

Antecedentes del Compromiso Organizacional en las organizaciones públicas: un análisis de variables organizacionales y personales

Oscar Licandro
Universidad CLAEH, Uruguay
olicandro@claeu.edu.uy
ORCID 0000-0002-7771-2933

Federico Iriarte-Ahon
CEO - Albor Tecnológico, Perú
federico.iriarte@albortecnologico.com
ORCID 0000-0002-8497-3832

Patricia Correa
Universidad Católica del Uruguay
macorrea@ucu.edu.uy
ORCID 0000-0001-6550-016X

Resumen

La investigación sobre los antecedentes del compromiso organizacional ha prestado poca atención a los empleados de organizaciones públicas, a pesar de la relevancia cualitativa y cuantitativa de este tipo de organizaciones. El objetivo de este trabajo es evaluar si una amplia lista de variables, consideradas en la literatura, operan efectivamente como antecedentes del compromiso organizacional en este sector. En primer lugar, los antecedentes fueron clasificados en cinco grupos o categorías, según se vincularan con: 1) el perfil de las organizaciones (por ejemplo, tamaño); 2) gestión organizacional (por ejemplo, prácticas de responsabilidad social interna); 3) factores emocionales y de percepción de los empleados (por ejemplo, satisfacción laboral); 4) el vínculo laboral de los empleados (por ejemplo, el tipo de tarea); y 5) el perfil socio-cultural de los empleados (por ejemplo, el nivel educativo). En segundo lugar, se implementó una investigación empírica sobre una muestra estadísticamente representativa de los empleados públicos residentes en un país (Uruguay). Se seleccionaron antecedentes correspondientes a cada categoría, y se construyeron indicadores para operacionalizar a cada uno de ellos. El compromiso organizacional se operacionalizó mediante una versión abreviada del Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ), diseñado y validado por el profesor Lyman W. Porter y su equipo en 1974. Todos los indicadores se incluyeron en un cuestionario, que fue aplicado, mediante Facebook. Se encontró que las variables relativa al perfil organizacional, al vínculo laboral y al perfil socio-cultural no se relacionan con el compromiso organizacional, o su relación es débil. En cambio, las prácticas responsabilidad social interna (gestión organizacional) y la satisfacción laboral (factor emocional) tienen una relación individual positiva fuerte con el

compromiso organizacional. También se encontró que existe un efecto combinado de ambas. Estos resultados contribuyen a la investigación en este campo de estudio y aportan información relevante para los directores y gerentes del área de recursos humanos en el sector público.

Palabras clave: Compromiso Organizacional, Antecedentes, Organizaciones Públicas, Responsabilidad Social Interna, Satisfacción Laboral

GECONTEC Vol. 14(1). 2026
ISSN 2255-5684
gecontec.org

© Creative Commons Attribution 4.0
Recibido 18 Diciembre, 2025
Accepted 7 Marzo, 2026

Introducción

El compromiso organizacional (CO) es un tema que ha recibido mucha consideración por parte de los investigadores en el campo de las actitudes (Jackson, 2018). En particular, hace ya varias décadas que este tema se convirtió en un asunto de interés para los académicos y profesionales del área de Recursos Humanos (Bodjrenou y Bombona, 2019). Ese interés se explica porque el CO se relaciona con un amplio número de otras variables (Shaub, 1991), particularmente aquellas que expresan resultados beneficiosos para las organizaciones (Huselid y Day, 1991; Hofman y Newman, 2014; Closson, Leys y Hellemans, 2015). Todo esto convierte en importante el estudio del impacto del OC sobre el desempeño de las organizaciones, tanto para los académicos como para los profesionales de recursos humanos (Steinhaus y Perry, 1997).

La función principal del sector público es brindar servicios a los ciudadanos, siendo ésta una de las obligaciones más importantes de los estados (Lu et al., 2022). El adecuado desempeño de esa función requiere empleados comprometidos con su trabajo y con la organización en la que trabajan. De ahí la importancia que tiene la investigación sobre el CO de los empleados del sector público. Hasta la década de 2000, el CO en el sector público había sido menos estudiado que en el sector privado (Balfour y Wechsler 1996; Steijn and Leisink, 2006; Addae et al., 2007). En la década de 1970, diversos académicos norteamericanos especializados en la administración pública comenzaron a examinar este tema con el objetivo de comprender las características específicas del CO de los empleados públicos (Moon, 2000). En el resto del mundo, la investigación sobre este asunto comenzó más tarde. Fue recién en la década de 2010 que el CO en el sector público empezó a generar una amplia producción bibliográfica, principalmente fuera de Estados Unidos y Europa (ver tabla 1). Así, por ejemplo, una investigación bibliográfica, realizada en Brasil en 2018, encontró que el número de artículos académicos sobre CO en ese país se disparó en la década de 2010, pasando de un promedio anual de dos artículos en la década del 2000, a 13 artículos en 2017 (Moreno Pinho et al., 2020).

En la década de 1980 los académicos comenzaron a preguntarse si los resultados obtenidos en las investigaciones sobre el CO con empleados del sector privado se podrían extrapolar a los empleados del sector público o si, por el contrario, existen diferencias importantes entre ambos segmentos. Esto parece explicarse porque hasta esa década se creía que las diferencias en cuanto a la gestión del sector privado y la del sector público eran irrelevantes (Rainey, 1989). Desde entonces hasta la actualidad, la investigación comparativa sobre el CO de los empleados públicos y privados no ha dado resultados concluyentes. Algunos trabajos encontraron un mayor compromiso organizacional en los empleados del sector privado. Este es el caso de Buchanan

(1974b) (Estados Unidos), Mowday et al. (1979) (Estados Unidos), Zeffane (1994) (Australia), Moon (2000) (Estados Unidos), Goulet y Frank (2002) (Estados Unidos), Lyons et al. (2006) (Canadá), Agyemang y Ofei (2012) (Ghana), Vega et al. (2024) (Argentina). Otros trabajos encontraron lo inverso: Markovitz et al. (2007) (Grecia), Agarwal et al. (2017) (India), Adamchik y Sedlak (2024) (Polonia). Un tercer grupo de trabajos no encontraron diferencias relevantes en el CO de ambos segmentos de empleados: Steinhaus y Perry (1997) (Estados Unidos), Al-Qatawneh (2014) (Jordania), Su et al. (2015) (Australia). Todo esto justifica la realización de investigaciones específicas sobre el CO en el sector público.

Debido a la relevancia del CO los académicos comenzaron a investigar sus antecedentes, es decir, los factores que favorecen o limitan su desarrollo. Esos antecedentes son un amplio espectro de variables que tienen algún tipo de asociación o correlación estadística con el CO. Pocos trabajos académicos se han focalizado en estudiar los antecedentes del CO. Inclusive, solamente algunos de esos trabajos intentaron clasificarlos en categorías homogéneas (Steers, 1977; Moon, 2000; Steijn and Leisink; 2006; Joiner y Bakalis, 2006; Velado Rodriguez et al., 2006; Suman y Srivastava, 2012; Bodjrenou et al., 2019; Lambert et al., 2021; Adamchik y Sedlak, 2024). La investigación acumulada sobre los antecedentes del CO se encuentra desperdigada en la literatura sobre CO ya que, por lo general, los trabajos publicados incluyen algunos antecedentes como variables de segmentación.

En particular, la investigación sobre los antecedentes del CO en el sector público es muy pequeña. Este trabajo aborda este asunto. Su objetivo es evaluar si una amplia lista de variables, consideradas en la literatura, operan efectivamente como antecedentes en este sector. En forma complementaria, en este trabajo se estudia el efecto combinado de los antecedentes que individualmente impactan sobre el CO. Para alcanzar este objetivo se procedió de la siguiente forma. Primero, a partir del análisis de clasificaciones propuestas por otros autores, se construyó una clasificación de antecedentes en cinco categorías. Segundo, se seleccionaron antecedentes correspondientes a cada una de esas categorías y se construyeron indicadores para su operacionalización. Tercero, esos indicadores fueron incluidos en un cuestionario, que se aplicó a una muestra aleatoria de empleados públicos residentes en Uruguay. Para medir el CO se utilizó una versión reducida del OCQ diseñado por Porter et al. (1974). Para estudiar la relación entre esos indicadores y el CO se aplicaron diferentes técnicas estadísticas: ANOVA (para el estudio de la diferencia de medias), correlaciones simples, correlaciones parciales y regresiones lineales. Los antecedentes y sus indicadores fueron organizados en las siguientes categorías: 1) perfil organizacional (tamaño, tipo de organización pública, género del gerente de Recursos Humanos); 2) gestión organizacional (prácticas de responsabilidad social interna - RSI); 3) factores emocionales y de percepción (satisfacción laboral - SL); 4) vínculo laboral (salario, antigüedad, tipo de tarea, afiliación sindical) y 5) perfil socio-cultural (género, edad, nivel educativo, ideología política). Se encontró que el CO de los empleados uruguayos es relativamente bajo en términos internacionales. La responsabilidad social interna y la satisfacción laboral registraron una correlación directa fuerte con el CO, y cada una de ellas modera la relación de la otra con el CO. En cambio, ni el perfil de las organizaciones ni el perfil socio-cultural de los empleados se relacionó con el CO. Solo dos variables del perfil laboral lo hicieron, aunque el vínculo es débil: el tipo de tarea y la afiliación sindical. En su conjunto, esos resultados sugieren a los académicos y a los managers que el desarrollo del OC de los empleados públicos depende fundamentalmente de variables que la empresa controla (sus políticas de RSI) o sobre las que puede influir mediante diferentes estrategias (la satisfacción laboral), y que depende tanto de variables sobre las que prácticamente no puede influir porque le vienen dados (el perfil socio-cultural de los empleados,

el sector y el tamaño de la organización). Algunos de esos resultados confirman tendencias mayoritarias en la investigación acumulada. Este es el caso del impacto positivo de las prácticas de RSI y de la SL sobre el CO, y la independencia del CO con respecto al perfil organizacional y al perfil socio-cultural de los empleados. Otro resultado que se alinea con la investigación anterior es la verificación del efecto combinado que la RSI y la SL tienen sobre el CO.

Marco Teórico

Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional (CO) comenzó a ser investigado por los académicos en la década de 1960. El primer artículo académico sobre este tema fue publicado en 1960 por Helen P. Goulder (1960). Durante esa década se publicaron muy pocos trabajos sobre este tema (Grusky, 1966; Brown, 1969). Fue recién en los primeros años de la década siguiente que el CO empezó a ocupar un lugar relevante en la investigación académica. En esos años destacan los trabajos de Hall et al. (1970), Sheldon (1971), Hrebiniak y Alutto (1972) y Barth (1973). A partir de ese momento, la producción académica sobre el CO empezó a crecer. Pero, ya en esa época fue evidente que existía una falta de consenso en cuanto a la forma de definir el CO (Buchanan, 1974). Mathieu y Zajak (1990, p. 171) señalaron que existía “una proliferación de enfoques, tipos, definiciones y medidas del constructo». Según Yousef (2003) esos enfoques dependían del background de cada autor. Si bien todos los enfoques compartían la idea de que el CO es un vínculo de las personas con las organizaciones, existían importantes diferencias sobre cómo consideraban ese vínculo (Mathieu y Zajak, 1990).

Transcurridas ya varias décadas, el concepto de CO “sigue siendo uno de los conceptos más desafiantes e investigados en los campos de la gestión, el comportamiento organizacional y la gestión de recursos humanos” (Cohen, 2007, p. 336). A pesar de ese amplio interés académico por el CO, “todavía hay mucha confusión y desacuerdo sobre qué es el compromiso, a dónde se dirige, cómo se desarrolla y cómo afecta al comportamiento” (Meyer y Herscovitch (2001, p.299). Hace algo más de cuarenta años Morrow (1983) encontró 30 formas distintas de definir o caracterizar el compromiso laboral, muchas de las cuales tenían superposiciones. Este resultado lo llevó a proponer que se declare “una moratoria sobre nuevos conceptos de compromiso hasta que se haya completado alguna evaluación de las perspectivas existentes” (p.487).

