



## Revista Electrónica de Psicología Iztacala



Universidad Nacional Autónoma de México

Vol. 18 No. 3

Septiembre de 2015

# EFECTO DE LA SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL SOBRE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES MEXICANOS

José Luis Calderón Mafud,<sup>1</sup> Francisco Laca Arocena,<sup>2</sup> Francisco Javier Pedroza Cabrera<sup>3</sup> y Manuel Pando Moreno<sup>4</sup>  
Universidad de Colima  
México

### RESUMEN

El objetivo de este trabajo es examinar el posible efecto de la socialización organizacional sobre el compromiso organizacional que reportan tener los trabajadores mexicanos. La muestra (N= 207) estuvo compuesta por empleados con edades entre 20 y 60 años. Los participantes respondieron el Inventario de Socialización Organizacional (OSI) y el Cuestionario de Compromiso Organizacional (CCO). Entre los resultados, se encontró que los cuatro dominios de la socialización organizacional correlacionan positivamente con los compromisos normativo y afectivo; mientras que sólo las perspectivas de futuro correlacionan positivamente con el compromiso de costos. Los análisis de regresión múltiple mostraron que: a) la combinación de las perspectivas de futuro, el entrenamiento, el apoyo de los compañeros y la antigüedad en el empleo se asocian con el compromiso afectivo en los trabajadores; b) la combinación de las perspectivas de futuro, y el apoyo de los compañeros en el trabajo podría facilitar la formación del compromiso normativo; por último, c) las perspectivas de futuro y la antigüedad se asocian al compromiso de continuar. Se discuten estos y otros resultados señalando la importancia de la socialización organizacional en los componentes afectivo y normativo del compromiso organizacional.

**Palabras clave:** Socialización organizacional, compromiso organizacional, comportamiento en el trabajo, trabajadores.

<sup>1</sup> Doctorante en Psicología. Correo electrónico: [mafud@hotmail.com](mailto:mafud@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doctor en Psicología. Correo electrónico: [flarocena@gmail.com](mailto:flarocena@gmail.com)

<sup>3</sup> Doctor en Psicología. Correo electrónico: [francisco\\_pedroza@hotmail.com](mailto:francisco_pedroza@hotmail.com)

<sup>4</sup> Doctor en Psicología. Correo electrónico: [manolop777@yahoo.com.mx](mailto:manolop777@yahoo.com.mx)

# EFFECT OF ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN MEXICAN WORKERS

## ABSTRACT

The objective of this study is to examine the possible effect of organizational socialization over the organizational commitment, which Mexican workers report to have. The sample (N = 207) was composed by employees aged between 20 and 60 years. Participants responded to the Organizational Socialization Inventory (OSI) and the Organizational Commitment Questionnaire (CCO). Among the results of this study, it was found that the four domains of organizational socialization positively correlated with affective and normative commitments; while only future prospects positively correlated with the commitment to continue. The multiple regression analysis showed that: a) the combination of future prospects, training, co-workers support and seniority are associated with affective commitment in workers; b) the combination of future prospects and co-workers support could facilitate the formation of normative commitment; finally, c) the future prospects and seniority associated with the commitment to continue. These and other results are discussed, stressing the importance of organizational socialization in affective and normative components of organizational commitment.

**Key words:** organizational socialization, organizational commitment, work behavior, workers.

En la literatura sobre psicología organizacional se ha señalado frecuentemente la importancia del proceso de socialización organizacional, para la formación de las competencias necesarias para el trabajo, la interacción social y el desarrollo de la satisfacción laboral de los trabajadores (Bandura, 1986; 1997; Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein y Gardner, 1994; Louis, 1980; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1984; Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974; Saks y Ashfort, 1997; Taormina, 1994; 1997; 2004; Van Maanen y Schein, 1979; Wright y Rohrbaugh, 2001). Uno de los estados psicológicos más importantes para el funcionamiento de las organizaciones, las relaciones en el trabajo y el bienestar laboral de los trabajadores, y que además tiene impacto en la productividad, es el relativo a la adhesión emocional del empleado hacia la organización, es decir, el compromiso adquirido como consecuencia de la satisfacción por parte de la organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente.

En la actualidad existe abundante literatura que sugiere que la formación de un fuerte compromiso organizacional es una de las principales herramientas para desarrollar el ajuste en el trabajo y el bienestar laboral entre los trabajadores (Chen, Ployhart, Thomas, Anderson y Bliese, 2011; Filstad, 2011; Meyer, Allen, y Topolnytsky, 1998; Mitus, 2006; Sánchez, Tejero, Yurrebaso, y Lanero, 2006; Schmidt, 2010; Tierney, Bauer, y Potter, 2002; Topa Cantisano, Lisbona Bañuelos, Palací Decals, y Alonso Emo, 2004), así como uno de los principales precursores de la percepción de equidad y justicia organizacional (Bar-Haim, 2007), la proactividad en el trabajo (Pinazo, Gracia y Carrero, 2000) y conductas solidarias (Tormo Carbó y Osca Segovia, 2011), que fortalecen los vínculos emocionales y funcionan para crear un contexto que promueve, a su vez, el aprendizaje social y el apoyo entre los compañeros (Taormina, 2008).

Debido a lo anterior, es que el presente estudio se planteó como objetivo el analizar en qué medida los dominios de la socialización organizacional que el trabajador experimenta podrían incidir en los componentes que forman el compromiso organizacional de los empleados.

#### SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES.

La socialización organizacional sido un tópico de investigación frecuente en la literatura sobre psicología organizacional y bienestar laboral.; el concepto es desarrollado por Van Maanen y Schein (1979), debido a la necesidad de explicar cómo se transmitía la cultura organizacional entre los miembros de las organizaciones, para que estos aprendieran los comportamientos que les permitieran adaptarse a la cultura de la organización. De acuerdo a diferentes autores es un proceso de aprendizaje social de contenidos y procesos de su puesto de trabajo, así como las normas y formas de comportarse de acuerdo a la cultura organizacional (Chao et al., 1994; Feldman, 1981; Fisher, 1986; Taormina, 1994; 1997; 2004; Van Maanen y Schein, 1979).

Este fenómeno se ha estudiado desde diferentes enfoques teóricos, uno de ellos propone que las personas buscaran reducir la incertidumbre mediante comportamientos que les permitan adaptarse a su trabajo, sentirse más satisfechos y aumentar sus posibilidades de permanecer en la organización (Pinazo, et al., 2000).

Otro explica la socialización organizacional en términos de que tan eficaz cree y aprende a ser una persona para hacerle frente a las demandas ambientales. Y por último, Louis (1980), plantea que las personas recién llegadas a la organización buscan darle un sentido a los eventos desconocidos que experimentan durante el proceso de ingreso a la organización. En conclusión, se sabe que existe el consenso entre los investigadores de que se trata de un proceso que involucra el aprendizaje social y la interacción social de los individuos (Saks y Ashfort, 1997).

Con relación al compromiso organizacional, la socialización actúa a través del entrenamiento haciendo que los empleados capacitados se sientan más eficaces para el trabajo (Saks, 1995); además de que los trabajadores que aprenden la cultura organizacional (Anakwe y Greenhaus, 1999), se implican en ella y pueden desarrollar un compromiso más alto.

Diferentes autores han evidenciado que el apoyo recibido por los compañeros permite la creación de compromiso afectivo en los miembros de una organización (Meyer, et al., 1998; Mitus, 2006; Tierney, et al., 2002), debido a que se crean relaciones de apoyo y mentoría (Filstad, 2004; 2011), comprender el status del rol de trabajo (Fisher, 1986). Se asume que el trabajador tiene un soporte emocional que le permite enfrentar la incertidumbre y los errores cometidos en el ingreso a la organización (Filstad, 2011), o ante los cambios organizacionales que lleven a la necesidad de que el trabajador vuelva a clarificar su rol o desarrollar estrategias para mejorar su desempeño (Feldman, 1981).

Por último, las perspectivas de futuro influyen en el compromiso porque las recompensas extrínsecas entregadas por la organización harán que un empleado desee continuar siendo miembro de la misma (Chen, et al., 2011; Taormina, 1994, 1997, 2004).

También la socialización organizacional hace que un trabajador se sienta satisfecho laboralmente, por el aprendizaje que un trabajador ha obtenido y el apoyo que ha recibido de sus compañeros (Autry y Daugherty, 2003; Chao et al. 1994 Schmidt, 2010; Taormina, 1997). Y finalmente, se generan creencias sobre la clarificación de tareas, relaciones de grupo y formas de aprendizaje (Feldman, 1981; Hartenian, Hadaway y Badovick, 2011; Taormina, 1997), que permiten que un individuo

aumente su nivel de autoeficacia.

En la presente investigación interesa analizar la socialización organizacional como una variable presente en el contexto laboral de los trabajadores que podría tener ciertos efectos sobre el compromiso organizacional que los trabajadores desarrollan. De acuerdo a eso, más que tratar de establecer una relación entre socialización y compromiso organizacionales, nos interesa determinar cuáles dominios de la socialización tienen efecto sobre cada uno de los componentes del compromiso organizacional, ya que cada uno de ellos expresa un tipo de adaptación específica a la organización.

La socialización de los trabajadores de una organización refleja la forma en que los individuos aprenden y mantienen la cultura que han creado. Y de acuerdo a Feldman (1981), contar con un proceso apropiado de socialización permite a los trabajadores clarificar su rol de trabajo, entender las normas de la empresa y generar creencias de eficacia que disminuyan su ansiedad y mantengan su productividad

Taormina (1994, 1997), desarrolló un modelo de socialización organizacional de cuatro dimensiones en las que se observa que cada dominio opera en diferentes contextos organizacionales y al mismo tiempo que los otros, y sobre todo se hace hincapié en que no actúan por separado, sino que lo hacen de manera continua. Los nombres que reciben las dimensiones que componen la socialización organizacional son entrenamiento, comprensión, apoyo de los compañeros y perspectivas de futuro. Taormina (1997), y otros autores (Feldman, 1989; Fisher 1986; Wanous, Reichers y Malik, 1984), dicen que el entrenamiento es muy importante e imprescindible para explicar la socialización. Se refiere a transferir algún aprendizaje, habilidad, competencia o incluso actitudes necesarias para que los trabajadores se desempeñen bien en el puesto de trabajo que se les asigna.

La comprensión como dimensión de la socialización organizacional es el grado en que un empleado ha entendido la cultura de la organización y puede aplicar esos conocimientos a su propio trabajo y a la forma de interactuar con las personas que se considera adecuada en la organización en la que trabaja.

En el modelo de cuatro dominios de Taormina (1997), se define el apoyo de los compañeros como un sustento moral e instrumental que se recibe de parte de otros

empleados de la organización, y que no incluye las remuneraciones recibidas. Este apoyo de los compañeros tiene como finalidad disminuir la ansiedad en el trabajo, el miedo ante circunstancias inciertas o las dudas sobre contenidos del trabajo o del rol a desempeñar.

