

Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos

Comparative analysis of organizational commitment expressed by mothers and childless women

Mario Blanco* y Paola Castro Ch.

RESUMEN

El compromiso organizacional según el modelo de Meyer y Allen (1997) tiene tres componentes: afectivo, el cual refiere un apego emocional por parte del empleado a la organización, se siente orgulloso de ser parte de la organización; el compromiso de permanencia refiere un apego material por parte del empleado a la organización, el empleado sigue en la organización porque espera ser premiado por las inversiones hechas y el último componente es el compromiso normativo, el cual es un sentimiento de obligación de permanecer en la organización por parte del empleado por todos los beneficios obtenidos. Los objetivos fueron comparar el nivel de compromiso organizacional entre madres y no madres, cajeras de un banco de la ciudad de La Paz. Identificar el tipo de compromiso que se destaca más en madres, no madres y ambas poblaciones. Se llegó a la conclusión que no existe diferencia significativa estadísticamente entre madres y no madres en relación al compromiso organizacional y se observó concentraciones importantes de ambas poblaciones tanto en rangos altos y bajos. El compromiso organizacional que más se destaca en madres, no madres y ambas poblaciones, es el compromiso normativo, esto se puede deber a los beneficios y políticas internas del banco.

Palabras clave: compromiso organizacional, psicología organizacional, comportamiento organizacional.

ABSTRACT

According to Meyer and Allen (1997) the organizational commitment model has three components: affective, which concerns an emotional attachment by the employee to the Organization, she is proud to be part of the Organization; the commitment to stay has a

* Docente y director del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Católica Boliviana "San Pablo", La Paz, Bolivia, g_blanco@ucb.edu.bo

** Universidad Católica Boliviana "San Pablo", La Paz, Bolivia.

material attachment between the employee's and the organization, the employee stay in the organization because they hoped to be awarded by the investments made and the final component is the policy commitment, which is a sense of obligation to remain in the organization by the employee for all the profits. The objectives were to compare the level of organizational commitment among mothers and not mothers, which works in a bank, like cashiers', in La Paz city. Identify the type of commitment that stands out most in mothers, not mothers and both populations. I come to the conclusion that there is no significant difference between mothers and not mothers in relation to the organizational commitment and will note important concentrations of both populations both in high and low ranges. The organizational commitment most outstanding between mothers, not mothers and both populations, is the commitment to policy, this may be due to the benefits and the Bank's internal policies.

Keywords: organizational commitment, organizational psychology, organizational behavior.

El ser humano inventa las organizaciones como herramientas para la realización personal, la producción de bienes no puede desarrollarse sola, entonces las personas son las encargadas de producir en la organización, por tanto las personas pasan la mayor parte del tiempo trabajando, de esta manera la organización impactará considerablemente en la vida de los individuos y desearán quedarse con las personas que son más dependientes de la actividad organizacional (Chiavenato, 1986).

La persona es el centro de cualquier organización, el trabajo es el lugar donde el hombre busca una manera de parecerse al tipo de persona que quisiera ser, en armonía con su alrededor, para esto busca establecer frecuentemente un ambiente que le ayude a descubrirse a sí mismo para ser digno de tomar en cuenta, capaz de enfrentar la vida con éxito y ser competente (Zepeda, 1999).

Las organizaciones, como las personas, tienen objetivos por alcanzar, toda organización tiene un fin con el que fue creado, con metas, objetivos y valores. Los fines de la misma dependerán de sus integrantes. Sí el empleado se identifica con la organización, aceptando sus valores y dando de sí un buen desempeño dentro de la ejecución de sus tareas, se produce un intercambio de esfuerzos, donde se observa el

compromiso organizacional del empleado hacia la organización.

El compromiso organizacional, abarca diferentes enfoques, pero la presente investigación se basó en la teoría de Meyer y Allen y sus tres componentes del compromiso organizacional.