Balfour y Weschsler (1996) señalaron que, hasta la década de 1970, el CO fue conceptualizado de diferentes formas (como deseo de permanecer, identificación con los objetivos y valores de la empresa, lealtad, involucramiento, apego al trabajo, compromiso, moral, etc.), pero a partir de la década de 1980 esa pluralidad conceptual fue sustituida por una generalización progresiva de la definición unidimensional propuesta por Porter et al. (1974). Luego, desde fines de la década de 1990, esta definición ha coexistido con la definición tridimensional propuesta por Allen y Meyer (1990). Por su parte, Cohen (2007) identificó tres etapas en el pensamiento sobre el CO. La primera, denominada edad temprana, estuvo dominada por la teoría de las apuestas secundarias (Becker, 1960). Esta teoría sostiene que “los empleados comprometidos lo están porque han hecho inversiones totalmente ocultas o algo ocultas, al permanecer en una organización determinada” (Cohen, 2007, p.338). La segunda etapa estuvo dominada por el enfoque del apego psicológico propuesto por Porter et al. (1974), y la tercera etapa estuvo dominada por los enfoques multidimensionales, cuyos principales exponentes fueron O'Reilly y Chatman (1986) y Allen & (1990).

Stevens et al. (1978) propusieron que todas las conceptualizaciones sobre el CO se podían dividir en dos grupos, a los que denominaron enfoque de intercambio y enfoque psicológico. Para Mowday et al. (1979) existen dos grandes enfoques sobre el CO: el actitudinal y el conductual. En palabras Na Nan et al. (2021), el CO combina “compromiso conductual al aceptar los objetivos, valores y culturas de la organización, y compromiso actitudinal al cumplir con los objetivos, valores y culturas de la organización” (p.3). Según Meyer y Allen (1987) la coexistencia de estos dos enfoques ha complicado la investigación sobre el CO. Por su parte, Commeiras y Fournier (2001) afirman que para la mayoría de especialistas el concepto de CO incluye dos dimensiones complementarias: afectiva y calculadora o cognitiva. Más recientemente, Nelwan et al. (2024, p.8) propusieron que existen tres enfoques sobre el CO: 1) enfoque de intercambio, bajo el cual el CO resulta de transacciones entre la organización y sus empleados; 2) enfoque psicológico, bajo el cual el CO es una actitud u orientación hacia la organización; y 3) enfoque de atribución, bajo el cual el CO es el apego de un individuo a una conducta que se basa en la propia voluntad, “de manera clara e irrevocable” (p.8).

Esa pluralidad conceptual puede observarse en algunas de las definiciones propuestas. Hall et al. (1970) indicaron que el CO surge cuando “las metas de la organización y las del individuo se vuelven cada vez más integradas o congruentes” (p.176). Sheldon (1971) definió el CO como “una actitud u orientación hacia la organización que vincula la identidad de la persona a la de la organización” (p.143). Para Buchanan (1974) el CO “es visto como un apego partidista y afectivo a las metas y valores de una organización, al papel de uno en relación con las metas y valores, y a la organización por sí misma” (p.533). Wiener y Gechman (1977, p.47) lo definieron como “una clase especial de conductas laborales socialmente aceptables que exceden las expectativas formales y/o normativas relevantes para el trabajo” (p.47). Ellenbecker y Custman, (2012) señalan que el OC es el apego de un individuo a una organización con la que está dispuesto a seguir trabajando por diferentes razones. Sani (2013) lo definió como el deseo de un empleado de ser parte de una organización y contribuir al logro de sus objetivos. Para Choi y Yu (2014) el CO “se define como la medida en que un individuo se identifica y se involucra en una organización” (p.354). Bourauy et al. (2019) interpretan el CO como un estado psicológico “que captura el grado en que un individuo está apegado a su organización” (p.154). Para Otoo y Rather (2024) el CO “es el nivel de identificación y conexión de una persona con una organización, que se fortalece mediante una firme aceptación y adhesión a los objetivos e ideales de la organización” (p.206).

En general, existe consenso acerca de que el CO ocurre con respecto a la organización como un todo. Gouldner (1960) formuló la idea de que el CO tiene dos grandes dimensiones: compromiso con la organización total y compromiso con valores organizacionales específicos. También propuso que ambas dimensiones son independientes entre sí. Según Lambert et al. (2021), el CO “refiere al compromiso con la organización empleadora en general y no con una sección, departamento o grupo de trabajo específico” (p.2). Sin embargo, algunos autores interpretan el CO como una colección de compromisos múltiples con varios grupos que componen la organización” (Reichers, 1998, p. 469).

Pese a esa diversidad conceptual, solamente dos definiciones han logrado imponerse como marco teórico sobre el CO: la que propusieron Porter et al. (1974) y la de Allen y Meyer (1990). Los primeros definieron el CO como “la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y su participación en ella” (Porter et al., 1974, p604). Estos

investigadores son partidarios de la idea de que el CO es una variable unidimensional, pero formada por tres componentes claramente diferenciables: 1) la identificación con la organización, que consiste en una fuerte creencia en sus metas y valores; 2) el involucramiento (engagement), entendido como la voluntad de realizar un esfuerzo considerable en favor de la organización y 3) la membresía, entendida como un fuerte deseo de permanecer en la organización. Algunos autores han cuestionado este tercer componente por considerar que el deseo de permanecer debería ser tratado como un resultado y no como parte del CO (Reichers, 1985; O'Reilly y Chatman, 1986; Balfour y Weschsler, 1996).

Allen y Meyer (1990) interpretaron el CO como un concepto tridimensional, cuyas dimensiones poseen entre sí cierto grado de independencia estadística. Para ellos el CO combina tres tipos diferentes de compromiso: 1) un compromiso emocional o de apego a la organización; 2) un compromiso normativo, basado en la convicción de un deber moral hacia la organización y 3) un compromiso de continuidad, basado en la evaluación de los costos asociados a dejar la organización. El primero tiene mucho en común con el primer componente de la definición de Porter et al. (1974). El tercero se alinea con las definiciones basadas en la teoría de las apuestas secundarias, que han sido agrupadas bajo el enfoque de intercambio (Stevens, 1978; Nelwan et al., 2024). En cambio, el compromiso normativo parece ser una innovación introducida por Allen y Meyer (1990). Sobre la base de este marco conceptual, Allen y Meyer (1990) construyeron un instrumento de medición al que llamaron Three Component Model (TCM). Este enfoque tiene al menos tres problemas. Primero: en los hechos, los componentes propuestos por Allen y Meyer (1990) no son en sentido estricto dimensiones del compromiso organizacional, sino más bien tipos diferentes de compromiso. Segundo: resulta cuestionable considerar los costos percibidos de abandonar la organización como una forma de compromiso. Tercero: tal, como señalan Singh y Gupta (2015, p.1194), “se ha descubierto que el compromiso afectivo es el más valioso y el ‘tipo correcto’ de compromiso para una organización”.

A pesar de que el enfoque de Allen y Meyer (1990) ha sido el más utilizado en la investigación sobre el CO en los últimos 20 años (Cheng y Stockdale, 2003; Singh y Gupta, 2015), en este trabajo se descartó utilizarlo, optándose por el enfoque de Porter et al. (1974). Porter (1972) diseñó un instrumento con 15 indicadores, que utilizó para operacionalizar su definición de CO. En Mowday et al. (1979) ese instrumento fue llamado Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ). Después de varios años de aplicación se puede argumentar que el OCQ tiene varias fortalezas, que justifican su uso: 1) se apoya en un cuerpo sustancial de documentación (Morris y Sherman, 1981); 2) interpreta exclusivamente el CO como compromiso afectivo, evitando los tres problemas del enfoque de Allen y Meyer (1990) mencionados en el párrafo anterior; 3) diversos trabajos demostraron que la escala construido en base a los 15 indicadores es unidimensional (Mowday, Steers y Porter; 1979; Morrow y McElroy, 1986); 4) tiene coherencia interna y fiabilidad estadística (Mowday et al., 1979; Balaji, 1986); 5) pese a sus limitaciones, algunas investigaciones comparativas demostraron que es más rico y confiable (Shaub, 1991).

También cabe señalar que, al igual que todo instrumento de medición, el OCQ tiene algunas limitaciones. Primera: pese a que mide un compromiso de tipo afectivo, varios de los indicadores son de carácter cognitivo (Balaji, 1986) y conductual (Balfour y Weschsler, 1996). Segundo: si bien bajo este enfoque el CO se conceptualiza como una actitud global de los empleados hacia su organización (Mowday et al., 1979, p. 226), algunos indicadores del OCQ refieren a diferentes subsistemas de la misma (Balaji, 1986). Tercera: en algunos trabajos posteriores se

encontraron soluciones factoriales con más de una dimensión (Angle y Perry, 1981; Bar-Hayim y Berman, 1992; Benkhoff, 1997; Commeiras y Fournier 2001).

Antecedentes del Compromiso Organizacional

Los antecedentes son factores que tienen alguna influencia sobre el CO. Se espera que las variables que los operacionalizan tengan asociación estadística con los índices de CO. Los segmentos, determinados por esas variables, deberían registrar diferentes niveles de CO. Los antecedentes del CO son acciones o elementos que causan su existencia (Pathardikar y Sahu, 2011). Para Bateman y Strasser (1984), los antecedentes son un conjunto de variables situacionales y actitudes. Balfour y Wechsler (1996) identificaron un amplio número de antecedentes, aunque no propusieron una clasificación: participación, servicio directo al público, alcance del trabajo, penetración política, supervisor, permanencia en el puesto, educación, puesto, satisfacción salarial, ascensos y aprendizaje personal; deseo de permanecer y alternativas laborales percibidas; motivación interna. Mediante revisión bibliográfica, Coronado Guzmán et al. (2020) identificaron una amplia lista de antecedentes del CO, en la que incluyeron: formación y desarrollo, satisfacción laboral, satisfacción por la vida, bienestar psicológico, liderazgo, confianza, promoción del personal, cultura organizacional, oportunismo, empoderamiento, dependencia.

Esa diversidad de antecedentes motivó a varios autores a organizarlos en categorías más o menos homogéneas. Algunos autores optaron por dividirlos en dos grandes grupos. Suman y Srivastava (2012) y Bodjrenou et al. (2019) los dividieron en personales y organizacionales. Lambert et al. (2021) los dividieron en personales y del lugar de trabajo. Velado Rodríguez et al. (2006) dividieron los antecedentes en dos grupos, a los que llamaron causas cercanas (experiencias laborales, ambigüedad y conflicto rol, contrato psicológico y causas lejanas (características organizacionales, características personales, estrategias de recursos humanos, condiciones del entorno). Otros autores optaron por clasificar los antecedentes en tres categorías. Steers (1977) los dividió en: 1) personales (edad, educación, necesidad de logro); 2) características del trabajo (identidad de la tarea, retroalimentación, interacción opcional) y 3) experiencias laborales (actitudes grupales, confiabilidad organizacional, importancia personal)). Steijn and Leisink (2006) los dividieron en: 1) características personales; 2) características del puesto, y 3) características organizacionales. Joiner y Bakalis (2006) los clasificaron en: características personales, factores relacionados con el trabajo y factores de implicación laboral. Adamchik y Sedlak (2024) dividieron los antecedentes del CO en tres grupos: 1) percepciones subjetivas y satisfacción laboral (relación con los compañeros, satisfacción laboral, etc.); 2) características demográficas individuales y 3) características individuales del trabajo (posición jerárquica, antigüedad, contratado vs permanente, etc.) y del lugar de trabajo (público /privado, industria, tamaño de la empresa).

Algunos autores construyeron clasificaciones con más categorías. Moon (2000) los organizó en cinco grupos o categorías: 1) factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos); 2) factores individuales; 3) nivel directivo (altos directivos, gerentes intermedios); 4) sector (público o privado) y 5) cultura organizacional. Cohen (2002) los dividió en: 1) personales (género, edad, educación, antigüedad, etc.); 2) de la experiencia laboral (ingresos, involucramiento laboral, etc.) y 3) relacionados con el rol (autonomía, conflicto de rol, etc.) y 4) estructurales (comunicación organizacional, etc.). Bodjrenou et al. (2019) partieron de la clasificación en antecedentes personales y organizacionales, pero las dividieron en sub-categorías. Los antecedentes

personales fueron divididos en: factores socio-culturales (género, nivel educativo, estado civil, nacionalidad), factores laborales (posición en la organización, antigüedad, etc.) y relación entre vida organizacional y personal. Los antecedentes organizacionales fueron divididos en: factores internos de la organización (capacitación y desarrollo, liderazgo, mentoría, autonomía laboral, apoyo organizacional) y características de la organización (sector de actividad, etc.).

De lo anterior se desprende que se han propuesto diferentes formas de clasificar los antecedentes del CO y que para construir esas clasificaciones se han utilizado distintos criterios. En este trabajo se propone otra clasificación, que fue construida procurando abarcar el espectro más amplio posible de categorías encontradas en la literatura. Se partió de la clasificación propuesta por Steijn and Leisink (2006). Se observó que existen dos tipos bien diferenciadas de características personales: 1) las variables socio-demográficas (género, edad, nivel educativo, etc.) y 2) las variables psicológicas (emocionales y percepciones). También las características organizacionales se pueden dividir en dos grupos: 1) las variables relacionadas con la gestión (políticas de recursos humanos, cultura organizacional, etc.) y 2) las variables relacionadas con características estructurales (tamaño de la organización, industria, sector público o privado, etc.).