Las perspectivas de futuro para este modelo, es la percepción que tiene un trabajador de las recompensas que recibirá de la organización a lo largo de su carrera Taormina (1994, 1997). Principalmente se refiere a recompensas extrínsecas entregadas por la organización que harán que un empleado desee continuar siendo miembro de la misma. Este aspecto ha sido ampliamente estudiado por las teorías motivacionales y en ellas se ha investigado la satisfacción de las necesidades básicas de un individuo y su relación con la estabilidad laboral, los materiales y equipo con que cuente para el trabajo, el sueldo, bonos y recompensas, así como otros beneficios que se obtengan mediante la permanencia y el ascenso en la jerarquía laboral. (Bar-Haim, 2007).

Desde esta perspectiva, en 1994 Taormina desarrolló el *Inventario de Socialización Organizacional (Organizational Socialization Inventory)*, un cuestionario de 20 reactivos que informa sobre los dominios de la socialización organizacional que un trabajador reconoce que ha experimentado durante el tiempo que ha sido miembro de una organización. Así, el inventario mide el entrenamiento, la comprensión, las perspectivas de futuro y el apoyo de los compañeros. El entrenamiento significa la valoración del entrenamiento recibido y la satisfacción con el aprendizaje; la comprensión el grado de entendimiento del rol y las reglas de la organización, las perspectivas de futuro las recompensas y la posibilidad de conseguirlas, finalmente el apoyo de los compañeros es el soporte emocional e instrumental que se recibe en el trabajo.

En los estudios de Taormina (1994, 1997), Taormina y Gao(2005) y Bravo, Gómez-Jacinto y Montalbán (2004), el Inventario de Socialización Organizacional mostró que los empleados respondían de acuerdo al a) dominio de entrenamiento, en donde se incluyeron reactivos que hacen referencia a la satisfacción con el entrenamiento recibido (“Estoy satisfecho/a con que todos los miembros de nuevo ingreso sean sometidos a las mismas experiencias de aprendizaje”), a la utilidad para

adaptarse al rol (“La formación recibida me ha ofrecido un completo conocimiento de las habilidades necesarias para mi trabajo”) y a conocer si la organización ha brindado apoyo para el entrenamiento (“Mis jefes me han brindado una excelente guía e instrucción”), entre otras, que hacen referencia a la satisfacción, apoyo y utilidad de la capacitación que un trabajador tiene al ser miembro de la organización; a la b) comprensión en donde se incluyen reactivos respecto al conocimiento de las normas de la organización (“Tengo clara la forma de hacer las cosas en la institución”, “Creo conocer muy bien cómo funciona la institución”, entre otros), el rol del empleado en la organización (“Conozco perfectamente mi papel dentro de la institución”) y el apoyo recibido de otros compañeros para entender el funcionamiento de la organización (“Los objetivos de la institución son bien conocidos por todos los miembros de nuevo ingreso”); al c) apoyo de los compañeros que incluyó reactivos que muestran el apoyo emocional (“Casi todos los miembros de la institución me han dado apoyo personal y moral”, “los compañeros de éste y otros proyectos me han ayudado mucho para adaptarme a la institución”, “Las relaciones interpersonales son muy buenas dentro de la institución”), e instrumental de los compañeros de trabajo (“Los otros miembros de la institución me han ayudado a comprender las exigencias de mi trabajo”, “He recibido orientación y consejos de otros compañeros más experimentados”); y c) las perspectivas de futuro con reactivos en relación a las posibilidades de obtener ascensos y la certidumbre en el desarrollo laboral (“ Puedo saber cómo se desarrollará mi futura carrera profesional dentro de esta institución”, los peldaños en la escala profesional están claramente establecidos”, “Puedo prever fácilmente mis posibilidades de ascenso dentro de la institución”), y los deseos de continuar en la organización (“Me gustaría seguir trabajando en esta institución muchos años”, entre otros). El modelo de Taormina es congruente con las necesidades señaladas por Saks (1995), de utilizar evaluaciones empíricas que consideraran a la socialización de manera dinámica a lo largo de la permanencia en la organización y no sólo cuando ingresan a la organización, ya que la socialización es considerada como continua y dinámica.

En el presente trabajo evaluaremos la socialización organizacional de los trabajadores mediante los dominios del modelo de Taormina (1994, 1997),

analizando cuáles de ellos pueden incidir en los componentes del compromiso organizacional.

## EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Uno de los temas de interés en la investigación de organizaciones se ha dirigido a establecer los elementos que generan y mantienen el compromiso de los trabajadores con las organizaciones. El compromiso organizacional puede definirse como el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones (side-bets) realizadas a lo largo del tiempo (Becker, 1960. Pág. 63).

El estudio del compromiso organizacional inició con estudios empíricos a partir de la década de los sesenta que estaban orientados a evaluarlo como actitud o como comportamiento. (Becker, 1960; Porter, et al., 1974). Los estudios que lo abordaban como comportamiento exploraron el grado de obligación que los individuos sentían tener gracias a los beneficios que les proporcionaba la organización. Los estudios de compromiso como actitud investigaron principalmente el vínculo afectivo que hace que un individuo se identifique con una organización, más allá de los beneficios recibidos los grupos, y las características estructurales de la organización. (Wright y Rohrbaugh, 2001). En este contexto surgió el estudio de Porter, et al., (1974), cuyo modelo de dos dimensiones es frecuentemente utilizado.

Posteriormente, Meyer y Allen (1984), desarrollaron un modelo a partir de una integración de los estudios de compromiso con la organización, en él se incluían dos componentes: afectivo y continuidad. Siendo el compromiso afectivo la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirida como consecuencia de la satisfacción por parte de la organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente. Para Meyer, et al., (1998), el compromiso afectivo se refiere al apego emocional del empleado, a la identificación y a la implicación en la organización. El compromiso de continuar es el que está relacionado con los costos de abandonar la organización por los beneficios que se reciben. Finalmente, Allen y Meyer (1990), añaden un componente de carácter moral a su modelo, porque argumentaban que los individuos sentían una obligación ética o morales de retribuir a la organización.

