introdujo una perspectiva más dinámica al enfatizar en los beneficios percibidos de permanecer en la organización, según el modelo de dos dimensiones de Cohen (2007). Este cambio paradigmático no solo enriqueció la comprensión del compromiso organizacional, sino que también permitió identificar variables clave para su medición en etapas tempranas, como la preselección de personal.

La contribución principal de este trabajo radica en la identificación y análisis crítico de estas dos etapas, lo que proporciona un marco teórico integral para futuras investigaciones. Al contrastar los modelos de Meyer y Allen (1991) y Cohen (2007), se demuestra cómo la propensión instrumental supera las limitaciones del compromiso de continuidad al incorporar factores individuales y experiencias laborales previas. Este hallazgo es particularmente relevante para el área de Recursos Humanos, ya que sugiere que el compromiso puede ser anticipado y gestionado desde fases iniciales del empleo, optimizando así los procesos de reclutamiento y retención (Han y Cai, 2024). Además, la síntesis de las teorías subyacentes y las variables asociadas ofrece una base sólida para el desarrollo de escalas de medición más precisas.

Con respecto a las teorías, se identificaron tres en la etapa de costos, inversiones y sacrificios. En la teoría del intercambio social, desarrollada por Blau (1964), el autor afirma que en una relación una parte provee a otra de ciertos beneficios para obligar a la otra parte, la cual a su vez responderá con reciprocidad para cumplir con la obligación (Ganzach et al., 2002). Esta teoría ofrece un marco explicativo sobre cómo los individuos evalúan los beneficios y costos implicados en abandonar su vínculo con una organización (Whitener y Walz, 1993). Desde esta perspectiva, se puede sostener que un empleado tenderá a desarrollar un mayor grado de compromiso cuando percibe que existen recompensas vinculadas a las responsabilidades asumidas dentro de la organización (Brown, 1996).

La segunda teoría, conocida como teoría actitud-comportamiento, formulada por Fishbein y Ajzen (1975) y citada por Mathieu y Zajac (1990), sostiene que las actitudes de los individuos emergen a partir de sus creencias sobre el entorno laboral. Estas actitudes, cuando se combinan con la disposición para actuar y ciertas creencias adicionales, conforman los determinantes inmediatos del comportamiento (Mathieu y Zajac, 1990).

Finalmente, la teoría de las *side bets* o pequeñas inversiones, propuesta por Becker (1960), fue inicialmente empleada para explicar el origen del compromiso de continuidad. Según este enfoque, dicho compromiso surge como resultado de una relación de intercambio entre el empleado y la organización. El individuo desarrolla este tipo de compromiso al reconocer los costos o pérdidas asociadas a las inversiones colaterales realizadas —las denominadas *side bets*— que implicaría abandonar la organización. Esta decisión se ve reforzada por la percepción de escasas alternativas externas, lo que lleva al trabajador a optar por permanecer en su puesto.

En el análisis de la propensión instrumental al compromiso se identifican dos teorías relevantes: a) la teoría bidimensional del compromiso organizacional de Cohen (2007), que plantea la existencia de dos componentes en este fenómeno: uno instrumental y otro afectivo. Ambos pueden originarse en diferentes momentos —ya sea previo al ingreso o una vez dentro de la organización—, lo que hace necesario distinguir entre la propensión inicial al compromiso y el compromiso consolidado posteriormente (Cohen, 2007; Weibo et al., 2010); y b) la teoría de las *side bets*. No obstante, el enfoque de Cohen difiere en cuanto a la motivación subyacente para permanecer en la organización: en lugar de centrarse en los costos de salida, su propuesta enfatiza los beneficios percibidos por continuar en la misma.

Los objetivos de las investigaciones clasificadas para la etapa de costos, inversiones y sacrificios se enfocan básicamente en examinar lo concerniente a la rotación de los empleados, en cambio para la etapa de propensión, aunque los objetivos de estudio se trasladan a la etapa pre-empleo, se analiza también el efecto que estos factores tienen en la rotación, además del compromiso. La tendencia en las unidades de análisis fue, en la primera etapa: estudiantes universitarios, empresas manufactureras, empleados de hospital y grupos ocupacionales; en la segunda etapa, instituciones bancarias. Las variables que se incluyen en los estudios corresponden para la primera etapa y segunda etapa la rotación y los factores de elegibilidad y deseabilidad, así como las características personales, respectivamente.