En consecuencia, en este trabajo se propone una clasificación de los antecedentes del CO en cinco categorías o grupos de variables: 1) de gestión organizacional; 2) de perfil de las organizaciones; 3) relacionadas con el vínculo laboral; 4) emocionales y de percepción de los empleados y 5) socio-culturales. En la tabla 1 se indican las variables de cada categoría que fueron incluidas en una lista de investigaciones específicas sobre el sector público. A continuación, se presentan y fundamentan las hipótesis de esta investigación, que refieren a la relación entre el CO y variables de cada una de esas cinco categorías.

Variables de la gestión organizacional. Relación entre Responsabilidad Social Interna y Compromiso Organizacional

En la clasificación propuesta en este trabajo, la categoría gestión organizacional incluye variables de gestión organizacional (prácticas de recursos humanos, la estructura organizacional que adoptan las empresas, liderazgo, etc.) y variables relacionadas con impactos de esa gestión a nivel organizacional (cultura organizacional, ambiente de trabajo, etc.). La investigación anterior sobre el CO en el sector público ha considerado diversas variables de esta categoría. En la tabla 1 se incluyen estudios que consideraron la cultura organizacional y los valores organizacionales (Odom et al., 1990; Moon, 2000; Pathardikar y Sahu, 2011), la estructura organizacional (Pathardikar y Sahu, 2011; Al-Qatawneh; 2014), el liderazgo (Steijn and Leisink, 2006; Ashfaq et al 2021), el ambiente de trabajo (Ahakwa, 2012), prácticas de recursos humanos (Steijn y Leisink, 2006) y la responsabilidad social (Khan et al., 2018; Bourauy et al., 2019; Chatzopoulou et al., 2021; Hammon, 2023).

Para representar esta categoría de antecedentes se eligieron las prácticas de Responsabilidad Social Interna (RSI). Esta elección se fundamenta en dos argumentos. Primero: las prácticas de RSI son un grupo específico de prácticas de recursos humanos: aquellas que están orientadas a gestionar los impactos de la operación de la empresa sobre los empleados (Licandro, 2022). Segundo: existe una amplia producción de investigaciones que demuestran que la RSE/RSI es un importante antecedente del CO en el sector privado, pero se carece de estudios sobre este

asunto en el sector público, tal como lo evidenció la reciente revisión bibliográfica de Yassin y Beckmann (2024). Una parte importante de esas investigaciones utilizaron el enfoque de Allen y Meyer (1990) para medir el CO (Shen y Zhu, 2011; Muller, Hattrup, Spiess, y Lin-Hi, 2012; Farooq et al., 2014; Clososon et al., 2014; Glavas y Kelly, 2014; Hofman y Newman, 2014; Choy y Yu, 2014; Bouraoui et al., 2019; Chatzopoulou et al., 2021). Otros autores utilizaron indicadores propios o indicadores que adaptaron de trabajos anteriores (Brammer et al. 2007; Sagheer et al., 2022; Putri et al., 2025). Pocos trabajos utilizaron el OCQ de Porter et al. (1974) (Turker, 2009; Ali et al., 2010; Asrar-ul-Haq et al., 2017).

En función de los resultados obtenidos en el sector privado y de los resultados obtenidos en las tres investigaciones en el sector público arriba mencionadas, en este trabajo se evaluará la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: El compromiso organizacional tiene relación positiva con la percepción de la Responsabilidad Social Interna

Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral

En la literatura coexisten diferentes definiciones de la satisfacción laboral, pero todas tienen en común la idea que la satisfacción laboral (SL) es un sentimiento de los empleados (Currivan (1999; Odom et al., 1990; Llovet y Fito (2013). Para Eliyana, & Pradana (2020, p.432) la satisfacción laboral “es un sentimiento de placer o un estado emocional positivo que es el resultado de la calidad del trabajo y la experiencia laboral de uno”. Para Khan et al. (2025, p.3) la SL “Es un estado emocional agradable o bueno que se produce debido a la evaluación que hace una persona de su empleo o experiencia en el trabajo”. Según Locke (1969) la SL es la relación entre lo que los empleados quieren de su trabajo y la percepción sobre lo que reciben de él. Para algunos autores, ese sentimiento puede referir a su tarea, al ambiente de trabajo o la organización como un todo (Churchill, Ford y Walker, 1976, p.327). Para Aziz et al. (2021) la satisfacción opera sobre el trabajo en general y sobre elementos específicos del trabajo. Otros autores son más restrictivos, y afirman que la JS es una respuesta afectiva a aspectos específicos y no a la organización como un todo (Lum et al., 1998).

La relación entre SL y CO ha sido ampliamente estudiada en la literatura de management (Hefny, 2020) desde hace ya varias décadas (Reichers, 1986). La gran mayoría de las investigaciones realizadas en el sector privado han encontrado relación positiva entre ambas variables. A modo de ejemplo se pueden destacar: Meyer y Allen (1987), Brammer et al. (2007), Mottaz (2016), Quisque y Paucar (2020), Bennet y Hilton (2021); Abdelhakim y Agwa (2022), Van et al. (2024) y Putri et al. (2025). Esas investigaciones se han realizado en países diferentes y en diferentes tipos de organizaciones. Además, se han investigado distintos segmentos de empleados y se han utilizado diferentes instrumentos para medir la SL y el CO. En el caso particular de los empleados de organizaciones públicas, la mayoría de las investigaciones han obtenido resultados similares, con independencia de las herramientas utilizadas para operacionalizar ambas variables (ver tabla 1). Todos estos trabajos indican que la satisfacción laboral es un antecedente del CO, tanto en el sector privado como en el sector público. En este trabajo se someterá a evaluación la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: El comportamiento organizacional tiene relación positiva con la satisfacción laboral

Compromiso Organizacional y perfil de las organizaciones

El perfil de cada organización queda determinado por variables como el tamaño, la industria en la que operan, el origen del capital (nacional o internacional), el tipo de capital (abierto o cerrado), el sector (privado, público o social), el género de directivos y gerentes, etc. Tal como puede observarse en la tabla 1, las investigaciones sobre el CO en el sector público tomaron en cuenta solamente el tamaño y la diferencia entre organizaciones públicas y privadas. En el caso del tamaño, la mayor parte de los trabajos incluidos en la tabla 1 no encontraron relación entre esta variable y el CO (Zeffane, 1994; Demircioglu, 2023; Adamchik y Sedlak, 2024). Sólo Tumpa et al. (2017) encontraron relación positiva entre ambas variables. En este trabajo se someterá a evaluación la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3a: El compromiso organizacional se asocia con el tamaño de las organizaciones

En cuanto al tipo de organización (pública o privada) en la mayoría de los trabajos se encontró que el CO es menor en las organizaciones públicas que en las privadas (Mowday et al., 1979; Moon, 2000; Goulet, 2002; Lyons et al., 2006; Agyemang y Ofei, 2012; Tumpa et al. 2017; Chian Vega et al., 2024; Adamchik y Sedlak, 2024). Por lo tanto, el tipo de organización es un antecedente del CO. Estos resultados plantean la interrogante acerca de si el tipo de organización pública es también un antecedente del CO. El sector público es bastante heterogéneo. Las organizaciones públicas difieren según sean federales, estatales o locales. También, son muy diferentes entre sí las organizaciones públicas que brindan servicios de salud, las que cumplen funciones de contralor, las que se dedican a la producción de agua potable y otros tipos de organizaciones públicas. Por lo tanto, el tipo de organización pública podría ser un factor que impacta de diferente forma sobre el CO de los empleados. En este trabajo, las organizaciones públicas fueron clasificadas en dos grupos: las estatales y los gobiernos locales. La información relevada se utilizó para evaluar la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3b: El compromiso organizacional se asocia con el tipo de organización pública (estatal o local)

En las dos últimas décadas se ha registrado un crecimiento de la participación de la mujer en cargos directivos de nivel medio y superior en las organizaciones (Licandro y Correa, 2022). Esta situación ha dado lugar a la investigación sobre el impacto que tiene sobre el desempeño organizacional la presencia de mujeres en cargos directivos, tanto a nivel de supervisión como de alta gerencia (Göbel y burket, 2023). Este nuevo campo de investigación se apoya en el argumento de que las mujeres poseen características específicas que contribuyen a generar resultados diferentes. Sobre la base de la teoría del rol social (Eagly, 1987), se ha propuesto que ambos géneros actúan de acuerdo con creencias diferentes sobre sus roles en las organizaciones (empatía, sensibilidad a los temas sociales, etc.) (Boulouta, 2013) y que las mujeres tienen una mayor predisposición a fomentar comportamientos de cuidado y la ayuda a otras personas (Rand, Brescoll, Everett, Capraro y Barcelo, 2016). También se ha encontrado que las mujeres tienen una mayor predisposición hacia el liderazgo transformacional (Eagly y Carli, 2003) y hacia la construcción de confianza con sus subordinados (Eagly y Johannesen-Schmidt, Johannesen-Schmidt, 2003). Esa mayor predisposición de las mujeres hacia consideraciones de tipo pro-social en los procesos de toma de decisiones se explica porque las mujeres tienen una mayor preferencia por el altruismo que por la aversión al riesgo (Zou, Wu, Zhu y Yang, 2018).

Se ha encontrado que mientras el estilo de liderazgo femenino enfatiza en el trabajo colaborativo y participativo, el liderazgo masculino se caracteriza por el mando y el control (Ran Michelle et al., 2015). En particular, se encontró que las mujeres gerentes tienen un comportamiento gerencial más orientado al coaching que sus colegas masculinos. También se ha encontrado que una mayor proporción de mujeres en las juntas directivas se asocia con una mayor calidad ética en las decisiones (Akaah, 1989) y con la aplicación de mejores prácticas de CSR hacia los empleados (Bernardi y Threadgill, 2010).

Dado que existe evidencia empírica de que la forma como los líderes se relacionan con sus empleados tiene un efecto sobre su CO, es posible inferir que el liderazgo femenino impacta sobre el CO de modo diferente a como lo hace el liderazgo masculino. Más específicamente, es razonable suponer que las mujeres gerentes desarrollan más CO que los gerentes hombres. Sobre este asunto se han publicado pocos trabajos. Göbel y burket (2023) demostraron que el género de los supervisores se asocia con el compromiso afectivo de los empleados. Encontraron que las supervisoras femeninas generan una mayor de desarrollo del compromiso afectivo de los empleados porque ellas se involucran más que los supervisores masculinos en la aplicación de políticas de recursos humanos que responden a sus necesidades. Tojimatova y Shin (2025) demostraron que el género de los gerentes de recursos humanos se asocia con la lealtad organizacional y con el job involvement. Los gerentes de recursos humanos de género femenino obtienen mejores resultados que sus colegas masculinos en ambas variables. Contrariamente a esos trabajos, McColl-Kennedy y Anderson (2005) no encontraron relación entre el género del gerente y el CO. En este trabajo se evaluará la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3c: El compromiso organizacional se asocia con el género del gerente de recursos humanos

Compromiso Organizacional y vínculo laboral

En esta categoría se incluyen las variables que permiten segmentar a los empleados en función de su relación o vínculo laboral con la empresa. Se incluyen aquí: el tipo de tarea, el puesto o ubicación jerárquica, el nivel salarial, la antigüedad, la carga horaria, el tipo de vínculo laboral (permanente o transitorio), la afiliación sindical, etc. Algunos de estos antecedentes han sido más estudiados que otros. En este trabajo se incluyeron cuatro antecedentes: el nivel salarial, el tipo de tareas, la antigüedad y la afiliación sindical. En la tabla 1 puede observarse que la antigüedad es el antecedente más estudiado en la literatura sobre el sector público, pero los resultados están divididos. Algunos trabajos encuentran asociación entre antigüedad y OC (Mowday et al., 1979; Camilleri, 2002; Addae et al., 2007; Azeem y Akhtar, 2014), pero otros no encuentran relación (Zeffane, 1994; Bafour y Wechsler, 1996; Moon, 2000; Steijn and Leisink 2006; Ashfaq et al 2021). En este trabajo se evaluará la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4a: El compromiso organizacional se asocia con la antigüedad de los empleados