Meyer y Allen (1997), identifican el compromiso afectivo, el compromiso de permanencia y el compromiso normativo, el compromiso afectivo se refiere al apego emocional, la identificación e implicación con la organización, el compromiso de permanencia hace énfasis en el costo que representaría para el individuo dejar, abandonar la organización y el compromiso normativo se refiere a sentimiento de obligación por parte del individuo de permanecer en la institución.

La relación entre el sujeto y la organización no siempre es una relación satisfactoria, muchas veces es una relación conflictiva. Argyris (1968) busca mostrar el conflicto entre los objetivos que las organizaciones tienen y los objetivos individualistas de los empleados, para él las metas de la organización y las de los empleados no siempre fueron compatibles, por tanto la organización crea en los individuos un sentimiento de frustración, fracaso, conflicto y corta la perspectiva de permanencia (Chiavenato, 1986).Claire (2003) y Zavaleta (2005) investigaron el compromiso organizacional en diferentes organizaciones de la ciudad de La Paz, donde el objetivo es establecer el grado de compromiso organizacional en relación a variables sociodemográficas y organizacionales.

Donde se obtuvo la conclusión de que las mujeres tienen mayor compromiso organizacional que los hombres. A partir de estos resultados surge una pregunta de investigación, ¿sí las mujeres obtuvieron como resultado un mayor compromiso organizacional a comparación de los hombres, será que todas las mujeres tienen el mismo nivel alto de compromiso organizacional si se introduce la variable maternidad?

Entonces, la presente investigación mide el compromiso organizacional en mujeres que son madres y las que no lo son pertenecientes a un Banco de la ciudad de La Paz, buscando similitudes o diferencias.

Según las estadísticas del INE, en Bolivia se observa que existe mayor desempleo para las mujeres, en comparación a los hombres con un 51% de participación activa

dentro del ámbito laboral, las variables por las que las mujeres y hombres no tiene trabajo, pueden ser diferentes o similares, como el nivel de educación, responsabilidad familiar, migración del campo a la ciudad, maternidad, paternidad, etc.

En otros países existen leyes y políticas que amparan a las funcionarias que son madres, como horas flexibles, que consisten en dar libertad de horario a la empleada, pero con objetivos concretos en cuanto a sus deberes con la empresa, es decir sus tareas durante el mes, para evitar un bajo rendimiento o abandono hacia la institución. Otras empresas dan la facilidad de una guardería exclusiva para los hijos de los funcionarios, entonces ellos pueden trabajar sin preocupación alguna sobre donde dejarán a los niños, o si les alcanzará el dinero para pagar una guardería (Skandura y Lancau, 1997).

Todas estas políticas ayudan a que el empleado sienta que es parte de la empresa, esta se preocupa realmente por ellos. Como consecuencia de estas acciones tomadas por algunas instituciones, estos empleados incrementan su rendimiento y su satisfacción laboral (Skandura y Lancau, 1997).

En Bolivia las consideraciones que tienen por ley las funcionarias que son madres son las de no ser despedidas por un año, tener una licencia de 45 días remunerados antes y después del parto, con una hora de descanso al día para amamantar a su hijo, estas políticas podrían no ser suficientes para las mujeres bolivianas, por el índice de desempleo de acuerdo al INE, muchas madres se ven obligadas a dejar su trabajo y sentir que el ser madres es un “obstáculo” para sus vidas profesionales. Entonces el abandono o bajo rendimiento del personal, trae consecuencias negativas para la organización.

El conocimiento que se tiene sobre el compromiso organizacional puede considerarse relevante en la selección, capacitación y desarrollo organizacional, ya que provee información sobre la compatibilidad entre la persona y el entorno laboral, así como sobre las estrategias organizacionales orientadas a incrementar y mantener el compromiso de sus miembros y de sus equipos de trabajo.

La familia y el trabajo son las dos principales preocupaciones de muchos empleados, pero no siempre fue así. Antes los hombres estaban preocupados solo por el trabajo y las mujeres por la familia, sin embargo cada vez se incrementa la participación de las mujeres en el trabajo (OIT, 2009).