Un aspecto para resaltar es que el modelo de compromiso de dos dimensiones (Cohen, 2007), en donde se incluye la propensión instrumental al compromiso, no ha sido validado empíricamente ni tampoco se ha desarrollado una escala que permita medir esta variable. Dado que a través de los resultados obtenidos fue posible identificar las teorías que destacan para la concepción tanto de la propensión instrumental como del compromiso de continuidad, es posible identificar los elementos teóricos que permiten elaborar una escala para medir la propensión instrumental al compromiso organizacional, considerando su base en el compromiso de continuidad (Meyer y Allen, 1991).

Otro aspecto destacable es la identificación de vacíos en la literatura, como la escasa implementación empírica del modelo de Cohen (2007) en comparación con el predominio del modelo tridimensional de Meyer y Allen (1991). Esto señala la necesidad de futuros estudios que validen empíricamente la propensión instrumental y exploren su relación con otras variables organizacionales, como el desempeño laboral o la satisfacción de los empleados. Asimismo, la revisión revela una concentración geográfica de los estudios en países anglosajones, lo que limita la generalización de los resultados y sugiere la importancia de ampliar la investigación a contextos culturalmente diversos.

Finalmente, este trabajo no solo sistematiza el conocimiento existente, sino que también propone una dirección clara para investigaciones futuras. Al integrar hallazgos de 67 artículos y un libro, se establece un punto de referencia para el estudio del compromiso organizacional desde una perspectiva instrumental. La identificación de las variables críticas y las teorías fundamentales contribuye a la consolidación del constructo, facilitando su aplicación práctica en las organizaciones.

6. CONCLUSIONES

Los hallazgos de esta revisión sistemática permiten concluir que la propensión instrumental al compromiso organizacional ha seguido una evolución teórica bifásica, cuya comprensión resulta fundamental para avanzar en la medición y gestión del compromiso en las organizaciones. La primera etapa, centrada en los costos, inversiones y sacrificios, dominó la literatura durante décadas, apoyada principalmente en la teoría del intercambio social y la teoría de *side-bets*. Sin embargo, esta visión, aunque ampliamente difundida, presentaba limitaciones al reducir el compromiso a una decisión racional de permanencia basada en la ausencia de alternativas viables.

La segunda etapa, identificada como propensión instrumental al compromiso organizacional, representa una transición hacia una perspectiva más compleja y contextual. Esta fase incorpora no solo la evaluación de beneficios esperados, sino también factores personales, antecedentes laborales y condiciones previas a la contratación. La conceptualización aportada por Cohen (2007) resalta la importancia de considerar el compromiso como una predisposición dinámica, influida por múltiples variables individuales y situacionales, lo cual amplía sustancialmente el campo de análisis teórico y práctico.

Asimismo, se evidenció un vacío en la validación empírica del modelo bidimensional de Cohen. A pesar de su relevancia teórica y de su potencial para ser aplicado en etapas tempranas del ciclo de vida laboral, no se ha desarrollado una escala de medición específica para la propensión instrumental. Esto representa una oportunidad crítica para futuras investigaciones orientadas al diseño y la validación de instrumentos que capturen de manera precisa este constructo y que permitan su utilización en contextos organizacionales diversos.

Finalmente, este trabajo contribuye a la consolidación del concepto de compromiso organizacional desde un enfoque instrumental, al sistematizar las principales teorías, variables asociadas y unidades de análisis que han sido objeto de estudio. La propuesta de una estructura teórica dual, respaldada por la evidencia analizada, ofrece una base robusta para la investigación futura y para el desarrollo de prácticas organizacionales más eficaces en la selección, retención y gestión del talento humano.

CONFLICTOS DE INTERÉS

Los autores declaran que no presentan conflictos de interés financiero, profesional o personal que pueda influir de forma inapropiada en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Para el desarrollo de este proyecto todos los autores han realizado una contribución significativa, especificada a continuación:

Mariana Ivonne Nava Soto: diseño de la investigación, recopilación y categorización de datos de la primera fase de la evolución y antecedentes teóricos del compromiso y sus conclusiones.

Emmanuel Francisco García Uribe: diseño de la investigación, recopilación y categorización de la segunda fase de la evolución teórica del compromiso y sus conclusiones.

Patricia Ramos Rubio: diseño de la investigación, revisión, interpretación e integración de resultados, así como las conclusiones.