También las investigaciones en el sector público arrojaron diferentes resultados en la relación entre ingresos monetarios y CO. Encontraron relación positiva: Bafour y Wechsler (1996) (equidad salarial), Pathardikar y Sahu (2011) (salario) y Tumpa et al. (2017) (salario). Pero no la encontraron Steijn and Leisink (2006) (salario). En este trabajo se evaluará la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4b: El compromiso organizacional se asocia con el nivel de ingresos de los empleados

En cuanto al tipo de tarea, Camilleri y Van Der Heijden (2007) encontraron que las características del puesto de trabajo se relacionan con el CO. En este trabajo se evaluará la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4c: El compromiso organizacional se asocia con el tipo de tarea que desempeñan los empleados

La investigación sobre el CO ha prestado poca atención a la afiliación sindical (Hammer y Avgar, 2005). Según Hammer y Avgar (2005) los empleados sindicalizados tienden a tener un mayor CO que los no afiliados. También se ha argumentado que los sindicatos pueden generar confianza en las gerencias e incrementar el compromiso de los empleados, pero ello depende de la calidad de la relación entre ambos actores (Gill, 2009). Los sindicatos pueden impactar negativamente sobre el compromiso de los empleados cuando tratan impedir la aplicación de políticas de recursos humanos orientadas a facilitar su compromiso y cuando actúan como una barrera que dificulta la comunicación entre la gerencia y los empleados (Verma, 2006). Lincoln y Boothe (1993) encontraron, en una muestra de empleados norteamericanos y en otra muestra de empleados japoneses, que la afiliación sindical impacta de forma negativa sobre el CO. Inversamente, Choi (2018) encontró asociación positiva entre la afiliación sindical y el CO. En este trabajo se evaluará la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4d: El compromiso organizacional se asocia con la afiliación sindical de los empleados

Compromiso Organizacional y perfil socio-cultural

Este tipo de antecedentes son los más estudiados en la literatura (Joiner y Bakalis, 2006). En este trabajo se consideran cinco variables socio-culturales de segmentación de los empleados: género, cohorte generacional (baby boomer, generación X, generación Y), lugar de residencia, nivel educativo e ideología política. Las investigaciones sobre el género, como antecedente del CO en el sector privado, han registrado resultados inconsistentes, aunque predominan los trabajos que encontraron un mayor CO entre las mujeres (Joiner y Bakalis, 2006). Kacman et al. (1999) atribuye el mayor CO de las mujeres a que ellas deben superar más barreras que los hombres para ingresar a las organizaciones, razón por la cual tienden a esforzarse más. Sin embargo, algunos trabajos indican que esas diferencias pueden ser muy pequeñas o insignificantes (Adamchik y Sedlak, 2024). La amplia mayoría de los trabajos incluidos en la tabla 1, que investigaron este asunto en el sector público, no encontraron relación entre género y CO (Zeffane; 1994; Moon, 2002, Camilleri, 2002; Goulet, 2002; Steijn and Leisink, 2006; Addae et al., 2007; Van Waeyenberg et. al, 2020; Chatzopoulou et al., 2021; Lu et al., 2022; Demircioglu, 2023; Lee y kim, 2024). Sólo Markovitz et al. (2010) encontraron relación entre las dos variables, pero en su investigación los hombres registraron un mayor compromiso organizacional que las mujeres. En este trabajo se evaluará la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5a: El compromiso organizacional se asocia con el género de los empleados

La edad como antecedente del CO ha sido estudiada de dos formas: como edad o como cohorte generacional. Los estudios que relacionan la edad con el CO en el sector público han obtenido resultados de diferente signo. Algunos estudios encontraron una relación entre estas variables (Goulet, 2002; Camilleri y Van Der Heijden, 2007; Addae et al., 2007; Lu et al., 2022; Lin et al.; 2024; Adamchik y Sedlak, 2024), pero otros no la encontraron (Camilleri, 2002; Azeem y Akhtar, 2014; Tumpa et al.; 2017; Van Waeyenberg et al., 2020; Ashfaq et al., 2021).

Las cohortes generacionales refieren a grupos de personas que nacieron en un mismo período de tiempo, que experimentaron los mismos eventos históricos y que, por lo tanto, comparten valores, experiencias de vida y opiniones (D'Amato y Herzfeldt, 2008). La investigación actual sobre la relación entre cohorte y CO se centra en tres cohortes generacionales: baby boomers (BB), generación X (Gen X) y generación (Gen Y o millennials). Pocos trabajos han estudiado este tema en el sector público. Benson y Brown (2012) estudiaron una muestra de 2776 empleados de una organización pública en Australia. El estudio arrojó como resultado que el CO de los empleados BB era mayor que el CO de los empleados pertenecientes a la Gen X.

DAmato y Herzfeldt (2008) evaluaron una muestra de 1666 líderes emergentes europeos pertenecientes a cuatro generaciones: early BB, late BB, early X and late X. Encontraron una fuerte correlación entre generación y CO. Cennamo y Gardner (2008) midieron el CO de empleados de Nueva Zelanda (de diferentes sectores), pero no encontraron diferencias estadísticamente significativas entre empleados de las tres generaciones. Cunha da Silva et al. (2015) encontraron diferencias significativas en el CO de las tres generaciones en una investigación realizada en Brasil. El CO de la Gen Y resultó levemente mayor que el CO de los BB; ambos son bastante mayores que el CO de la generación X. Glazer et al. (2019) compararon el CO afectivo, normativo y de continuidad entre empleados de la generación X y de la generación Y en Estados Unidos. No encontraron diferencias significativas para el CO afectivo ni para el CO normativo; pero los resultados indicaron que la generación X tiene un CO de continuidad superior que la generación Y. En este trabajo se evaluará la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5b: El compromiso organizacional se asocia con la cohorte generacional de los empleados (BB, GenX, GenY)

El lugar de residencia refiere al espacio geográfico en el que residen las personas. En distintos asuntos se registran diferencias entre las personas que viven en zonas rurales y urbanas, o entre quienes residen en grandes y pequeñas ciudades. Inclusive, en algunas grandes ciudades, los comportamientos pueden diferir entre barrios o zonas de cada ciudad. En Uruguay existe una diferencia importante entre la capital (Montevideo), que tiene 1.384.000 millones de habitantes y las demás ciudades del país, ninguna de las cuales supera los 100.000 habitantes. Ninguna de las publicaciones incluidas en la tabla 1 consideró esta variable. En este trabajo se comparará el CO de los empleados públicos que residen en la capital de Uruguay con el CO de quienes residen en el resto del país. Se evaluará la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5c: El compromiso organizacional se asocia con el lugar de residencia de los empleados

El nivel educativo es una variable que ha registrado una correlación negativa con el CO en buena parte de la literatura. Se ha señalado que las personas de mayor nivel educativo tienen expectativas más altas y es más difícil para las empresas ofrecerles recompensas suficientes.

Ambos elementos conducen a un menor nivel de CO (Joiner y Bakalis, 2006). No se encontró relación entre nivel educativo y compromiso organizacional en la mayoría de las investigaciones en el sector público que estudiaron este asunto (Balfour y Wechsler, 1996; Moon, 2000; Steijn and Leisink, 2006; Markovitz et al., 2010; Tumpa et al., 2017; Chatzopoulou et al., 2021; Lu et al., 2022; Demircioglu, 2023). Además, en las únicas que encontraron relación entre las dos variables, la relación fue de diferente signo. En la investigación de Camilleri y Van Der Heijden (2007) el CO aumenta con el nivel educativo, pero lo contrario resultó en la investigación de Camilleri (2002). En este trabajo se evaluará la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5d: El compromiso organizacional se asocia con el nivel educativo de los empleados

La ideología política puede definirse como un conjunto de creencias sobre el orden adecuado de la sociedad y cómo se puede lograr ese orden (Erikson y Tedin, 2003). Johnson y Roberto (2018, p.1040) la definen como un “conjunto de opiniones sustentadas por doctrinas, valores y verdades morales percibidas que guían el comportamiento hacia un orden social específico”. La ideología política de una persona puede interpretarse como la posición dentro de un continuo con extremos opuestos. En Estados Unidos los extremos son liberal y conservador; en América Latina esos extremos son izquierda y derecha. Swigart et al. (2020) sugieren que la polarización política ha aumentado desde en la década de 2010, y que los empleados llevan sus ideologías a las organizaciones donde trabajan. Johnson y Roberto (2018) señalan que el impacto de la ideología de los empleados sobre el comportamiento en las organizaciones recién está comenzando a recibir la atención de los académicos.

Se ha encontrado que los dirigentes con ideologías progresistas/liberales adoptan un mayor compromiso con la RSE (Gupta et al., 2017). Tennakoon y Wategama (2023) proponen que la ideología política conservadora de un empleado se relaciona positivamente con su compromiso laboral, pero que todavía existe una brecha en la investigación sobre la relación entre la ideología y el compromiso de los empleados. Maranto y Skelley (2003) realizaron un estudio sobre el apoyo de los empleados públicos norteamericanos a las reformas del gobierno de Clinton. Encontraron que el compromiso afectivo y la ideología política se combinaron para explicar dicho apoyo: los empleados de ideología liberal y con mayor compromiso afectivo dieron más apoyo a esas reformas, en tanto que los de ideología conservadora, y menos comprometidos, fueron los que dieron más apoyo. Spenkuch et al. (2023) estudiaron el comportamiento de los empleados del área de compras en diversos organismos de la administración federal en EEUU. Encontraron que los contratos de compras supervisados por empleados no alineados políticamente con el gobierno de turno (demócrata o republicano) tienen más sobrecostos y retrasos. Los resultados de estos trabajos sugieren que la ideología de los empleados del sector público podría influir en su compromiso organizacional.

En Uruguay, la ideología política se conceptualiza en términos de izquierda y derecha. En las encuestas la ideología política se operacionaliza mediante un indicador de autoidentificación ideológica. Según datos de una consultora de opinión pública¹, la población Uruguay se distribuye de la siguiente manera, en función de cómo se autoidentifican ideológicamente:

¹ <https://equipos.com.uy/noticias/-De-izquierda-o-de-derecha-La-autoidentificacion-ideologica-de-los-uruguayos/151>

izquierda (13%), centro-izquierda (18%), centro (39%), centro-derecha (16%) y derecha (14%). En este trabajo se evaluará la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5e: El compromiso organizacional se asocia con la ideología política de los empleados

Efecto combinado de los antecedentes

La investigación sobre los antecedentes del OC se ha focalizado en estudiar el efecto individual de cada antecedente, pero pocos trabajos estudiaron el efecto combinado de varios de ellos (Cohen, 1992). Mathieu y Zajac (1990) señalaron que no se debería descartar la posibilidad de que existan múltiples efectos combinados, donde unos antecedentes moderan el efecto de otros. Cohen (1992) estudió el efecto moderador del tipo de ocupación (White collar vs blue collar) sobre la relación entre el OC y diversos antecedentes. Suman y Srivastava (2012) estudiaron el rol mediador del nivel jerárquico (ejecutivos, supervisores y trabajadores) en la relación entre CO y otros antecedentes. Varios trabajos han estudiado el rol mediador de la satisfacción laboral en la relación entre RSI y OC (Mueller et al., 2012; Hossen, Chan y Hasan et al., 2020; Chatzopoulou et al., 2021; Licandro, 2022; Ahsan y Khalid, 2024; Putri et al., 2025). En este trabajo se estudiará el efecto combinado de los antecedentes sobre el OC que a nivel individual registren relación con el OC. Debido a la falta investigación previa sobre el mismo asunto, no se formulan hipótesis.