Las mujeres integran la mitad de mano de obra de todo el mundo, se ha producido un aumento de las familias en las que el hombre y la mujer obtienen ingresos derivados de sus respectivos trabajos, y han aumentado también mucho las familias monoparentales, por tanto las mujeres ahora son más participes de un vida laboral organizacional.

Por lo tanto el ser madre es un cambio biológico inevitable para la mujer en proceso de gestación, por este motivo las empresas ponen en práctica generosos beneficios (horas flexibles, guarderías gratuitas, telecomunicación, etc.) entonces las mujeres que reciben estos beneficios tienden a no abandonar la organización y continuar con su trabajo, sintiendo un eterno agradecimiento (Hewlett, 2002).

Sin embargo, al implementar estas políticas logran crear un compromiso por parte de las funcionarias madres, pero, no logran una satisfacción profesional, porque, al estar pocas horas en el trabajo pueden pasar más tiempo con sus hijos, pero no pueden obtener la responsabilidad de proyectos grandes, no tienen bonos y las catalogan como “no están preparadas para trabajar con clientes, ellas tienen más prioridad en este momento por su familia que en lo profesional” (Hewlett, 2002).

El Compromiso organizacional

El compromiso organizacional se considera como una actitud hacia el trabajo que se desarrolla en el proceso de la socialización, que a su vez es el mediador por el cual los empleados aprenden los valores, normas, y patrones de comportamiento dentro de la organización (Claure, 2003; Zavaleta, 2005).

Se considera el compromiso como un mecanismo que produce comportamientos sólidos, que favorecen el desenvolvimiento de las personas con las líneas consistentes de actividad, que ellas mismas eligieron para la obtención de sus propósitos. Asimismo, el compromiso es comprendido como la totalidad de presiones normativas internalizadas para actuar en un camino que se entrecruza con los intereses organizacionales (De Frutos, Ruiz y San Martín, 1998).

Para que se dé un compromiso organizacional los empleados deben compartir los valores, visión y misión que tiene la organización. La visión es la imagen que se quiere tener en un futuro, la misión es el “por qué existimos”, procurando ayudar al mundo de

manera particular y los valores describen cómo la compañía desea la vida cotidiana (Senge, 1990). La socialización organizacional es el medio por el cual los miembros aprenden los valores culturales, normas, creencias y conductas que se requieren dentro de la organización.

Modelo de Meyer y Allen

Meyer y Allen (1997, citados en Calderón, 2009) resaltan lo común de varias definiciones hechas por diferentes autores sobre el compromiso organizacional, de esta manera plantean que:

- Es un estado psicológico.
- Característica de las relaciones de los empleados con la organización.
- Tiene implicaciones para la decisión de continuar siendo miembros de la organización.

Meyer y Allen proponen que el compromiso organizacional tiene tres componentes, las cuales son tres: afectiva, de permanencia y normativa.

El compromiso afectivo es el lazo emocional que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización.

Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización. Significa también que el empleado se sienta identificado con los valores de la empresa, sintiendo orgullo de pertenecer a la organización y sintiéndose preocupado por la empresa cuando la misma tiene problemas (Meyer y Allen, 1991).

Compromiso de permanencia, señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla

implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

En otras palabras hace referencia a los costos que representaría el abandonar la empresa, se habla de la inversión que hace el individuo con el pasar del tiempo, como la antigüedad, o el estatus que tenga la empresa, entonces el empleado espera que su inversión sea retribuida (Meyer y Allen, 1991).

El empleado con un alto compromiso de permanencia, mantiene un nivel bajo laboral dentro de la organización, limitándose estrictamente hacer lo necesario para seguir dentro de la empresa (Meyer y Allen, 1991).

El compromiso normativo, es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre el costo de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización.

En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el empleado. Entonces el compromiso normativo es emocional porque el empleado siente la obligación de no dejar la organización por estar en “deuda” con la misma (Meyer y Allen, 1991).

El presente trabajo describe el compromiso organizacional en un banco (Método descriptivo), relacionándolo con variables sociodemográficas como mujeres madres y las que no lo son (método analítico), donde no se manipularon variables (investigación no experimental) y se levantaron los datos en un momento dado (investigación transversal).