Mathieu y Zajac (1990), realizaron una revisión exhaustiva y un meta-análisis de los



antecedentes de compromiso con la organización; este estudio, ha orientado el trabajo empírico, y en él se establecen al menos tres categorías de antecedentes: (a) las características del trabajo y el estatus de rol; (b) las relaciones al interior de los grupos, y (c) las características estructurales de la organización. (Wright y Rohrbaugh, 2001).

Los principales antecedentes del compromiso organizacional pueden encontrarse en que los miembros de equipos de trabajo tienen experiencias laborales que influyen en el compromiso afectivo, como el reconocimiento por la experiencia previa (Filstad, 2011), el apoyo de los compañeros que ayuda a disminuir los sentimientos de competencia, y mejoran la autoestima. (Taormina, 1997; Meyer, et al., 1998). Así, otras investigaciones han encontrado que los trabajadores que participan en actividades de socialización efectivas muestran un mayor entusiasmo (Taormina, 2008), y tienen mayores intenciones de apoyar a otros (Lok y Crawford, 1999; Ng y Sorensen, 2008), y compartir sus conocimientos con otros generando ambientes innovadores y más positivos (Tormo Carbó y Osa Segovia, 2011). Además se sabe que cuando los individuos se sienten apoyados por la organización hay una mayor implicación de parte del individuo con los objetivos de la organización e incluso presentan conductas extra-rol de ayuda a sus compañeros (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch y Rhoades 2001; Rhoades y Eisenberger, 2002).

También, en la literatura se informa de estudios que mencionan como antecedentes del compromiso organizacional a factores demográficos como la edad, el nivel de formación y la antigüedad en el trabajo (Betanzos Díaz y Paz Rodríguez, 2007; Mathieu y Zajac, 1990; Mayer y Schoorman, 1998; Sánchez, Lanero, Yurrebaso, y Tejero, 2007). Estas variables se relacionan más con el compromiso de continuar que con el compromiso con las normas y valores, porque se relacionan con los costos de abandonar la organización, en combinación con la falta de alternativas de empleo.

Con el fin de identificar el compromiso organizacional a través de sus componentes, Meyer y Allen (1984), desarrollaron el Cuestionario de Compromiso Organizacional (Organizational Commitment Questionnaire), contribuyendo con ello al desarrollo de una línea de investigación del compromiso que hace énfasis en los vínculos afectivos que los empleados desarrollan hacia diferentes aspectos de la organización

El OCQ informa sobre el compromiso organizacional ha mostrado que reporta información sobre tres componentes del compromiso de los trabajadores hacia su organización: a) Afectivo, , en donde se incluyeron reactivos que se refieren a la que se refiere a la adhesión emocional del empleado hacia la organización (“Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta institución”, “trabajar en esta institución significa mucho para mí”, “en esta institución me siento como en familia”, entre otros); b) Normativo, cuando el sujeto informa del deber moral que lo liga a la organización (“creo que le debo mucho a esta institución”, “creo que no estaría bien dejar esta institución aunque me vaya a beneficiar del cambio” y “esta institución se merece mi lealtad” entre otros reactivos”); y, c) de continuidad, que se ha dividido en el compromiso debido a no tener alternativas (“una de las desventajas de dejar esta institución es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo” y “creo que si dejara esta institución no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo”) y reactivos que muestran los costos de abandonar la organización (por ejemplo, “si ahora decidiera dejar esta institución muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas”, entre otros). El modelo de tres componentes de Meyer y Allen (1984) permite obtener información del compromiso desde una perspectiva moral que se relaciona con el ajuste cultural (Sánchez, et al., 2007), afectivo y respecto a continuar siendo miembro de una organización, lo que permite vincularlo con la satisfacción de los trabajadores y el rol que desempeñan en la organización.

En el presente trabajo utilizaremos el Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ) con el fin de evaluar la identificación que desarrollan los empleados con su organización (afectivo, normativo y de continuidad) para poder analizar en qué medida dichos componentes son explicados por los dominios de la socialización organizacional que el trabajador experimenta al interactuar socialmente con otros miembros de la organización.

## MÉTODO

### PARTICIPANTES

La muestra (N = 207) estuvo compuesta por empleados de tiempo completo con rango de edad de 20 a 60 años (M = 16.52, DE= 1.12), de los cuales 94 (55.6%) fueron hombres y 75 (44.4%) mujeres. Los participantes pertenecían a ocho diferentes organizaciones de la ciudad de Colima, Colima (México) y estaban distribuidos en las áreas y niveles jerárquicos de sus empresas.

### INSTRUMENTOS

a) Inventario de Socialización Organizacional validada al español por Bravo, et al (2004), a partir de Taormina (1994). Informa sobre la intensidad y frecuencia con que los participantes perciben los cuatro dominios de socialización en su organización, según el modelo de Taormina (1994). El instrumento se compone de 20 ítems divididos en cuatro escalas: entrenamiento, comprensión, apoyo de los compañeros y perspectivas de futuro. Cada uno de los reactivos es una oración que representa una afirmación respecto a la forma en que se desarrolla la socialización organizacional en el empleo del participante, por ejemplo, “la formación recibida me ha ofrecido un completo conocimiento de las habilidades necesarias para mi trabajo” (reactivo 3), “creo conocer muy bien cómo funciona la institución” (reactivo 10), o “puedo prever fácilmente mis posibilidades de ascenso dentro de la institución” (reactivo 18). Se le pide al participante que responda con qué frecuencia percibe, en su organización o en sí mismo, mensajes similares a los representados por cada reactivo. El formato de respuesta es una escala Likert de cinco puntos con opciones de respuesta que va desde 1 Nunca hasta 5 Siempre. Para su calificación se obtienen las medias y desviaciones típicas de los participantes en cada una de las cuatro escalas.