Tabla 1. Antecedentes del Compromiso Organizacional en empleados del sector público. Revisión de literatura

Artículo	Población	Instrumento	Factores Organizacionales			Factores personales	
			Políticas y prácticas	Perfil	Afectivos/percepciones	Laborales	Socio-demográficos
Mowday et al. (1979)	Empleados públicos y de sectores privados específicos de EEUU	OCQ o variación		Público / privado (sí, público más bajo)			Antigüedad (+)
Odom et al. (1990)	funcionarios de gestión media y alta de organizaciones estatales, nacionales e internacionales de carreteras en Estados Unidos	OCQ o variación	Cultura burocrática (no), Cultura innovadora (+) Cultura de apoyo al trabajo (+)				
Liou y Nyhan (1994)	Empleados de un estado de EEUU	TCM (CA, CC)			SL (sí, CA, pero no para CC)	Permanencia (sí) Rol (supervisor /no supervisor) (sí) Profesional/No profesional (sí)	
Zeffane (1994)	Empleados privados y públicos de Australia	OCQ o variación		Tamaño (no)		Supervisor (sí) Antigüedad (no)	Género (no)
Balfour y Wechsler (1996)	Empleados de 12 agencias gubernamentales de USA	OCQ + TCM y variaciones			satis salarial (+)	Alcance del trabajo (+) posición (+) antigüedad (no) equidad salarial (+)	educación(no)
Moon (2000)	Directores ejecutivos y gerentes intermedios de empresas privadas y organizaciones públicas en EEUU	Otro	Cultura organizacional Claridad de objetivos (sí)	Sector (Pub vs Priv) (sí)	factores motivacionales intrínsecos (sí) y extrínsecos (no)	Nivel gerencial (no) Antigüedad (no) Autonomía laboral (sí)	género (no) educación (no)
Camilleri (2002)	Empleados de una empresa pública de TI en Malta	TCM o variación				Antigüedad (sí) Estado de rol (sí)	Edad (no) Género (no) Nivel educativo (-) status marital (no) personalidad (sí)
Goulet (2002)	Empleados públicos, privados y del tercer sector en Estados Unidos			Público / privado (sí, público más bajo)		Horas trabajadas (no)	Edad (-) género (no)
Lyons et al. (2006)	Empleados públicos, privados y del tercer sector en Canadá	OCQ o variación		Público / privado (sí, público más bajo)			
Steijn and Leisink 2006	Empleados públicos de Holanda	TCM o variación (CA)	Estilo liderazgo (sí) Satisfacción con prácticas gestión RRHH (sí)	Sub-sector (sí)	trabajo interesante (sí), apoyo de colegas (sí)	Antigüedad (no) Características del puesto: salario (no) puesto fijo (no) autonomía (sí)	Género (no) Educación (no)
Camilleri y Van Der Heijden (2007)	Empleados públicos de Malta	TCM o variación	Percepción sobre la organización			Características del puesto (sí)	Edad (-) Educación (+)
Markovitz et al. (2007)	Dos muestras: 1) Empleados (no supervisores) del sector privado y 2) del sector público de Grecia	Empleados Privados,			Satisfacción laboral (sí)		

		Empleados Públicos: TCM o variación				
Addae et al. (2007)	Empleados de 7 ministerios en Santa Lucía	TCM o variación (CA)			Conflicto de rol (si) Ambigüedad de rol (si)	Antigüedad (si) Edad (si) Género (no)
Malik et al. (2010)	Docentes de universidad pública en Pakistán	Otro			SL (si)	
Markovitz et al. (2010)	Muestra con empleados públicos y privados de Grecia	TCM o variación (CA y CN)			SL (si)	Género (CA) Edad (CA y CN) Educación (no) Status marital (CA)
Ting (2011)	Profesores de escuelas públicas en Taiwan	OCQ o variación	Marketing interno (si)			Satisfacción Laboral (si)
pathardikar y sahu 2011	Ejecutivos de empresas mineras del sector público en India	Allen y Meyer (1990)	Estructura organizacional (CA, CC) Valores culturales (CC, CN)			Experiencia laboral (no) Salario (CC, si) Edad (CA)
Agyemang y Ofei 2012	Empleados públicos y privados en Ghana	OCQ o variación		Público/privado (si)		Antigüedad (no)
Al-Qatawneh (2014)	Empleados públicos y privados de Jordania	OCQ o variación	Estructura organizacional (si)			
Azeem y akhtar (2014)	Empleados de oficinas gubernamentales en Arabia Saudita	OCQ o variación			Satisfacción laboral (si)	Antigüedad (si) Edad (no)
Su et al (2015)	Directivos y gerentes del sector público de Australia	Otro	Trabajo en equipo/respeto por las personas (si) Resultado de la innovación (si) Apoyo organizacional percibido (si)	Pub vs Privado (no)		Satisfacción laboral (si)
Agarwal et al. (2017, p.123)	Gerentes de nivel medio en organizaciones públicas y privadas en India	TCM o variación				Satisfacción laboral (si con CA y CN) (no con CC)
Tumpa et al. (2017)	Empleados de bancos públicos y privados de Bangladesh			Púb > privado (si) Tamaño empresa (si)		Salario (si) Educación (no) edad (no) status marital (si)
Khan et al. (2018)	Empleados de la banca privada y pública de Pakistán		CSR (si)			
Fierro Moreno et al. (2018)	Empleados públicos de México	TCM o variación	Gestión Pública Colaborativa (CA y CN si) CC (no)			
Bourauí et al (2019)	Empleados públicos y privados en Túnez	TCM o variación (CA)	Percepción de la RSE (si) Percepción del apoyo organizacional (si)			
Sarisik et al 2019	Empleados públicos de Turquía	TCM o variación				Burnout (si)
Van Waeyenberg et al 2020	Profesores escuelas públicas en Bélgica	TCM o variación (CA)			Agotamiento (-)	Horas de trabajo (+) Género (no) Edad (no)
Ahmad y Raja 2021	Empleados bancarios públicos y privados en India (el análisis no separa entre sectores)	Otro			Satisfacción con: 1) supervisor (si), puesto	

					de trabajo (si) política y apoyo de la empresa (si), promoción (si) pago (si), compañeros de trabajo (si)			
Ahakwa et (2021)	Empleados bancarios de Ghana	TCM o variación	Ambiente de trabajo (si)		SL (si)			
Chiang Vega et al. (2021)	Empleados administrativos públicos y privados en el sector sanitario de Chile	TCM o variación			Satisfacción laboral (si)			
López et al. (2021)	Empleados públicos de una municipalidad en Perú	TCM o variación	CSR (CN si) (CA y CC no)					
Ashfaq et al 2021	Empleados del sector público y privado de Pakistán (no separa por sectores)	Otro	Liderazgo ético (si)		Auto-eficiencia (si)	Antigüedad (no)	Educación (si) edad (no)	
Chatzopoulou et al. (2021)	Empleados privados y públicos de Grecia	TCM o variación	Percepción de la RSI (si)		Satisfacción laboral (si) Satisfacción salarial (si)	Experiencia laboral (si) Position (si)	Género (no) Educación (no) Estado marital (si)	
Al Balush et al (2022)	Empleados de 38 unidades gubernamentales de Oman	TCM o variación					Crecimiento profesional (+)	
Lu et al (2022)	Empleados del sector público en China	TCM o variación			Motivación al servicio público (+) SL (+)	Experiencia laboral (-)	Género (no), Edad (-), Educación (no)	
Hammon (2023)	Empleados municipales en Estados Unidos	Otro	Responsabilidad Social (si)		Identificación organizacional (si)			
Carrillo 2023	Empleados administrativos de una institución pública en Ecuador	TCM o variación			Satisfacción laboral intrínseca (si)			
demircioglu (2023)	Empleados públicos de Australia	Otro	Clima de innovación (si)	Tamaño (no)	Satisfacción laboral (si)	Nivel de trabajo (no) Antigüedad (no)	Educación (no) Género (no)	
Lee y kim (2024)	Funcionarios del gobierno central de la península de Korea	TCM o variación	Cultura de innovación percibida (si)		Motivación hacia el servicio público (si)	años de trabajo (si+)	Género(no) educación (no)	
Alomran et al (2024)	Empleados de hoteles en Arabia Saudita	TCM o variación	Confianza organizacional (si con CA y CN) (no con CC)					
Yulianingrum y Survival (2024)	Empleados de Secretaría Regional en ciudad de Indonesia	No indica			Características individuales (Actitudes, necesidades, intereses) (si)			
Galván-Vela et al. (2024)	Docentes de universidades públicas (79% de la muestra) y privadas de México	TCM o variación	Percepción de justicia organizacional (si)		Satisfacción laboral (si) Felicidad laboral (si)			
Verenzuela y Salas (2024)	Empleados de una alcaldía en Venezuela	TCM o variación			Satisfacción laboral (si)			
Vega et al. (2024)	Empleados públicos y privados en Argentina	TCM o variación		Sector Pub < sector priv	Satisfacción laboral (no)			
Tegegne & Wondimu (2024)	Instructores de universidad pública en Etiopía	TCM o variación					Inteligencia emocional (si)	
Lin et al. (2024)	Empleados públicos en China	TCM o variación	Confianza percibida (si)		Agotamiento (si)		Género (si) Edad (si)	

					Servicio público Motivación (si)		
Adamchik y Sedlak (2024)	Empleados privados y públicos de Polonia	Otro	Capacitación y desarrollo profesional (si)	Sector (pub>priv) tamaño (no)	Satisfacción salarial (si)	Ajuste a la tarea(si) Posición jerárquica (no) antigüedad (no)	Género (no) edad (si) educación (no)

Fuente: elaboración propia

Metodología

Esta investigación se aplicó a los empleados del sector público en Uruguay. Los empleados públicos de este país se pueden dividir en dos grandes segmentos: 1) los que trabajan en organizaciones estatales (ministerios, agencias de gobierno, poder judicial, poder legislativo, empresas del Estado, etc.) y 2) los que trabajan en los gobiernos locales. Uruguay se divide geográficamente en 19 provincias (llamadas departamentos), cada una de las cuales posee un gobierno local que se encarga de los asuntos viales, la recolección y disposición final de residuos, el alumbrado público y la promoción de actividades culturales, entre otras actividades. En 2022, los empleados del sector público eran 296.925 (esta cifra corresponde al 17% del total de personas ocupadas), de los cuales 38.673 estaban empleados en gobiernos locales (INE, 2022).

Se trabajó con una muestra aleatoria de 172 empleados públicos residentes en Uruguay que utilizan la red social Facebook. La muestra fue seleccionada al azar, mediante los algoritmos que utiliza esta red social. Por lo tanto, la muestra quedó integrada por personas que residen en todo el territorio del país y que trabajan en una amplia variedad de organizaciones públicas. Ésta es una diferencia importante con la mayor parte de las investigaciones anteriores que, por lo general, consideran los empleados de una sola organización o de un número reducido de ellas (Fiorito et al., 2007). Por lo tanto, esta investigación evita los factores específicos de cada organización que influyen sobre el compromiso organizacional, lo cual no se puede evitar cuando la investigación se realiza sobre una sola organización. Esto facilita la extrapolación de los resultados obtenidos. Debe tenerse en cuenta que la distribución de la encuesta a través de Facebook sesga los resultados hacia los empleados públicos que usan esta red y, particularmente, hacia aquellos que tienen predisposición a contestar las encuestas distribuidas mediante esta red.

Se utilizó un cuestionario estructurado. Se indicó a Facebook el perfil de usuarios a quienes debería enviarse el cuestionario. El cuestionario se adecuó a las condiciones particulares de las encuestas autoadministradas que se distribuyen mediante esta red social. En particular, se optó por un cuestionario poco extenso, de fácil comprensión, fluido y amigable para el encuestado. Facebook no informó el total de envíos realizados: Por lo tanto, resulta imposible calcular la tasa de respuesta. La información con las respuestas de los encuestados fue procesada y analizada mediante el software SPSS.

El *comportamiento organizacional* fue operacionalizado mediante una versión reducida del OCQ de Porter et al. (1974). Se eligieron tres indicadores para cada uno de los componentes del CO (identificación, involucramiento y membresía). El texto de cada indicador fue traducido al español, realizándose pequeños ajustes a efectos de facilitar su comprensión. Además, los indicadores que en el OCQ están formulados en términos de afirmaciones negativas fueron redactados como afirmaciones positivas (ver tabla 2). Para las respuestas se utilizó una escala Likert de cinco valores, cada uno de los cuales expresa el grado de acuerdo con lo que se afirma en cada indicador (el 1 equivale a desacuerdo, el 5 equivale a acuerdo y el 3 equivale a un estado intermedio).

Para operacionalizar la *Responsabilidad Social Interna* se seleccionaron seis indicadores, cada uno de los cuales expresa una práctica específica de RSI. La elección de los indicadores fue determinada por el equipo de investigación. Dado que la encuesta es autoadministrada, se eligieron prácticas fáciles de reconocer y evaluar por los encuestados. Se procuró abarcar varias de dimensiones de este concepto (ver tabla 3). Se pidió a cada encuestado que evaluara la aplicación de esas prácticas en la organización en la que trabaja. Para las respuestas se utilizó la misma escala que para el

comportamiento organizacional. En el caso de la *satisfacción laboral*, se optó por enfocar la evaluación en la satisfacción con el rol que tiene asignado en la organización. Se evaluó la satisfacción del encuestado con: 1) las tareas que realiza, 2) las responsabilidades que se le asignan y 3) las condiciones materiales de trabajo (ver tabla 3). Se utilizó la misma escala de respuestas que para el OC y la RSI. El cuestionario incluyó indicadores para medir todos los demás antecedentes del OC incluidos en las hipótesis. Se utilizaron escalas nominales para: el género (mujer, hombre), el tipo de tarea (gerencial, técnica, administrativa o comercial, operativa, otra), la afiliación sindical (sí, no), el tipo de organización pública (gobierno central, gobierno local) y el género del gerente de recursos humanos (mujer, hombre, no tiene). Se utilizaron escalas ordinales para: el nivel educativo, el ingreso salarial, la antigüedad, la ideología política y el tamaño de la empresa. Se utilizó una escala cuantitativa discreta para medir la edad.