Se contó con 62 participantes, todas del sexo femenino dónde se observó el predominio de mujeres no madres contando con 48 y 14 mujeres madres. También se midieron 6 variables sociodemográficas más: estado civil, número de hijos, cuidado de los hijos, origen de la ayuda y nivel de instrucción.

El instrumento que se utilizó para esta investigación es un cuestionario que tiene como fin medir el compromiso organizacional. Este cuestionario fue creado por Meyer y Allen, en 1997, reportado en el libro *Commitment at the Workplace* (Cook y colaboradores, 1981).

Compromiso general según maternidad

La tabla 1 muestra los resultados del compromiso general, asociados a la variable maternidad. Las diferencias que existen en los rangos altos y bajos son similares para ambas poblaciones, con un aproximado de un 9% de diferencia si se observa los porcentajes acumulativos de ambas poblaciones, se llegará a esa diferencia.

Tabla 1. Compromiso General según maternidad

Compromiso General	madre		No madre	
	%	% Acumulado	%	% Acumulado
Alto	42,86		35,48	
Medio alto	14,3	57,16	12,9	48,38
Medio Bajo	28,57		27,41	
Bajo	14,29	42,46	24,29	51,7
total	100	100	100	100

Aparentemente se observa en los porcentajes acumulados, que las madres tienen mayor compromiso general a comparación de las no madres; las madres tienen un 57% en los rangos altos (medio alto y alto) y las no madres tienen menos del 50% en los rangos altos. La prueba de U de Mann nos da los siguientes datos: $Z = -253$ con una $P = ,517$ por lo tanto no existe diferencia significativa entre ambos grupos.

Compromiso afectivo según maternidad

Aparentemente se observa en la tabla 2 que, del 100% de las madres, una gran concentración de las respuestas se encuentra con un compromiso bajo si observamos el porcentaje acumulativo es de un 64% sin embargo no existe diferencia significativa en relación a las no madres porque, las mismas tienden a un compromiso

afectivo bajo con un 58% si se observa el porcentaje acumulativo.

Entonces se podría establecer que ambas poblaciones tienen un bajo compromiso afectivo. La prueba U de Mann da un coeficiente $Z = -253$ con una $P = ,800$ por tanto se establece que no existe diferencia entre ambos grupos.

Compromiso de permanencia según maternidad

La tabla 3 muestra los resultados del compromiso de permanencia en relación a la maternidad. En el rango bajo se observa una diferencia significativa, en donde, las madres tienen un 7% y las no madres un 25%, la segunda diferencia significativa se encuentre en el rango medio

Tabla 2. Compromiso afectivo según maternidad

Compromiso Afectivo	madre		No madre	
	%	% Acumulado	%	% Acumulado
Alto	28,57		22,92	
		35,71		41,67
Medio alto	7,14		18,75	
Medio Bajo	35,71		35,42	
		64,28		58,3
Bajo	28,57		22,92	
Total	100	100	100	100

Entonces se podría establecer que ambas poblaciones tienen un bajo compromiso afectivo. La prueba U de Mann da un coeficiente $Z = -253$ con una $P = 800$ por tanto se establece que no existe diferencia entre ambos grupos.

Tabla 3. Compromiso de permanencia según la variable maternidad

Compromiso de permanencia	Madre		No madre	
	%	% Acumulado	%	% Acumulado
Alto	42,86		31,25	
		71,43		47,92
Medio alto	28,57		16,67	

Medio Bajo	21,43		27,08	
		28,57		52
Bajo	7,14		25	
Total	100	100	100	100

La prueba de U de Mann da un coeficiente $Z = -1,492$ con una $P = ,136$ entonces se dice que no existe diferencia significativa entre ambos grupos (madres y no madres).