El OSI fue elaborado originalmente por Taormina (1994). Bravo, et al., (2004), realizaron la traducción y validación del OSI a la lengua castellana, mediante análisis factorial exploratorio con una muestra de trabajadores españoles (N = 370) con media de edad en 24.66 años, reportando una confiabilidad basada en el alfa de Cronbach para el total del cuestionario, de .79. Posteriormente, Lisbona, et al., (2008), reportan la validación del cuestionario con una población de 514 participantes de 22 organizaciones diferentes. Estos autores reportaron una consistencia interna

(Alpha de Cronbach) para cada una de las cuatro subescalas utilizadas en la evaluación de la socialización de .92 para entrenamiento, .82 para comprensión, .83 para apoyo de los compañeros y .70 para perspectivas de futuro. Debido a ello, concluyeron que el instrumento posee propiedades psicométricas adecuadas para ser empleado con muestras de hispanohablantes.

b. Escala de Compromiso Organizacional (CCO), (Meyer y Allen, (1984, validada al español por De Frutos, Díaz y San Martín, 1998). Informa sobre la intensidad con que los participantes perciben los tres componentes del compromiso con la organización de acuerdo al modelo de Meyer y Allen (1984). El instrumento se compone de 18 reactivos que se dividen a su vez en tres escalas: compromiso afectivo, normativo y de continuidad. Cada uno de los reactivos es una oración que representa el grado de acuerdo respecto a la forma en que el participante se siente ligado a la organización, por ejemplo, “trabajar en esta institución significa mucho para mí” (reactivo 2), “no me siento emocionalmente unido a esta institución” (reactivo 13), o “esta institución se merece mi lealtad” (reactivo 15). Se le pide al participante que responda en qué grado está de acuerdo con mensajes similares a los representados por cada reactivo. El formato de respuesta es una escala Likert de cinco puntos con opciones de respuesta que va desde 1 Nada hasta 5 Totalmente. Para su calificación se obtienen las medias y desviaciones típicas de los participantes en cada una de las cuatro escalas. Por su parte, en de Frutos, et al., (1998), se reportaron índices de confiabilidad alfa de Cronbach de .87, .76 y .75 para las escalas compromiso afectivo, normativo y de continuidad, respectivamente.

### *Procedimiento*

Previa identificación de las organizaciones, se solicitó a los participantes su colaboración voluntaria al salir de sus trabajos o al ingresar a ellos. Explicándoles el objetivo del estudio se les invitó a contestar con sinceridad, garantizándoles la absoluta confidencialidad de la información y su uso para fines exclusivamente científicos.

## RESULTADOS

Con el fin de identificar posibles correlaciones significativas entre los dominios de la socialización organizacional y los componentes del compromiso organizacional, se llevó a cabo un análisis de correlación con el coeficiente de Pearson. Como puede observarse en la Tabla 1, todos los dominios de la socialización organizacional resultaron tener correlaciones significativas positivas con el compromiso afectivo y el normativo, así como correlaciones significativas positivas de las perspectivas de futuro que perciben los trabajadores con los costos de abandonar la organización.

Tabla 1. Correlaciones Pearson entre los dominios de la socialización organizacional y el compromiso organizacional.

	Compromiso afectivo	Compromiso normativo	Compromiso costos	Compromiso alternativas
Entrenamiento	.41**	.29**	.11 (n.s.)	.011 (n.s.)
Comprensión	.43**	.28**	.104 (n.s.)	.03 (n.s.)
Apoyo de los compañeros	.40**	.33**	.12 (n.s.)	.02 (n.s.)
Perspectivas de futuro	.45**	.36**	.19**	-0.27 (n.s.)

Nota: \*p < .05, \*\* p < .01, n.s. = no significativo

Con el fin de analizar en qué medida los dominios de la socialización organizacional podrían ejercer un efecto sobre los componentes del compromiso organizacional de los trabajadores, es que se llevaron a cabo cuatro procesos de análisis de regresión múltiple (uno para cada componente del compromiso) empleando los puntajes de cada uno de dichos componentes como variable de criterio (variable dependiente) y, como variables predictoras, en cada caso, a los dominios de la socialización organizacional (Entrenamiento, perspectivas de futuro, apoyo de los compañeros y comprensión). Lo anterior, mediante la técnica de “paso a paso” (stepwise). A continuación señalaremos la solución resultante en cada uno de los tres casos analizados.

## COMPROMISO AFECTIVO

La solución resultante mostró contribución significativa de los dominios perspectivas de futuro, entrenamiento y apoyo de los compañeros con el compromiso afectivo de los trabajadores hacia la organización. También se observó una contribución

significativa de la antigüedad y el tipo de organización en este modelo. En la Tabla 2 se muestra el coeficiente de correlación múltiple (R), el de determinación (R<sup>2</sup>), el de determinación corregido (R<sup>2</sup>correg), los coeficientes de regresión parcial no estandarizados (B), los estandarizados (Beta), el error estándar (EE) y los valores de t y p correspondientes.