REFERENCIAS

- Aiswarya, B., y Ramasundaram, G. (2017). Factors Influencing The Continuance Commitment of Employees. *Asian Journal of Management*, 8(4), 1041–1050. <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2017.00160.3>
- Aktar, A., y Pangil, F. (2020). HRM practices, employee engagement, organisational commitment and work-related social support. *Journal for Global Business Advancement*, 13(6), 688–705. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2020.113131>
- Allen, N. J., y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Angle, H. L., y Lawson, M. B. (1993). Changes in affective and continuance commitment in times of relocation. *Journal of Business Research*, 26(1), 3–15. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90039-R](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90039-R)
- Arias Galicia, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: Algunos factores para su incremento. *Contaduría y Administración*, (200), 5–12. https://www.redalyc.org/pdf/395/Resumenes/Resumen_39520002_1.pdf
- Bateman, T. S., y Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*. *Academy of Management*, 27(1), 95–112. <https://www.jstor.org/stable/255959>
- Becker, B. E., y Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <http://dx.doi.org/10.1086/222820>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons, Inc.
- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 230–251. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0042>
- Carson, K. D., y Carson, P. P. (2002). Differential Relationships Associated with Two Distinct Dimensions of Continuance Commitment. *International Journal of Organization Theory y Behavior* (Marcel Dekker), 5(3/4), 359. <https://doi.org/10.1081/OTB-120014896>
- Chigeda, F., Ndofirepi, T. M., y Steyn, R. (2022). Continuance in organizational commitment: The role of emotional intelligence, work-life balance support, and work-related stress. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(1), 22–38. <https://doi.org/10.1002/joe.22172>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Cramer, D. (1996). Job satisfaction and organizational continuance commitment : a two-wave panel study. *Journal of Organizational Behavior*, 17(4), 389–400. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199607\)17:4<389::AID-JOB755>3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199607)17:4<389::AID-JOB755>3.0.CO;2-2)

- Devassia, B. P., Janarthanam, S., y Muço, K. (2025). Employee retention analysis: Work integration strategy in business management institutions. *Corporate & Business Strategy Review*, 6(1), 112–118. <https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1art11>
- Elstad, B. (2003). Continuance commitment and reasons to quit: A study of volunteers at a jazz festival. *Event Management*, 8(2), 99–108. <https://doi.org/10.3727/152599503108751757>
- Ernest, E. E., y Vincent, E. (2025). Employee Commitment and Organizational Performance of SMES in Delta State. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope*, 6(1), 472–481. <https://doi.org/10.47857/irjms.2025.v06i01.02233>
- Fantahun, B., Dellie, E., Worku, N., y Debie, A. (2023). Organizational commitment and associated factors among health professionals working in public hospitals of southwestern Oromia, Ethiopia. *BMC Health Services Research*, 23(180). <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09167-3>
- Ganzach, Y., Pazy, A., Ohayun, Y., y Brainin, E. (2002). Social exchange and organizational commitment: Decision-making training for job choice as an alternative to the realistic job preview. *Personnel Psychology*, 55(3), 613–637. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00123.x>
- Ghosh, S., y Swamy, D. (2014). A Literature Review on Organizational Commitment – A comprehensive summary. *Journal of Engineering Research and Applications*, 4(12), 04–14. https://www.ijera.com/papers/Vol4_issue12/Part%20-%201/B0412010414.pdf
- Gilliland, D. I., y Bello, D. C. (2002). Two sides to attitudinal commitment : The effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels. *Academy of Marketing Science Journal*, 30(1), 24. <https://doi.org/10.1177%2F03079450094306>
- Han, H., Kiatkawsin, K., y Kim, W. (2019). Traveler loyalty and its antecedents in the hotel industry: Impact of continuance commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 474–495. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2017-0237>
- Han, E. J., y Cai, L. (2024). Impact of Psychological Capital on Organizational Commitment and Turnover Intention: Evidence from Korean Flight Attendants. *Iranian Journal of Public Health*, 53(7), 1578. <https://doi.org/10.18502/ijph.v53i7.16052>
- Hrebiniak, L. G., y Alutto, A. J. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555–573. <https://doi.org/10.2307/2393833>
- Iverson, R. D., y Buttigieg, D. M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the “Right Kind” of Commitment be Managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307–333. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00138>
- Jaros, S. J. (2012). Evaluating the “Few Alternatives” Dimension of Continuance Commitment : A Comment on Johnson, Chang, and Yang (2010). *Journal of Leadership, Accountability y Ethics*, 9(4), 63–71. http://www.na-businesspress.com/JLAE/JarosSJ_Web9_4_.pdf
- Jaros, S., y Culpepper, R. A. (2014). An analysis of Meyer and Allen's continuance commitment construct. *Journal of Management and Organization*, 20(1), 79–99. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.21>