Compromiso normativo según maternidad

Tabla 4. Compromiso normativo según maternidad

Compromiso normativo	madre		No madre	
	%	% Acumulado	%	% Acumulado
Alto	100	100	100	100
total	100	100	100	100

Se observa que no existe diferencia entre ambas poblaciones, ambas tienen un 100% en un alto compromiso normativo. Por lo tanto sólo se muestra la tabla 20 en relación al compromiso normativo, porque las demás variables sociodemográficas tienen el mismo resultado, el 100% de la población que participó en esta investigación se encuentra con un alto compromiso normativo.

La prueba U de Mann da un coeficiente $Z = 008$ con una $P = ,993$ el cuál indica que no existe diferencia entre ambos grupos.

Los tres componentes del compromiso organizacional según maternidad

La Tabla 5 muestra los tres componentes del compromiso organizacional: compromiso afectivo, compromiso de permanencia y compromiso normativo en relación a la variable sociodemográfica maternidad: es madre y no es madre.

Se observa que el compromiso normativo es el que prevalece en ambas

poblaciones (madres y no madres) con un 100% , se cuenta con un coeficiente $Z= 008$ con una $P= ,993$ el cual indica que no existe diferencia entre madres y no madres.

Tabla 5. Comparación de los tres tipos de compromiso organizacional en relación a Maternidad

Rangos	Compromiso afectivo		Compromiso Permanencia		Compromiso normativo	
	Madres	No madres	Madres	No madres	Madres	No madres
Alto	28,57	22,92	42,86	31,25	100	100
Medio Alto	7,14	18,75	28,57	16,67		
Medio Bajo	35,71	35,42	21,43	27,08		
Bajo	28,57	22,92	7,14	25		

Realizando una comparación entre el compromiso de permanencia y el compromiso afectivo se obtuvo un coeficiente $Z = -1,808$ con una $P= ,026$ por lo tanto existe diferencia significativa entre ambos tipos de compromiso, como el coeficiente Z es negativo se interpreta que el primer grupo es mayor al segundo, es decir que el compromiso de permanencia es mayor que el compromiso afectivo.

Entonces se obtiene como resultado que las cajeras de este banco tienen mayor compromiso normativo, en segundo lugar tienen un compromiso de permanencia y por último un compromiso afectivo.

Conclusión y Discusiones

A partir de los resultados se tiene como primera conclusión que, no existe diferencia entre funcionarias madres y las que no lo son con relación al compromiso organizacional, entonces se establece que no existe diferencia significativa entre la variable maternidad en relación al compromiso organizacional.

Las funcionarias madres y las que no lo son se encuentran tanto en niveles altos como en bajos de compromiso organizacional, es decir que existe una importante concentración de personas en ambos rangos.

Este resultado podría deberse a las funciones que tienen; el ser cajeras les da ciertos beneficios sociales y laborales, sin embargo, en su labor no tienen mucho tiempo de interactuar con las demás personas de la organización, sino estar constantemente atendiendo a los clientes del banco.

Entonces no se puede establecer de gran manera una identificación por socialización interna de la organización, es decir que la relación que puedan tener con el banco es mínima, a comparación a otras áreas, porque sólo las cajeras van rotando de sucursales y el mayoría del tiempo que están en el banco interactúan con los clientes.

Efectuado el análisis de la variable maternidad con relación a los componentes del compromiso organizacional, se concluye en que el tipo de compromiso que más prevalece en la población de madres, es el compromiso normativo, el mismo que es respaldado por la estadística.

Entonces se establece que, las funcionarias que son madres tienen un alto sentimiento de obligación de permanecer en el banco, una sensación de deuda moral hacia su organización y busca retribuir al banco todos los beneficios brindados.

Esto puede deberse a las políticas que el banco tiene para las madres, como un seguro, subsidio, una hora de tolerancia durante un año, estos beneficios podrían desarrollar un alto sentimiento de deuda hacia el banco, todas estas causas en relación a las funcionarias madres.

Sin embargo esto podría ser negativo para el banco, porque todos los beneficios brindados a las madres sólo se limitan a los que están constituidos por la ley de Bolivia sin brindar nuevas políticas adicionales a la ley establecida. Entonces las funcionarias que son madres podrían considerar irse a otra organización si la misma cuenta con beneficios adicionales a la ley.