Tabla 2. Análisis de regresión múltiple para el compromiso afectivo (N = 207)

Variable	B	EE	Beta	t
Perspectivas_de_futuro	,238	,05	,31	4,73**
Entrenamiento	,253	,07	,22	3,41**
Tipo de Organización	,255	,07	,19	3,44**
Antigüedad	,086	,03	,17	3,04**
Apoyo de los compañeros	,146	,06	,17	2,41**

Nota: R = .59, R<sup>2</sup> = .35, R<sup>2</sup>correg = .34, \*\*p < .01

### COMPROMISO NORMATIVO

La solución resultante mostró contribución significativa de los dominios las perspectivas de futuro y apoyo de los compañeros de la socialización organizacional con el compromiso normativo de los trabajadores hacia la organización. En la Tabla 3 se muestra el coeficiente de correlación múltiple (R), el de determinación (R<sup>2</sup>), el de determinación corregido (R<sup>2</sup>correg), los coeficientes de regresión parcial no estandarizados (B), los estandarizados (Beta), el error estándar (EE) y los valores de t y p correspondientes.

Tabla 3. Análisis de regresión múltiple para el compromiso n (N = 207)

Variable	B	EE	Beta	t
Perspectivas_de_futuro	,248	,06	,26	3,61**
Apoyo de los compañeros	,225	,07	,21	2,93**

Nota: R = .40, R<sup>2</sup> = .16, R<sup>2</sup>correg = .15, \*\*p < .01

### COMPROMISO DE CONTINUAR (COSTOS)

La solución resultante mostró contribución significativa del dominio perspectivas de futuro con el compromiso de continuar cuando se calculan los costos de abandonar la organización; la antigüedad en el puesto también resultó en una contribución significativa para el compromiso de continuar (costos). En la Tabla 4 se muestra el coeficiente de correlación múltiple ( $R$ ), el de determinación ( $R^2$ ), el de determinación corregido ( $R^2_{\text{correg}}$ ), los coeficientes de regresión parcial no estandarizados ( $B$ ), los estandarizados ( $Beta$ ), el error estándar ( $EE$ ) y los valores de  $t$  y  $p$  correspondientes.

Tabla 4. Análisis de regresión múltiple para el compromiso de continuar (costos) (N = 207)

Variable	B	EE	Beta	t
Perspectivas_de_futuro	,216	,07	,20	2,97**
Antigüedad	,14	,04	,20	3,01**

Nota:  $R = .28$ ,  $R^2 = .07$ ,  $R^2_{\text{correg}} = .07$ , \*\* $p < .01$

### COMPROMISO DE CONTINUAR (ALTERNATIVAS)

La solución resultante mostró contribución significativa de la variable de control antigüedad con el compromiso de continuar cuando se consideran las alternativas de empleo. En la Tabla 5 se muestra el coeficiente de correlación múltiple ( $R$ ), el de determinación ( $R^2$ ), el de determinación corregido ( $R^2_{\text{correg}}$ ), los coeficientes de regresión parcial no estandarizados ( $B$ ), los estandarizados ( $Beta$ ), el error estándar ( $EE$ ) y los valores de  $t$  y  $p$  correspondientes.

Tabla 5. Análisis de regresión múltiple para el compromiso de continuar (alternativas) (N = 207)

Variable	B	EE	Beta	t
Antigüedad	,168	,05	,20	3,05**

Nota:  $R = .20$ ,  $R^2 = .04$ ,  $R^2_{\text{correg}} = .03$ , \*\* $p < .01$

### DISCUSIÓN

El presente estudio se planteó como objetivo analizar en qué medida los dominios de la socialización organizacional que el trabajador experimenta en el trabajo podrían incidir en los componentes del compromiso organizacional que reportan tener los dichos trabajadores. Para ello, se llevó a cabo un análisis de correlación con la

finalidad de identificar las relaciones potencialmente significativas entre las variables de estudio. En segundo lugar, se llevaron a cabo análisis de regresión múltiple con el fin de identificar en qué medida las puntuaciones en socialización organizacional predecirían las relativas a los componentes del compromiso organizacional.

En el análisis de correlación (Tabla 1) destacan dos resultados. En primer lugar, los cuatro dominios de la socialización organizacional correlacionaron positivamente con el compromiso afectivo. De ello se interpreta que los trabajadores que han experimentado una socialización organizacional que les provea simultáneamente de habilidades, entendimiento del funcionamiento organizacional, soporte social y emocional en el trabajo y a la vez las posibilidades de conseguir beneficios en la organización, parecen ser aquellos que desarrollan una adhesión emocional dentro de la organización.

Estos resultados son congruentes con diversos estudios (por ejemplo, Filstad, 2004; 2011; Meyer, et al. 1998; Mitus, 2006; Ng y Sorensen, 2008; Taormina, 1997; Tierney, et al., 2002), en los que se ha encontrado que las relaciones de apoyo, el aprendizaje del rol de trabajo, la comprensión funcional de la organización y tener perspectivas de recibir recompensas podrían tener una relación con la creación de vínculos afectivos entre los trabajadores, las creencias de eficacia y la satisfacción laboral. Aunque el proceso de socialización no implica necesariamente objetivos relacionados con crear vínculos afectivos entre los empleados, si se han encontrado relaciones positivas entre la activación social que ocurre por medio de la interacción con compañeros y el compromiso organizacional; además de que en la literatura sobre compromiso organizacional, se menciona que percibir apoyo de parte de la organización podría estar facilitando la formación del compromiso afectivo con la organización, lo cual puede fomentar que los individuos que están comprometidos afectivamente tengan mayores intenciones de compartir conocimiento, e incrementen el apoyo organizacional (Tormo y Osca, 2011; Ng y Sorensen, 2008), de ahí la importancia de considerar este elemento en estudios posteriores.