- Jiménez Hernández, R., Bustamante Valenzuela, G. E., y Bustamante Valenzuela, A. C. (2012). Compromiso organizacional: Una garantía para la subsistencia de las pequeñas y medianas empresas. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(2), 1348–1351. <https://core.ac.uk/download/pdf/76593459.pdf#page=1373>
- Johnson, R. E., y Chang, C. H. (2006). "I" is to continuance as "We" is to affective: the relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 549–570. <https://doi.org/10.1002/job.364>
- Kavaliauskiene, Z. (2012). Hierarchical dependence of antecedents of employee's continuance commitment. *Social Research*, 1(26), 53–59. <https://epublications.vu.lt/object/elaba:6100975/>
- Kavitha, S. R. (2025). The Impact of Human Resource Practices on Organizational Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope*, 6(1), 213–225. <https://doi.org/10.47857/irjms.2025.v06i01.02661>
- Ko, J. W., Price, J. L., y Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961–973. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.961>
- Kothiyal, N. (2005). Three-Component Model of Organizational Commitment: Reexamination of Psychometric Properties of Continuance Commitment Scale. *Indian Journal of Industrial Relations*, 41(1), 117–130. <https://www.jstor.org/stable/27767997>
- Lee, T. W., Ashford, S. J., Walsh, J. P., y Mowday, R. T. (1992). Commitment Propensity, Organizational Commitment, and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes. *Journal of Management*, 18(1), 15–32. <https://doi.org/10.1177/014920639201800102>
- Liu, X., y Deng, J. (2011). *Development of Organizational Commitment Based on the Social Exchange Theory* [conferencia]. International Conference on Management and Service Science, Wuhan, China, 2011. <https://doi.org/10.1109/ICMSS.2011.5997998>
- Marsh, R. M., y Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 57–75. <https://doi.org/10.2307/2391746>
- Mathieu, J., y Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- McGee, G. W., y Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638–641. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.638>
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1987). A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 19(2), 199–215. <https://doi.org/10.1037/h0080013>
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- Meyer, J. P., Allen, N. J., y Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710–720. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.710>
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., y Allen, N. J. (1991). Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences. *Journal of Management*, 17(4), 716. <https://doi.org/10.1177%2F014920639101700406>
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., y Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.002>
- Nangoli, S., Kemboi, A., Lagat, C., Namono, R., Nakyeyune, S., y Muhumuza, B. (2021). Strategising for continuance commitment: the role of servant leadership behaviour. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(1), 51–61. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/wjem-sd-01-2020-0008/full/html>
- Nouri, H., y Kyj, L. (2014). An experimental examination of the combined effects of normative and instrumental commitments on budgetary slack creation: Comparing individuals versus group members. *Advances in Management Accounting*, 22, 225–260. [https://doi.org/10.1108/S1474-7871\(2013\)0000022014](https://doi.org/10.1108/S1474-7871(2013)0000022014)
- Nguyen, V. T., y Nguyen, T. K. (2021). Factors affecting organizational commitment: An empirical study of information technology sector in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(11), 277–284. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no11.0277>
- Park, S. M., y Rainey, H. G. (2007). Antecedents, Mediators, and Consequences of Affective, Normative, and Continuance Commitment: Empirical Tests of Commitment Effects in Federal Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 197–226. <https://doi.org/10.1177/0734371X06296866>
- Pierce, J. L., y Dunham, R. B. (1987). Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences. *Journal of Management*, 13(1), 163–178. <https://doi.org/10.1177/014920638701300113>
- Powell, D. M., y Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157–177. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)
- Randall, D. M. (1993). Cross-cultural research on organizational commitment: A review and application of Hofstede's value survey module. *Journal of Business Research*, 26(1), 91–110. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90045-Q](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90045-Q)
- Ratnasahara, E. D., Yulianti, R., Suyono, J., Chauhan, R., y Thakar, I. (2021). Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment, and Turnover Intention in Shoes Industry. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 25(3), 1937–1945. <http://annalsofrscb.ro/index.php/journal/article/view/1640>
- Rego, A., Leitte, R., Carvalho, T., Freire, C., y Vieira, A. (2004). Organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2(3), 201–218. <https://doi.org/10.1108/15365430480000510>