A partir de los resultados que emergen de los componentes del compromiso organizacional, se concluye que el tipo de compromiso que más se destaca en las funcionarias que no son madres, es el compromiso normativo, el cuál cuenta con respaldo estadístico.

Esto podría deberse a que, el banco cuenta con muchos beneficios para sus empleados, estos beneficios son desarrollados por el propio banco. Tienen dos sueldos extras, el bono de productividad y es el banco que otorga más dinero para el error de cajas, entonces si las cajeras no cometen ningún error, pueden quedarse con el dinero. El banco considera que ofrece el mejor seguro de salud a sus empleados y el último beneficio de los cajeros es que, sólo los cajeros pueden irse antes del horario establecido si terminan sus labores antes de tiempo.

Como se mencionó con anterioridad no existe diferencia entre funcionarias madres y las que no lo son, en relación al tipo de compromiso que prevalece más en ambas poblaciones.

Se concluye que el compromiso normativo se destaca más en funcionarias madres y las que no lo son, esto se debe a los beneficios, políticas internas del banco, que hacen sentir a las cajeras un gran sentimiento de retribución hacia el banco el cual produce un sentimiento de obligación de permanecer en este banco.

En relación a las demás variables sociodemográficas no se observo diferencias significativas en relación al compromiso organizacional y sus tres componentes, sin embargo es importante mencionar que las cajeras que son licenciadas tienden a tener un compromiso bajo a diferencia de las personas no licenciadas, entonces se podría establecer que es mejor contratar cajeras no licenciadas ya que se esperaría que las mismas valoren más el tener un trabajo en el banco.

Se ha postulado aquí que el compromiso organizacional según el modelo de Meyer y Allen en relación a la maternidad, en dónde se pudo observar que no existe diferencias significativas entre ser madre y no ser madre en relación al compromiso organizacional y sus tres componentes.

Sin embargo no se puede pretender que estos resultados cambien el estilo de vida que tienen las funcionarias madres que son funcionarias en la organización en la que se trabaja, si bien se menciona literatura sobre las políticas que algunas empresas toman para beneficio de las madres, porque el efecto de las mismas son muy positivas y se logra de esta manera obtener un compromiso organizacional alto y un gran sentimiento de permanencia en la organización. Todos esos beneficios se traducirían en un gasto

económico muy alto para la organización.

Como se pudo observar en esta organización existen una asimetría en la distribución de madres (14) y no madres (48) esto nos hace pensar en que existe una política implícita para contratar más mujeres solteras y sin hijos.

Los aportes y discusiones en esta investigación dan origen a nuevas hipótesis en relación a las variables trabajadas. Se sugiere para futuras investigaciones, contar con una población más amplia de madres, insertar más variables sociodemográficas para observar si de esa manera existieran diferencias significativas.

Se tiene la hipótesis de que el instrumento de Meyer y Allen podría no adaptarse a una población con las características de esta investigación. Se piensa en esta hipótesis porque, las anteriores investigaciones que utilizaron este instrumento fue en poblaciones de género masculino y femenino y llegaron a obtener diferencias significativas en general.

Nunca se utilizó este instrumento en un sólo genero hasta el momento, no hay que olvidar que existen muchas variables que influyen en el resultado, como el tipo de organización, la cultura organizacional, las políticas institucionales, etc. Por lo tanto no se sabe si al utilizar otro instrumento con las características de esta población los resultados serían diferentes.

Hay que tomar en cuenta que existen muchas variables que no se pueden controlar como investigador. Sin embargo esta hipótesis no se puede afirmar o rechazar, porque el fin de esta investigación no es el de validar este instrumento en poblaciones con las características de esta investigación, sino medir el fenómeno sin intervención alguna por parte del investigador y medir este fenómeno en un momento dado y describirlo con mayor precisión.