Se utilizaron diferentes técnicas en el análisis estadístico. La evaluación de la unidimensionalidad de la escala de OC se hizo mediante análisis factorial y el Alfa de Cronbach. Se utilizaron correlaciones simples para analizar la relación entre OC y RSI, y para la relación entre OC y JS. Al estudiar la relación entre OC y los demás antecedentes (variables no continuas) se aplicó el test de diferencia de medias, apoyado en un ANOVA para estimar el nivel de significación de los resultados. El estudio del impacto combinado de varios antecedentes sobre el CO se hizo en base la técnica de regresión múltiple. Cabe advertir que en los test de diferencia de medias se utilizó un criterio relativamente flexible para inferir conclusiones a partir de los datos. Debido al pequeño tamaño de la muestra ($n=172$) se aceptó la existencia de relación entre variables con niveles de significación de hasta un 0,150. Es decir, se decidió inferir la existencia de relaciones con hasta un nivel de confianza mayor o igual al 85%. Esto es advertido en las conclusiones como una limitación del trabajo.

Resultados

Validez de la escala OCQ reducida que fue elegida para el trabajo

Se comenzó por evaluar la dimensionalidad de la escala utilizada para operacionalizar el CO. Para ello, se aplicó un análisis factorial confirmatorio, cuyos resultados se incluyen en la tabla 2. Se eligió el método de componentes principales para extraer los factores, no se estableció previamente un número de factores y se rotó la solución inicial mediante la opción varimax. Se confirmó que los nueve indicadores del OCQ corresponden a una sola dimensión. En la tabla 2 se puede observar que todas las cargas factoriales resultaron ampliamente mayores a 0,600, razón por la cual se puede inferir que todos los indicadores explican una parte importante de la varianza del factor al que están asociados. El modelo de una sola dimensión explica el 63,6% de la varianza total. El test de esfericidad de Bartlett confirma que los nueve los indicadores están adecuadamente correlacionados entre sí (Chi cuadrado igual a 1070,395 y significación menor o igual a 0,000). La prueba de adecuación de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) registró un valor de 0,911, por lo que es posible concluir que los indicadores asociados con cada factor se pueden predecir a partir de los demás indicadores. También se calculó el Alfa de Cronbach, cuyo valor de 0,927 es ampliamente satisfactorio (ver tabla 3). En función de estos resultados se puede concluir que el instrumento de nueve indicadores utilizados en esta investigación es una escala unidimensional que mide el comportamiento organizacional. Por lo tanto, los resultados de este trabajo están alineados con la definición teórica que está en la base del OCQ y con los resultados obtenidos por Mowday, Steers y Porter (1979).

Tabla 2. Indicadores utilizados para operacionalizar el CO, resultados del análisis factorial confirmatorio y de la prueba de fiabilidad de la escala

Dimensión	Cod	Texto	Carga factorial
Identification	CO1	Encuentro que mis valores y los valores de esta empresa/organización son muy similares	,735
	CO2	Estoy orgulloso de decirles a otros que soy parte de esta empresa/organización	,879
	CO3	Para mí, ésta es la mejor de todas las empresas/organizaciones posibles donde trabajar	,832
Involucramiento	CO4	Estoy dispuesto a esforzarme mucho más de lo que normalmente se espera de mí, para ayudar a que esta empresa/organización tenga éxito	,773
	CO5	Esta empresa/organización realmente inspira lo mejor de mí en cuanto al desempeño laboral.	,858
	CO6	Aceptaría realizar casi cualquier tipo de tareas con el fin de seguir trabajando en esta empresa/organización	,655
Membership	CO7	Siento una gran lealtad hacia esta empresa/organización	,829
	CO8	Para que yo me vaya de esta empresa/organización deberían ocurrir cambios muy importantes en mis circunstancias actuales (laborales o personales)	,754
	CO9	Haber decidido trabajar para esta empresa/organización ha sido un gran acierto de mi parte	,838
Varianza acumulada		Porcentaje	63,6%
Prueba de adecuación		Medida Kaiser-Meyer-Olkin	,911
Prueba de esfericidad de Barlett		Prueba de esfericidad de Bartlett - aproximación CHI cuadrado	1070,395
		Grados de libertad	36
		Significación	,000
Test fiabilidad escala		ALFA Cronbach	0,927

Evaluación de las hipótesis

Para evaluar las hipótesis se construyó un índice de compromiso organizacional (COIND) mediante la combinación de los valores obtenidos en cada uno de los indicadores de CO. En la tabla 3 se incluye información descriptiva de este índice. También, en la tabla 3, se incluyen las estadísticas descriptivas de un índice que mide la RSI y otro índice que mide la JS. Ambos índices fueron construidos en base a los valores registrados en los indicadores correspondientes. En la tabla 3 se puede observar que ambos índices registran valores altos en el Alfa de Cronbach. Los valores de las medias y medianas indican que la percepción de la RSI es baja. La mitad de los empleados públicos de Uruguay califican la RSI por debajo de 2.5. Inversamente, su nivel de satisfacción con las organizaciones en las que trabajan es relativamente alto: la mitad de ellos califican su satisfacción laboral con un valor igual o superior a 4. El compromiso organizacional registró un valor intermedio entre RSI y JS, pero relativamente bajo. Su valor medio es de 3,11 en una escala que va de 1 a 5.

La tabla 3 incluye también las correlaciones simples entre los tres índices. Allí es posible observar que existe una fuerte correlación entre el índice de responsabilidad social interna (RSIIND) y el índice

de compromiso organizacional (0,688). En forma complementaria, en la tabla 4 puede observarse que existe una fuerte correlación entre cada uno de los indicadores de RSI con el CO (0,751). En algunos casos esa correlación es más alta (Promueve que los jefes actúen en forma ética y traten con justicia a sus subordinados) y en otros es algo más baja (Escucha a los empleados cuando quieren manifestar una insatisfacción, plantear un problema o formular una queja), pero en todos los indicadores el coeficiente de correlación es superior a 0,540. En función de estos resultados se valida la hipótesis 1. En las tablas 3 y 4 puede observarse que también el índice de satisfacción laboral, y cada uno de los indicadores que lo componen, tienen una fuerte correlación con el compromiso organizacional. Esto valida la hipótesis 2.

Tabla 3. Coeficientes de correlación, estadísticos descriptivos y Alfa de Cronbach de los índices sobre Responsabilidad Social Interna, Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral

Indíces	Coef. correlación			Media	Mediana	Desviación estándar	Error estándar de la media	Alfa Cronbach
	COIND	RSIIND	SLIND					
COIND	1	,688**	,751**	3,11	3,22	1,18573	0,09	,927
RSIIND		1	,639**	2,68	2,50	1,36384	0,10	,957
SLIND			1	3,47	4,00	1,24931	0,10	,858

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 4: Correlación entre el índice de Compromiso Organizacional y cada indicador de RSI y JS

Dimensión	Cod	Indicador	Coef. correl.
Internal Social Responsibility	RSI1	Escucha a los empleados cuando quieren manifestar una insatisfacción, plantear un problema o formular una queja	,543**
	RSI2	Promueve la participación y la iniciativa de sus empleados	,625**
	RSI3	Promueve un buen clima laboral y de relación dentro de la empresa.	,669**
	RSI4	Previene enfermedades laborales (estrés, tendinitis, problemas de espalda, etc.) y brinda apoyo a los empleados cuando las adquieren	,580**
	RSI5	Promueve y ffacilita la capacitación y el desarrollo profesional de sus empleados	,619**
	RSI6	Promueve que los jefes actúen en forma ética y traten con justicia a sus subordinados	,707**
Job Satisfaction	SL1	Estoy satisfecho con mis condiciones materiales de trabajo	,676**
	SL2	Estoy satisfecho con las tareas que realizo	,635**
	SL3	Estoy satisfecho con las responsabilidades que se me encomiendan	,677**

La fuerte correlación registrada entre el CO con la responsabilidad social interna y con la satisfacción laboral, en un contexto de baja RSI percibida y alta SL, sugiere la existencia de un efecto combinado de ambas variables sobre el CO. Para evaluar este asunto se aplicó una regresión lineal a los tres índices, tomando el CO como variable dependiente. Los resultados se incluyen en la tabla 5. Allí es posible observar que, al considerar el efecto combinado de ambas variables, el coeficiente de correlación simple (R) experimenta un pequeño incremento con respecto a coeficiente de correlación simple entre CO y SL (que es algo mayor que el coeficiente de correlación simple entre CO y RSI). Las pruebas de solidez de los resultados resultaron positivas: Durbin-Watson, ANOVA y niveles de significación de los coeficientes estandarizados (Beta estandarizados). Los valores de los coeficientes

indican que ambas variables independientes tienen un efecto combinado sobre el compromiso organizacional, pero que el efecto de la satisfacción laboral es bastante mayor.

Tabla 5. Regresión lineal con el comportamiento organizacional como variable dependiente y la RSI y la SL como variables dependientes. Medidas obtenidas

RESUMEN	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Durbin-Watson
	,798	,637	,633	1,960
ANÁLISIS VARIANZA	F	Sign.		
	148,302	,000		
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS	Coeficientes	Beta	t	Sign.
	INDRSI	,351	5,833	,000
	INDSL	,526	8,737	,000

Se utilizó el test de diferencia de medias para evaluar las hipótesis relativas a los antecedentes que caracterizan el perfil de las organizaciones. En la tabla 6 se incluyen los resultados para las tres variables de este grupo consideradas en este trabajo. En los tres casos las diferencias registradas entre segmentos no resultaron estadísticamente significativas. El CO no difiere prácticamente entre quienes trabajan en organizaciones del gobierno central y quienes lo hacen en gobiernos locales. En consecuencia, se rechaza la hipótesis 3a. El CO de los empleados que trabajan en empresas con más de 500 empleados resultó menor que el CO de quienes trabajan en empresas de menor tamaño, pero la diferencia no resultó estadísticamente significativa. Esto rechaza la hipótesis 3b.

En el caso particular del género del gerente de RRHH, los empleados de organizaciones con gerentes mujeres informaron un CO algo mayor. Pero aquí tampoco el nivel de significación resultó aceptable (0,299). En consecuencia, también se rechaza la hipótesis 3c, aunque queda abierta la duda acerca de si en una muestra de mayor tamaño esta hipótesis también sería rechazada.

Tabla 6. Relación entre el compromiso organizacional y las variables relativas al vínculo laboral. Test de diferencia de medias

Variables	Segments	CO	F	Sign.
Sector del Estado	Gob. Nacional	3,15	,127	,722
	Gob. Local	3,08		
Tamaño (en número de empleados)	Hast 100	3,21	,814	,445
	101 a 500	3,29		
	501 o mas	3,01		
Género del Gerente de RRHH	Mujer	3,18	1,084	,299
	Hombre/no tiene	2,99		

Para evaluar las hipótesis relativas a los antecedentes del vínculo laboral también se utilizó el test de diferencia de medias. Se calcularon los valores medios del COIND en cada segmento determinado por las variables incluidas en las hipótesis. Luego, se evaluó si las diferencias registradas resultaron

estadísticamente significativas. Esto último se hizo mediante la prueba ANOVA. Aunque las personas con mayor antigüedad registran un mayor compromiso organizacional, la prueba ANOVA indica que esa diferencia no es estadísticamente significativa (ver tabla 7). En consecuencia, se rechaza la hipótesis 4a.

También, en la tabla 7 puede observarse que el nivel de CO crece a medida que se incrementa el salario, pero la prueba ANOVA indica que esas diferencias no son estadísticamente significativas. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis 4b. El CO de los empleados que realizan tareas de gestión es bastante mayor que el CO de los que realizan tareas técnicas y, el CO de éstos es mayor que el de empleados que realizan otros tipos de tareas. Si se acepta un nivel de confianza del 90% o más, estos resultados validan la hipótesis 4c. Los empleados públicos afiliados a sindicatos manifiestan un CO menor que el de los empleados no afiliados. Si se acepta un nivel de confianza del 85% o más, los resultados validan la hipótesis 4d.