En segundo lugar, los cuatro dominios de la socialización organizacional correlacionaron positivamente con el compromiso normativo, aunque en menor



medida que el afectivo. Ambos componentes del compromiso organizacional tienen en común que implican un alto grado de acuerdo e implicación del trabajador con la organización y su cultura. Es probable que al desarrollarse los vínculos afectivos entre los compañeros de trabajo, sea más fácil aceptar las normas de la organización y desarrollar sentimientos de obligación hacia la empresa (Filstad, 2011; Fisher, 1986). Topa, et al., (2004), encontraron correlaciones positivas entre la transmisión de la cultura organizacional y el compromiso normativo; sin embargo es necesario que se desarrollen estudios que examinen claramente la relación de la interacción social con la aceptación de normas y reglas de la organización, aunque conceptualmente la lealtad a la organización es parte del compromiso que el trabajador desarrolla hacia su equipo de trabajo y debido a los costos de abandonar la organización.

Pasando a los análisis de regresión múltiple, con relación al compromiso afectivo, dicho análisis mostró contribución significativa de los dominios de la socialización organizacional (Tabla 2). Ello significa que, probablemente, la combinación de tener interacción social de entrenamiento, recibir apoyo de los compañeros para clarificar el rol y disminuir los errores y percibir posibilidades de tener beneficios por el trabajo, podría estar asociado al desarrollo de una identificación afectiva del trabajador con la organización, su equipo de trabajo o sus compañeros. Es probable que al combinarse la eficacia lograda al clarificar el rol con ocasiones en que el trabajador recibe apoyo emocional o instrumental, además de tener posibilidades de ser recompensado, este desarrolle los vínculos duraderos que supone el compromiso afectivo.

Con relación al compromiso normativo (Tabla 3), el análisis de regresión múltiple mostró que este componente del compromiso organizacional (caracterizado por la aceptación de las normas, la lealtad a la organización, y una obligación ética o moral de retribuir a la organización) podría estar asociado al apoyo de los compañeros (basado en el apoyo verbal que el trabajador recibe para que mejore su desempeño, el consuelo por los eventos frustrantes que experimenta y la ayuda material para realizar alguna tarea) y las perspectivas de futuro (que se basan en las recompensas que la organización entrega para que un empleado desee continuar siendo miembro de la misma).

De esta manera, el análisis mostró que, probablemente, los trabajadores tienden a aceptar con más facilidad las normas y reglas de la organización en la medida en que sean apoyados por sus compañeros y sientan la posibilidad de obtener beneficios en su carrera laboral. Ello es congruente con el estudio de Filstad (2011), donde las relaciones de apoyo y de mentoría en una organización crearían el soporte emocional que permitiría a los trabajadores disminuir los errores que cometen al ingresar a la organización. Y también, es similar a lo encontrado por Taormina (2008), en donde se reportó que la socialización puede generar sentimientos de entusiasmo y reciprocidad los empleados e incrementar su compromiso con las normas de la organización. Así, es posible que la posibilidad de obtener beneficios en el empleo, combinada con relaciones de apoyo dentro del trabajo favorezca el desarrollo del compromiso normativo y la implicación en la cultura organizacional.

Con relación al compromiso de continuar (Tabla 4), el análisis de regresión múltiple mostró contribución significativa de las perspectivas de futuro y la antigüedad con el compromiso de continuar. Ello significa que probablemente la decisión de continuar ligado a la organización está asociada a las posibilidades de recibir recompensas en el futuro (bonos, aumentos de salario y ascensos) en combinación con los costos de perder opciones de jubilación u otros beneficios asociados a la antigüedad en el empleo. Ello es congruente por su parte también con el estudio de Chen, et al., (2011), donde la satisfacción obtenida por los beneficios recibidos está relacionada con las intenciones de abandonar la organización. También muestra datos similares a los encontrados por Sánchez, et al., (2007), en donde la antigüedad presenta mayor relación con el compromiso de continuar que con los componentes normativo y afectivo.

Finalmente, con relación a las alternativas en el compromiso de continuar (Tabla 5), el análisis de regresión múltiple mostró contribución significativa de la antigüedad. Ello significa que probablemente los trabajadores valoraban el tiempo dedicado a la organización antes de considerar alternativas para dejar el empleo. Esto es congruente con lo encontrado por Betanzos Díaz y Paz Rodríguez (2007), quienes mencionan que las personas consideran el alto sacrificio personal que han realizado en contraste con las pocas alternativas de encontrar otro empleo igual de estable. Al

igual que Mitchell, Holtom, Lee, Sablinskiy y Erez (2001), que mencionan que una de las causas de que las personas decidan no abandonar la organización es debido al apego generado por el tiempo trabajado en la organización.

Los resultados del presente estudio muestran la importancia de la socialización organizacional puede tener sobre la implicación cultural de los trabajadores en la organización, la identificación con la misma y la satisfacción laboral. Principalmente, destaca la necesidad de fomentar redes de interacción social con fines de tutoría y mentoría que faciliten la comprensión funcional de la organización y la creación de vínculos afectivos que promuevan la adopción de roles de trabajo y normas de la organización.

Dentro de las limitaciones del presente estudio cabe mencionar que fue llevado a cabo solamente con trabajadores mexicanos, por lo que quedaría para futuros estudios el ampliar la muestra de análisis a otros grupos con diferentes culturas nacionales, así como incorporar algunas otras variables (por ejemplo, la autoeficacia y el bienestar laboral) que pudieran contribuir a explicar de una manera más detallada la formación del compromiso organizacional y la influencia de la socialización organizacional en el desarrollo del bienestar y condiciones psicológicas saludables de los trabajadores en nuestro contexto.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- 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.
- Anakwe, U. P., y Greenhaus, J. H. (1999). Effective socialization of employees: Socialization content perspective. *Journal of Managerial Issues*, 315-329.
- Autry, C. W., y Daugherty, P. J. (2003). Warehouse Operations Employees: Linking Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Coping Responses. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 171-197.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Worth Publishers.
- Bar-Haim, A. (2007). Rethinking organizational commitment in relation to perceived organizational power and perceived employment alternatives. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(2), 203-217.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 350-360.;
- Betanzos, N., y Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de psicología.*, 23(2), 207-215.
- Bravo, M., Gómez-Jacinto, L., y Montalbán, F. M. (2004). Socialización Policial: Un Estudio Con Una Promoción De Nuevo Ingreso. *Revista De Psicología Social*, 17-33.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.
- Chao G.T., O'Leary-Kelly A.M., Wolf S., Klein H.J. Y Gardner P.D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
- Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N., y Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 54(1), 159-181.
- De Frutos, B., Ruiz, M., y San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19(3), 345-366.