Artículo recibido en: 18 de Abril 2011

Manejado por: Editor en Jefe- IICC

Aceptado en: 6 de Junio 2011

REFERENCIAS

1. Anguera y Colaboradores, (1988). Medición de investigación en Psicología. Madrid: Síntesis.
2. Arana, S., (2007). Compromiso organizacional en empleados obreros de una industria textil de la ciudad de La Paz. Tesis de grado. La Paz: Universidad Católica Boliviana.
3. Argyris, (1968), En Chiavenato, I., (1986). Administración de Humanos. México DF: McGraw Hill.
4. Arias Galicia, F. (1973). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
5. Bansal L, H.S., Irving, P.G. y Taylor, S.F. (2004). A three-component model of customer commitment to service providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, n° 3, pp. 234-250.
6. Barnard, (1971). En Robbins, S.P., (1993). Comportamiento Organizacional. (Sexta Edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
7. Bayona, C., Goñi, S. y Modarrán, C., (2000). Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 9, N, 1; pág. 139-149.
8. Becker, B.E., Huselid, M.A., y Ulrich. D., (2002). El cuadro de mando de recursos humanos: vinculando las personas la estrategia y el rendimiento de las empresas. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
9. Braians, P y Cronin, (1983). Teoría de la Organización. Santafé de Bogotá: Ed. Norma S.A., Cap. 9. Extraído el 16 de Enero Del 2010 de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/conflab.htm>
10. Calderón, S., (2009). Compromiso Organizacional basado en el modelo de Meyer y Allen en una Empresa de Telecomunicaciones. Tesis de Grado. La Paz: Universidad Católica Boliviana.

11. Chester I. Bernard, (1938). En Kreinter, R y Kinicki, A., (1997). Comportamiento de las organizaciones. Madrid: MacGraw Hill.
12. Chiavenato, I., (1986). Administración de Humanos. México DF McGraw Hill.
13. Chiavenato, I., (1994). Administración de recursos humanos. México DF: McGraw Hill.
14. Claire, M., (2003). Compromiso organizacional en el personal administrativo de una empresa privada de la ciudad de La Paz. Tesis de grado. La Paz: Universidad Católica Boliviana.
15. Covey, S., (1998). Los 7 hábitos de la gente altamente afectiva, la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Barcelona: Editorial Paidós.
16. Cook, J., Hepwor, S., Wall, T. y Warr, P., (1981). The Experience of Work. Orlando Florida: Academic Press INC.
17. Cuevas, T., (2001). Compromiso y Desempeño Laboral en Madres Sustitutas. Tesis de grado. La Paz: Universidad Católica Boliviana.
18. Davis, K. y Newstrom, J.W., (1999). El Comportamiento Humano en el Trabajo. (Novena Edición). MéxicoDF: McGraw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J.W., (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México DF: McGraw Hill.
19. Davis, K. y Newstrom, J.W., (2002). Comportamiento humano en el trabajo. México DF: McGraw Hill.
20. De Frutos, B., Ruiz. M.A. y San Martín, R., (1998). Análisis Factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso organizacional. Universidad Autónoma de Madrid.
21. Freund, E., y Simon, G., (1994), Estadística elemental. (Octava Edición). México DF: Prentice hall hispanoamericana, S.A.
22. Gibson, J.L., Ivancevich, J.M y Donnelly, J.H., (2001), Las Organizaciones. (Décima edición). Santiago de Chile: McGraw Hill.
23. Gomez, J., (2009). Clases magistrales de medición II. Universidad Católica Boliviana. Gratton, L., (2001). Estrategias de capital humano. Madrid: Editorial

Pretenci Hall.

24. Guillen, C., GUIL, R., (2000). Psicología del Trabajo para relaciones laborales. Barcelona: Mc Graw Hill.

25. Hackett, R.D., Bycio, P., Hausdoft, (1992). Further assessments of a three component model of organizational commitment. Academy of Management Best Papers Proceedings, 212-216.

26. Hernández, S.R., Fernández, C. y Baptista, P., (2006). Metodología de la investigación. México DF: McGraw Hill.

27. Hewlett, S., (2002). Executive women and the myth of having it all. Harvard business review. Vol. 80, No 4.

28. Hodge, B. J., Anthony, W.P. y Gales L.M., (1998). Teoría de la organización, un enfoque estratégico. Madrid: Editorial Prentice Hall.