Tabla 7. Relación entre el compromiso organizacional y las variables relativas al vínculo laboral. Test de diferencia de medias

Variables	Segmentos	CO	F	Sign.
Salario	Hasta UY\$ 25000	2,94	,199	,897
	UY\$ 25001 a UY\$ 55000	3,06		
	UY\$ 55000 a UY\$ 85000	3,14		
	Más UY\$ 85000	3,25		
Tipo de tarea	Gestión	3,62	2,661	,073
	Técnica	3,14		
	Resto	2,95		
Antigüedad (en años)	Hasta 5	3,08	1,360	,257
	5 a 20	2,92		
	Más de 20	3,30		
Afiliación a sindicato	Afiliado	3,03	1,996	,139
	No afiliado	3,21		

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El test de diferencia de medias se utilizó también para analizar las variables de segmentación socio-cultural consideradas en las hipótesis. Los resultados rechazan claramente las hipótesis 5a, 5b, 5c, 5d y 5e (ver tabla 8). Las diferencias son inexistentes en el caso del género y de la región donde residen los encuestados. Los encuestados de la generación Z registraron un CO mayor que el de los otros dos segmentos, pero las diferencias no resultaron estadísticamente significativas. Se encontró una relación inversa entre CO y nivel educativo (el CO disminuye a medida que aumenta el nivel educativo), pero las diferencias no resultaron estadísticamente significativas. Algo parecido ocurrió con la ideología política: el CO aumenta a medida que se pasa de una ideología de izquierda hacia una ideología de derecha. Pero tampoco aquí las diferencias resultaron estadísticamente significativas.

Finalmente, se decidió utilizar la regresión múltiple para evaluar el efecto combinado de todos los antecedentes del CO. Ya se vio que la responsabilidad social interna y la satisfacción laboral tienen un efecto combinado sobre el CO. Para hacer este análisis, las variables nominales se convirtieron en variables dummy. Por ejemplo: género (mujer=1, hombre=0); tipo de organización (gobierno

central=1, gobierno local=0); afiliación sindical (afiliado=1, no afiliado=0). Además, las variables ordinales fueron tratadas como variables continuas. Por ejemplo: nivel educativo varió de 1 (educación primaria) a 5 (educación universitaria completa); antigüedad varió de 1 (menos de cinco años) a 5 (más de 20 años); ingreso salarial varió de 1 (menos de UY\$ 25.000) a 7 (más de UY\$ 85.000); tamaño de la empresa varió de 1 (hasta 20 empleados) hasta 6 (más 500 empleados).

Tabla 8. Relación entre el compromiso organizacional y las variables socio-demográficas. Test de diferencia de medias

Variables	Segmentos	CO	F	Sign.
Género	Hombre	3,15	,065	,799
	Mujer	3,10		
Generación	Baby boomer	3,15	,473	,624
	GEN X	3,03		
	GEN Z	3,23		
Región de residencia	Capital	3,04	,639	,425
	Resto del país	3,18		
Nivel educativo	Bajo	3,25	,774	,463
	Medio	3,23		
	Alto	3,00		
Ideología política	Izquierda	3,04	,264	,768
	Centro	3,14		
	Derecha	3,22		

Se realizaron varias pruebas hasta encontrar una ecuación en la que todos los coeficientes estandarizados (Beta estandarizados) resultaron con niveles de significación menores a 0,15. En la tabla 8 se incluyen los resultados de esta prueba estadística. El test de Durbin-Watson y el análisis ANOVA indican que el modelo es aceptable. El coeficiente R es un poco mayor que el R del modelo que solo incluye la SL y la IRS (0,798), por lo que se infiere que este nuevo modelo explica un poco más la variación del CO. Claramente los antecedentes que explican casi toda la variación del CO son la RSI y la SL. Cada uno de los otros antecedentes impacta muy poco en la variación del CO. Al incorporar esos otros antecedentes aumenta algo el peso de la satisfacción laboral y disminuye un poco el peso de la responsabilidad social interna. Los signos de los coeficientes indican que el CO se incrementa levemente a medida que aumenta la antigüedad y a medida que disminuyen el nivel educativo, la edad y el tamaño de las organizaciones. También el incremento del CO es muy pequeño cuando el encuestado es hombre y cuando trabaja en una organización del gobierno central. En síntesis, el análisis de regresión múltiple permite concluir que los únicos antecedentes que generan modificaciones importantes en el CO son las prácticas de RSI y la SL.

Tabla 9. Regresión lineal con el comportamiento organizacional como variable dependiente y las demás variables como independientes

RESUMEN	R	R cuadrado	R cuad.ajust	Durbin-Watson
	,823	,677	,661	2,087
ANÁLISIS VARIANZA	F	Sign.		
	42,726	,000		
COEFICIENTES ESTANDARIZADOS	Coeficientes	Beta	t	Sign.
	INDRSI	,313	5,319	,000
	INDSL	,573	9,666	,000
	Antigüedad	,074	1,462	,146
	Mujer	-,091	-1,960	,052
	Edad	-,104	-2,023	,045
	Nivel educativo	-,102	-2,228	,027
	Gob. central	,088	1,937	,054
	Tamaño	-,088	-1,937	,054

Discusión

Cuando se aplica un instrumento de medición es relevante verificar que se cumplen los supuestos en que se apoya el instrumento. El OCQ fue diseñado para medir una variable unidimensional. Los tres componentes teóricos del concepto (identificación, involucramiento y membresía) son elementos constitutivos del mismo, pero no son dimensiones distintas. Esto quiere decir que el OCQ mide un único constructo sobre el CO, subyacente a los indicadores incluidos en el cuestionario. El equipo de académicos que diseñó el OCQ validó la unidimensionalidad de la escala en varios trabajos. Destaca el trabajo de Mowday, Steers y Porter (1979), donde la unidimensionalidad se validó en seis muestras distintas. En todos esos casos combinaron el análisis factorial y el Alfa de Cronbach. Algunos académicos obtuvieron un resultado similar (Morrow y McElroy, 1986), pero otros académicos se encontraron estructuras bidimensionales (Angle y Perry, 1981; Caught et al., 2000) y tridimensionales (Bar-Hayim y Berman, 1992).

En este trabajo el análisis factorial validó que la escala reducida del OCQ utilizada operacionaliza una variable unidimensional. Esto resulta consistente con la definición de CO propuesta por Porter et al. (1974) y con los supuestos en los que apoya el OCQ. Pocas investigaciones sobre el CO en el sector público, que utilizaron el OCQ, evaluaron la dimensionalidad de la escala mediante análisis factorial. Ting (2011) validó la unidimensionalidad de la escala de 15 ítems, pero Zeffane (1994) encontró dos factores, a los que denominó apego emocional y lealtad/ciudadanía corporativa. La mayoría de las otras investigaciones solamente calcularon el Alfa de Cronbach para evaluar la fiabilidad de la escala, pero no estudiaron su dimensionalidad mediante análisis Factorial. En todos los casos el Alfa de Cronbach fue satisfactorio: Odom et al. (1990) (0,87), Lyons et al. (2006) (0,90), Agyemang y Ofei (2012) (0,90), Al-Qatawneh (2014) (0,77), Ahakwa et al. (2021) (0,74). En esta investigación, el Alfa de Cronbach estuvo por encima de esos valores: 0,927. En síntesis, los resultados obtenidos en este trabajo validan la unidimensional de la escala y su fiabilidad.

Este trabajo arrojó varios resultados interesantes que es necesario analizar con más detalle. Uno de esos resultados es el bajo nivel de compromiso organizacional que tienen los empleados públicos de Uruguay. El valor medio del índice de CO es relativamente bajo en una escala que va de 1 a 5 (3,11). Además, el CO de los empleados públicos uruguayos está bastante por debajo del CO registrado en los trabajos incluidos en la tabla 1, que también utilizaron el OCQ (Mowday et al., 1979; Zeffane, 1994; Agyemang y Ofei, 2012; Azeem y akhtar, 2014). El CO de los empleados públicos uruguayos sólo se encuentra en un nivel similar con el registrado por Al-Qatawneh (2014) en Jordania. En consecuencia, se puede concluir que el compromiso organizacional de los empleados públicos uruguayos no puede considerarse cualitativamente bueno.

El elevado valor del coeficiente de correlación simple entre el índice de RSI y el índice de CO (0,688) indica que la aplicación de prácticas de RSI generan un impacto positivo fuerte sobre el compromiso de los empleados públicos en Uruguay. Los coeficientes de correlación entre CSR/RSI y OC registrados en los trabajos incluidos en la tabla 1 están por debajo del coeficiente encontrado en este trabajo: Khan et al. (2018) (0,481), Bourauai et al. (2019) (0,300) y Chatzopoulou et al. (2021) (0,365). A pesar de que los resultados de estos trabajos no son exactamente comparables (porque las variables que se comparan no son exactamente las mismas), se puede inferir que el impacto de la RSI sobre el CO en las organizaciones públicas uruguayas es relativamente alto en términos internacionales.

También, la correlación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional es alta (0,751). Este resultado se alinea con los resultados obtenidos en la gran mayoría de investigaciones que estudiaron esta relación en el sector público (tabla 1). Cabe señalar que el coeficiente de correlación registrado en este trabajo (0,751) se ubica entre los coeficientes de correlación más altos encontrados en esos trabajos: Markovitz et al. (2010) (0,50 para la satisfacción intrínseca), Chiang Vega et al. (2021) (0,660), Chatzopoulou et al. (2021) (0,568), Lu et al (2022) (0,698), Demircioglu (2023) (0,65), Galván-Vela et al. (2024) (0,57), Verenzuela y Salas (2024) (0,792). En consecuencia, se puede concluir que el impacto de la SL sobre el CO en los empleados públicos uruguayos es relativamente alto en términos internacionales.

Pocas investigaciones han estudiado el efecto combinado de las prácticas de la RSI y la SL sobre el CO. En particular, no se encontraron trabajos que hayan investigado este asunto en las organizaciones públicas. En este trabajo se encontró que ambas variables tienen un impacto combinado sobre el CO. Este resultado es consistente con los resultados obtenidos en algunos trabajos que estudiaron el rol mediador o moderador de la SL sobre la relación entre RSI y CO en el sector privado (Hossen et al., 2020; Chatzopoulou et al., 2021; Licandro, 2022; Ahsan y Khalid, 2024; Putri et al., 2025). Además, se verificó que el impacto de la SL es bastante mayor que el de las prácticas de RSI.

Los antecedentes relacionados con el perfil de las organizaciones no mostraron tener un impacto sobre el CO. El tipo de organización pública (de gobierno central o de gobierno local) y el tamaño de las organizaciones no registraron relación con el CO. El resultado obtenido para el tipo de organización pública no pudo ser comparado con el de otros trabajos porque no se encontraron trabajos que hayan estudiado este antecedente. En cambio, la falta de relación estadísticamente significativa entre el tamaño de las organizaciones y el CO registrada en este trabajo es consistente con los resultados obtenidos en la mayoría de las investigaciones incluidas en la tabla 1 (Zeffane, 1994; Demircioglu, 2023; Adamchik y Sedlak, 2024). Si bien los empleados de organizaciones públicas con gerente de recursos humanos de género femenino tienen un mayor CO, las diferencias no fueron estadísticamente significativas. Por lo tanto, debe concluirse que no existe relación entre ambas variables. Este resultado difiere con el que obtuvieron Göbel y burket (2023), quienes demostraron que existe relación entre el género de los supervisores y el compromiso afectivo de los empleados.

Pero son consistentes con McColl-Kennedy y Anderson (2003), que no encontraron relación entre el género del gerente y el CO.