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., y Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Falcione, R. L., y Wilson, C. E. (1988). Socialization processes in organizations. In G. M. Goldhaber y G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 151–169). Norwood, NJ: Ablex.
- Feldman Dc (1989). Socialization, Resocialization and Training: Reshaping the Research Agenda. En I Goldstein (Ed.), *Training and Development in Organizations* (Pp. 376-416). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of management review*, 6(2), 309-318.
- Filstad, C. (2004). How Newcomers Use Role Models In Organizational Socialization. *Journal of Workplace Learning*, 16(7), 396-409.
- Filstad, C. (2011). Organizational Commitment through Organizational Socialization Tactics. *Journal of Workplace Learning*, 23(6), 376-390.
- Fisher C.D. (1986). Organizational Socialization: An Integrative Review. *Research in Personal and Resources Management*, 4, 101-145.
- Hartenian, L. S., Hadaway, F. J., y Badovick, G. J. (2011). Antecedents and consequences of role perceptions: A path analytic approach. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 10(2), 40-50.
- Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, And Newcomers'adjustments To Organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Lisbona A, Palací F y Agulló E (2008). Development of a Scale to Study Differences in Gender in Organizational Socialization Processes. *International Journal of Hispanic Psychology*, 1, 1-16.
- Lok, P., y Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership y Organization Development Journal*, 20(7), 365-374.
- Lok, P., y Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 226-251.

- Mathieu, J. E., y Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171.
- Mathieu, J. E., y Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171.
- Mayer, R. C., y Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 15-28.
- 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.
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., y Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 82.
- 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), 717-733.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., y Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mitus, J. S. (2006). Organizational Socialization from a Content Perspective and Its Effect on the Affective Commitment of Newly Hired Rehabilitation Counselors. *Journal of Rehabilitation*, Vol. 72, p. 12-20.
- Ng, T. W., y Sorensen, K. L. (2008). Toward A Further Understanding Of the Relationships between Perceptions of Support and Work Attitudes a Meta-Analysis. *Group y Organization Management*, 33(3), 243-268.
- Ostroff, C., y Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874.
- Pinazo D., Gracia F. y Carrero V. (2000). Estudio Longitudinal Cruzado Del Desajuste De Expectativas Y Las Respuestas Proactivas De Adaptación Laboral. *Anales De Psicología*, 16, 177-188.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., y Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- Rhoades, L., y Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal Field Investigation of the Moderating and Mediating Effects of Self-Efficacy on the Relationship between Training and Newcomer Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 211.
- Saks, A. M., y Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234-279.
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A., y Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 374-397.
- Sánchez, J. C., Lanero, A., Yurrebaso, A., y Tejero, B. (2007). Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(2), 218-224.
- Schmidt, S. W. (2010). The Relationship between Job Training and Job Satisfaction: A Review of Literature. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology (Ijavet)*, 1(2), 19-28.
- Taormina R.J. (1994). The Organizational Socialization Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2, 133-45.
- Taormina RJ (1997) Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 29-47.
- Taormina RJ (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 76-94.
- Taormina, G. R., y Gao, J. (2005). Effects of Organizational Socialization on Work Enthusiasm in Two Chinese Cultures. In 65th Annual Meeting of the Academy of Management, Honolulu, USA. Recuperado de [http://umir.umac.mo/jspui/bitstream/123456789/15713/1/10492\\_Taormina%20%26%20Gao%20%282005%29%20Effects%20of%20Organizational%20Socialization%20on%20Work%20Enthusiasm.pdf](http://umir.umac.mo/jspui/bitstream/123456789/15713/1/10492_Taormina%20%26%20Gao%20%282005%29%20Effects%20of%20Organizational%20Socialization%20on%20Work%20Enthusiasm.pdf)
- Taormina, R. J., y Gao, J. H. (2008). A Comparison of Work Enthusiasm and its Antecedents across Two Chinese Cultures. *Journal of Asia Business Studies*, 2(2), 13-22.

- Tierney, P., Bauer, T. N., y Potter, R. E. (2002). Extra-Role Behavior among Mexican Employees: The Impact of LMX, Group Acceptance, and Job Attitudes. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(4), 292-303.
- Topa Cantisano, G., Lisbona Bañuelos, A., Palaci Decals, F., y Alonso Emo, E. (2004). La Relación De La Cultura De Los Grupos Con La Satisfacción Y El Compromiso De Sus Miembros: Un Análisis Multi-Grupo. *Psicothema*, 16 (003), 363-368.
- Tormo Carbó, G., y Osca Segovia, A. (2011). Antecedentes organizacionales y personales de las intenciones de compartir conocimiento: apoyo, clima y compromiso en la organización. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 213-226.
- Van Maanen J., y Schein E.H. (1979). Towards a theory of organizational socialization. En BM Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (vol. 1, pp. 209-264). Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., y Malik, S. D. (1984). Organizational Socialization and Group Development: Toward an Integrative Perspective. *Academy of Management Review*, 670-683.
- Wright, B. E., y Rohrbaugh, J. (2001, November). Antecedents and correlates of organizational commitment: Testing the contributions of a four-tier conceptual model. In *Sixth National Public Management Research Conference Papers* (Vol. 35).