29. Instituto Nacional de Estadística, (2010). Trimestrales de empleo y desempleo. Extraído el 18 de Abril del 2010 de: http://www.ine.gov.bo/pdf/boletin/NP_2010_9.pdf.

30, Instituto Nacional de Estadísticas, (2010). El país ya cuenta con datos. Extraído en: http://www.ine.gov.bo/pdf/boletin/NP_2010_9.pdf.

31. Ivancevich, M., Konopaske y Matteson, (2006), Comportamiento Organizacional. (Séptima Edición). México DF: McGraw Hill.

32. Keith, David y Newstram, (1991). El comportamiento humano en el trabajo. México: Editorial Interamericana.

33. Kreinter, R y Kinicki, A., (1997). Comportamiento de las organizaciones. Madrid: MacGraw Hill

34. Lagomarsino, R., (2005). Compromiso Organizacional. Universidad de Montevideo. Pág. 79-83. Extraído el 18 de Abril del 2010 de: http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/137_compromiso_org.pdf

35. Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1, 61-89.

36. Meyer, J.P. y Allen. N.J.,(1997). En Calderón, A., (2009). Compromiso

Organizacional Basado en el Modelo de Meyer y Allen en una Empresa de Telecomunicaciones. Tesis de grado. La Paz: Universidad Católica Boliviana. Pág. 25.

37. Monday, R. T., Porter L.W., & Steers R. M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of vocational behavior*. Vol. 14. Pág. 224-247.

38. Munchinsky, P., (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo*. (Sexta Edición). México DF: International Thomson Editores. S.A.

39. Newstrom, J., (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (Duodécima Edición). México DF: MacGraw Hill.

40. Organización internacional de trabajo, (2009). Género, formación y trabajo. Extraído el 20 de Mayo del 2010 de: http://www.cinterfor.org.uy/mujer/doc/cinter/pacto/cue_gen/tra_fam.htm

41. Parada, P.B., (2005). El compromiso organizacional de los empleados con la empresa caso Mc Donald's. Tesis de grado. La Paz: Universidad Católica Boliviana.

42. Porter, Steers, Monday y Boulian (1974). Organizational Commitment job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59 (5), 603-609

43. Robbins, S. P., (1999). *Comportamiento Organizacional*. (octava edición). México DF: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

44. Robbins, S.P., (1993). *Comportamiento Organizacional*. (Sexta Edición). México DF: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

45. Robbins, S.P., (1996). *Compromiso Organizacional*. (Septima Edición). México DF: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

46. Rodriguez, A., (1996). *Los Recursos Humanos en las Administraciones públicas*. Madrid: Editorial Tecnos S.A.

47. Roth, E., (2009). Clases magistrales Investigación II. Universidad Católica Boliviana. Scandura, T., Lankau, M., (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. 18, 377-391

48. Senge, P., (1990). *La quinta disciplina*. Garnica. Madrid.

49. Sherman,A., Bohalander, G., Snell, S., (1999). Administración de Recursos Humanos. (Onceava Edición). México DF: International Thomsom Editores.
50. Sosa, D., (2010). Equilibrio entre familia y trabajo I. Extraído de:
<http://pensardenuevo.org/equilibrio-entre-trabajo-y-familia-i/>
- Universidad de Salamanca, (1989). Revista de Psicología Social, Vol. 4, No 3, 241-360,Madrid: Clarion
51. Velasco, C., (1993). Metodología de la investigación científica. El País. Santa Cruz. Bolivia Young, Veldman., (1978) En: Zavaleta, P.B., (2005). Compromiso organizacional en el personal de una compañía de seguros y reaseguros. Tesis de grado. La Paz: Universidad Católica Boliviana.
52. Zavaleta, P.B., (2005). Compromiso organizacional en el personal de una compañía de seguros y reaseguros. Tesis de grado. La Paz Universidad Católica Boliviana.
53. Zepeda, F., (1999). Psicología Organizacional. México DF: Addison Wesley Longman.