- Ritzer, G., y Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's Side-Bet Theory. *Social Forces*, 47(4), 475–478. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2574537>
- Rodrigues, A. C. de A., Bastos, A. V. B., y Moscon, D. C. B. (2019). Delimiting the concept of organizational commitment: empirical evidence of the overlap between the entrenchment and the continuance mindset. *Organizações y Sociedade*, 26(89), 338–358. <https://doi.org/10.1590/1984-9260897>
- Rusu, R. (2013). Affective organizational commitment, continuance organizational commitment, or normative organizational commitment? *Academiei Fortelor Terestre*, 2(70), 192–197. <https://www.proquest.com/openview/91cc3433608ec3d72651e23f1f7d1df6/1?cbl=55017&pq-origsite=gscholar>
- Safari, H., Cabrita, M. d. R., Hesani, M., Maleki, M., y Mirzaeirabore, F. (2018). Ranking new comers to work based on commitment propensity through hybrid method of AHP and TOPSIS. *Management and Production Engineering Review*, 9(4), 86–95. <https://doi.org/10.24425/119549>
- Sallan, J. M., Simo, P., Fernandez, V., y Enache, M. (2010). Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización: Modelo de dos componentes de compromiso de continuidad. *Cuadernos de Gestión*, 10(2), 15–28. <https://doi.org/10.5295/cdg.090151js>
- Sam-Mensah, R., Bingab, B. B., Boakye, K. O., y Boateng, R. K. (2025). Safety first, retention forever: enhancing commitment and reducing turnover through safety practices. *Future Business Journal*, 11(1), 52. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00475-0>
- San-Martín, S., Jiménez, N., Rodríguez-Torrico, P., y Piñeiro-Ibarra, I. (2020). The determinants of teachers' continuance commitment to e-learning in higher education. *Education and Information Technologies*, 25(4), 3205–3225. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10117-3>
- Shore, L. M., y Wayne, S. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75–81. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.006>
- Stumpf, S. A., y Hartman, K. (1984). Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal. *Academy of Management Journal*, 27(2), 308–329. <https://psycnet.apa.org/record/1984-27461-001>
- Suliman, A., y Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407–422. <https://doi.org/10.1108/02683940010337158>
- Swales, S. (2002). Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155–178. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00082>
- Taing, M. U., Granger, B. P., Groff, K. W., Jackson, E. M., y Johnson, R. E. (2011). The Multidimensional Nature of Continuance Commitment: Commitment Owing to Economic Exchanges Versus Lack of Employment Alternatives. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 269–284. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9188-z>

- Thi Bi Chi, H., y Hanh, L. N. (2016). Affective and Instrumental Commitment: A Special Reference to Self-Service Technologies in Domestic and Foreign Banks. *Journal of Economic Development*, 23(2), 137–160. <https://vjol.info.vn/index.php/ed/article/view/34117>
- Urrútia, G., y Bonfill, X. (2010). Declaración PRISMA: una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Medicina Clínica*, 135(11), 507–511. <https://doi.org/10.1016/j.medcli.2010.01.015>
- Vandenberg, R. J., y Self, R. M. (1993). Assessing Newcomers' Changing Commitments to the Organization During the First 6 Months of Work. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 557–568. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.557>
- Vandenberghe, C., y Panaccio, A. (2012). Perceived sacrifice and few alternatives commitments: The motivational underpinnings of continuance commitment's subdimensions. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 59–72. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.05.002>
- Wang, C. L., Indridason, T., y Saunders, M. N. K. (2010). Affective and continuance commitment in public private partnership. *Employee Relations*, 32(4), 396–417. <https://doi.org/10.1108/01425451011051613>
- Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 525–550. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(02\)00032-9](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(02)00032-9)
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290–308. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.07.002>
- Weibo, Z., Kaur, S., y Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960 - 2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 12–20. https://academicjournals.org/article/article1380698607_WeiBo%20et%20al.pdf
- Werbel, J., Landau, J., y DeCarlo, T. E. (1996). The Relationship of Pre-entry Variables to Early Employment Organizational Commitment. *Journal of Personal Selling y Sales Management*, 16(2), 25–36. <https://doi.org/10.1080/08853134.1996.10754051>
- Whitener, E. M., y Walz, P. M. (1993). Exchange Theory Determinants of Affective and Continuance Commitment and Turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42(3), 265–281. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1993.1019>
- Wiener, Y., y Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes—An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81–96. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(80\)90048-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(80)90048-3)
- Yücel, İ., Gomes, D. R., Ribeiro, N., y Özlok, K. K. (2024). The Mediating Role of Self-Esteem in the Relationship Between Perceived Ethnic Discrimination and Continuance Commitment of Migrant Workers. *Psychological Reports*. <https://doi.org/10.1177/00332941241226686>

REVISTA cea

SE PARTE DE
NUESTRA COMUNIDAD EN



[Sistema de Revistas Científicas ITM](#)



[@sistemaderevistasITM](#)



[@sistemaderevistasITM](#)