En los antecedentes relacionados con el vínculo laboral se registraron resultados diferentes. A mayor salario corresponde un mayor CO, pero las diferencias son mínimas, y la prueba ANOVA fue tan contundente, que la falta de significación no puede explicarse por el tamaño de la muestra. Por lo tanto, el resultado obtenido es inconsistente con la mayoría de los trabajos en el sector público que incluyeron este antecedente (Bafour y Wechsler, 1996; Pathardikar y Sahu, 2011; Tumpa et al., 2017). Tampoco se encontró relación entre la antigüedad de los empleados y el CO. La antigüedad es uno de los antecedentes más considerados en la literatura sobre comportamiento organizacional. Particularmente, esto es así en la parte de esa literatura que estudia el sector público. Pese al volumen de trabajos sobre este asunto, los resultados no han sido concluyentes. En este trabajo no se encontró relación entre la antigüedad y el CO, por lo que sus resultados se alinean con los que obtuvieron Zeffane (1994, Bafour y Wechsler (1996), Moon (2000), Steijn and Leisink (2006) y Ashfaq et al. (2021). A diferencia de los dos antecedentes anteriores, el tipo de tarea que realizan los empleados se asoció con su CO. El CO de los empleados que realizan tareas de gestión es bastante mayor que el CO de los que realizan tareas técnicas y, el CO de éstos es mayor que el de empleados que realizan otros tipos de tareas. Este resultado es consistente con el obtenido en el sector público por Camilleri y Van Der Heijden (2007), que es el único trabajo incluido en la tabla 1 que considera el puesto de trabajo. También la afiliación sindical se asocia con el CO. Los empleados públicos afiliados a sindicatos manifiestan un CO menor que el de los empleados no afiliados. Este resultado coincide con los resultados que Lincoln y Boothe (1993) obtuvieron en Estados Unidos y Japón, pero se contradice con el resultado encontrado por Choi (2018), quien registró que la afiliación a un sindicato se asocia positivamente con el CO.

Ninguno de los antecedentes socio-culturales se relacionaron con el CO. El resultado obtenido para la variable género está alineado con los resultados obtenidos en la mayoría de los trabajos que estudiaron su relación con el CO en el sector público (Zeffane; 1994; Moon, 2002, Camilleri, 2002; Goulet, 2002; Steijn and Leisink, 2006; Addae et al., 2007; Van Waeyenberg et al., 2020; Chatzopoulou et al., 2021; Lu et al., 2022; Demircioglu, 2023; Lee y Kim, 2024). La inexistencia de relación entre la generación y el CO contradice la idea bastante generalizada de que los integrantes de la generación Z se comprometen menos en el trabajo. Este resultado coincide con el obtenido en por Cennamo y Gardner (2008) en Nueva Zelanda y por Glazer et al. (2019) Estados Unidos. Pero contradicen los resultados de las investigaciones realizadas por D'Amato y Herzfeldt (2008) entre líderes emergentes europeos y por Cunha da Silva et al. (2015) en Brasil. La inexistencia de relación entre el área geográfica de residencia de los públicos uruguayos y su CO no se puede comparar con resultados de estudios similares, porque se encontraron otras investigaciones que consideren este antecedente. Esta variable es importante cuando existen diferencias culturales, sociales y económicas entre regiones. Uruguay es un país relativamente homogéneo, lo cual puede explicar el resultado obtenido. Al igual que ocurrió en la mayoría de las investigaciones en el sector público de otros países incluidas en la tabla 1, el CO de los empleados públicos uruguayos resultó independiente de su nivel educativo (Balfour y Wechsler, 1996; Moon, 2000; Steijn and Leisink, 2006; Markovitz et al., 2010; Tumpa et al., 2017; Chatzopoulou et al., 2021; Lu et al., 2022; Demircioglu, 2023). La falta de investigaciones sobre la ideología política como antecedente del CO impide comparar los resultados de este trabajo.

Conclusiones

Contribución a la investigación sobre el CO

Este trabajo contribuye de diferentes maneras al campo de estudio sobre el CO. En primer lugar, este trabajo aporta una nueva validación del OCQ como escala unidimensional, lo cual contribuye a fortalecer su utilidad en la investigación. Después que Allen y Meyer (1990) diseñaran el TCM, el OCQ pasó a un segundo plano, tal como puede observarse en la tabla 1. La mayoría de los investigadores han optado por el TCM. En particular, abunda el uso parcial de este instrumento, con una fuerte preferencia por los indicadores sobre compromiso afectivo. Es probable que esto se explique por el hecho de que la medición del CO afectivo con el TCM requiere solamente el uso de seis indicadores, lo que simplifica su aplicación de cuestionarios. La validación de una escala reducida del OCQ con nueve indicadores puede volver atractivo su uso, ya que además de requerir pocos indicadores, el OCQ reducido captura mejor la complejidad del CO (identificación, e y membresía) que el TCM. Porter et al. (1974) propusieron que el CO es esencialmente afectivo, pero Allen y Meyer (1990) agregaron a la dimensión afectiva dos dimensiones no afectivas: una dimensión moral prescriptiva (compromiso normativo) y una dimensión de cálculo basado en el interés (compromiso de continuidad). Esto complica su aplicación, y es otra de las razones por las que muchos investigadores optan por utilizar solamente los indicadores de compromiso afectivo. Por lo tanto, para quienes conceptualizan el CO exclusivamente en términos afectivos, el OCQ reducido es un instrumento mucho más potente que el TCM.

En segundo lugar, el trabajo contribuye al campo de estudio del CO al considerar sus antecedentes como objeto de investigación. Si bien la mayoría de los trabajos publicados sobre el CO incluyen algunos antecedentes, esos antecedentes son utilizados casi exclusivamente como variables de control. Muy pocas publicaciones se han enfocado en considerar el estudio de los antecedentes como objetivo; y menos aún son los trabajos que incluyeron un amplio número de antecedentes. En ese sentido, este trabajo tiene cierta originalidad y tiene una doble contribución. Por un lado, propone una clasificación de los antecedentes en cinco categorías, trascendiendo clasificaciones anteriores en menos categorías. En particular, profundiza la tradicional clasificación en antecedentes individuales y organizacionales. Divide los primeros en tres categorías y divide a los segundos en otras dos. Y, por otro, se abarca aquí, en una sola investigación, el estudio de un amplio espectro de antecedentes. Además, destaca el hecho de que varios de esos antecedentes han sido poco estudiados en la literatura (por ejemplo, la afiliación sindical, la ideología política y el género del gerente de recursos humanos). En tercer lugar, algunos de los resultados obtenidos confirman tendencias mayoritarias en la investigación acumulada. Este es el caso del impacto positivo de las prácticas de RSI y de la SL sobre el CO, y la independencia del CO con respecto al perfil organizacional y al perfil socio-cultural de los empleados. Otro resultado que se alinea con la investigación anterior es la verificación del efecto combinado que la RSI y la SL tienen sobre el CO.

En cuarto lugar, algunos resultados de esta investigación generan nuevos temas de investigación. El impacto positivo combinado de las prácticas de RSI y la SL sugieren la oportunidad de investigar sobre cómo opera esa combinación, y buscar una explicación al hecho de que la SL parece tener un mayor impacto relativo sobre el CO que las prácticas de RSI. También se podría profundizar el estudio acerca de cuáles son las prácticas de RSI que más impactan positivamente sobre el CO. Otro asunto a investigar con mayor profundidad es el de las razones que explican por qué las tareas gerenciales y técnicas se asocian con un mayor CO que los demás tipos de tareas. Resulta también de interés profundizar el estudio sobre el CO de la Gen Z. Contrariamente a un discurso bastante

extendido sobre el menor compromiso laboral de esta generación, en este trabajo no se encontró que su CO fuera menor que el de la Gem Y, ni el de los Baby Boomers. Otro resultado que abre nuevos temas de investigación es la relación entre afiliación sindical y CO. La literatura conceptual sobre la relación entre afiliación sindical y desempeño de los empleados es fundamentalmente de origen norteamericano. En Estados Unidos (país desarrollado y de cultura anglosajona) la pertenencia a sindicatos es visto como un factor que refuerza el vínculo de los empleados con sus organizaciones. En este trabajo se encontró lo contrario: los afiliados a sindicatos están menos comprometidos que los no afiliados. El estudio de los factores que explican esta situación en el contexto específico de un país en vías de desarrollo, y de cultura latina, puede ser también un tema de investigación. También, algunos resultados sugieren la oportunidad de realizar nuevas investigaciones con muestras más grandes. Este es el caso de antecedentes que registraron ciertas tendencias, pero que el nivel de significación impidió validar esas tendencias: el género del gerente de recursos humanos y la antigüedad de los empleados, son dos ejemplos.

En quinto lugar, cabe destacar el foco del trabajo en el sector público, porque la mayoría de la investigación sobre CO se concentra en el sector privado. Algunos argumentos fundamentan la relevancia de estudiar el CO en el sector público. El primero es el importante peso relativo de este sector en el total de personas que trabajan en algunos países, tal como ocurre en América Latina. Este es el caso de Uruguay, donde el 24% de las personas ocupadas son funcionarios públicos. El segundo argumento se relaciona con la especificidad de las relaciones laborales en este sector con respecto al sector privado. Así, por ejemplo, en algunos países la estabilidad laboral es mayor en el sector público (en Uruguay los funcionarios públicos no pueden ser destituidos salvo por causas graves), las formas de gestión son más rígidas y existen menos estímulos para incrementar la productividad del trabajo. El tercer argumento se relaciona con el anterior: la mayor parte de la investigación acumulada indica que el CO es mayor en el sector privado. En síntesis, este trabajo es una contribución a la construcción de más conocimiento acerca de los factores que influyen en el desarrollo del CO de los empleados públicos.

Implicaciones prácticas

Este trabajo también aporta algunos elementos de utilidad para los responsables de gestionar a las personas en las organizaciones públicas. Incrementar el CO de los empleados es un objetivo buscado en el sector privado, pero también debería serlo en el sector público. La primera implicancia práctica de este trabajo es haber encontrado que los antecedentes con poder de impactar positivamente sobre el CO son factores que las organizaciones pueden controlar o gestionar, y que la mayoría de los antecedentes que las organizaciones no pueden controlar tienen escaso impacto sobre el CO. Las prácticas de RSI son decisión de las organizaciones. De igual forma, la satisfacción laboral es el resultado de un conjunto de políticas relativas a las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, a las formas de supervisión, al clima laboral que los líderes pueden construir y a la justicia con que se toman decisiones sobre las personas, entre otras cosas. En cambio, los factores no controlables, como el tamaño de las organizaciones y el perfil socio-cultural de los empleados, no parece influir en su CO. En un punto intermedio se encuentran los antecedentes relacionados con el rol, ya que en algunos casos las organizaciones pueden influir sobre ellos y en otros prácticamente no pueden hacerlo. El tipo de tarea queda determinado por el tipo de servicio y las organizaciones no pueden influir en la decisión de sus empleados por sindicalizarse. En cambio, si la antigüedad tuviera un impacto positivo sobre el CO, las organizaciones podrían desarrollar políticas que la estimulen. Y algo parecido podría ocurrir con los salarios.

La segunda implicancia práctica de este trabajo es la demostración de que, si las organizaciones públicas desarrollan políticas de recursos humanos responsables, es posible incrementar el CO de sus empleados. En particular, se encontró que esas políticas pueden generar un impacto importante sobre el CO. La tercera implicancia práctica es la verificación de que ese impacto está mediado por la satisfacción laboral. El hecho de que ambos antecedentes tengan un efecto conjunto sobre el CO indica que el impacto de políticas de RSI estará condicionado por el estado de la satisfacción laboral al momento de introducirlas. Dicho de otra forma, antes de introducir nuevas prácticas de RSI, los gerentes deberían evaluar el estado de la SL de sus empleados. ¿Se pueden obtener los mismos resultados en contextos de baja satisfacción laboral que en contextos de alta satisfacción?

Limitaciones del trabajo

Este trabajo posee algunas limitaciones, cuyo conocimiento es relevante a efectos del uso cuidadoso de sus resultados. En particular se debe ser muy cuidadoso al comparar con otras investigaciones y para hacer extrapolaciones. Primera: la muestra no es totalmente aleatoria. Las encuestas distribuidas al azar mediante Facebook tienen sesgos derivados de los algoritmos que utiliza la red social para identificar a quienes envía el cuestionario. En las encuestas esos algoritmos funcionan igual que en el envío de mensajes publicitarios: los algoritmos identifican el perfil de quienes más responden, y luego insisten más con las personas que tienen ese perfil. Segunda: la encuesta se aplicó en un solo país. Es un país pequeño y en vías de desarrollo, con su propias características socio-culturales, donde el sector público tiene sus peculiaridades (por ejemplo: tiene un importante peso en el mercado laboral, los empleados públicos no pueden ser destituidos salvo situaciones graves y la tasa de afiliación sindical es muy alta). Tercera: el tamaño pequeño de la muestra condiciona la validación de algunas hipótesis, porque el nivel de significación de las pruebas ANOVA se relaciona con el tamaño de las muestras. Así, por ejemplo, con una muestra más grande la relación entre antigüedad y CO podría llegar a ser significativa. Y lo mismo podría ocurrir con el género del gerente de recursos humanos.

Referencias

- Akaah, I. P. (1989). Differences in research ethics judgments between male and female. *Journal of Business Ethics*, 5(5), 375-381. <https://doi.org/10.1007/BF00381729>
- Abdelhakim, A. S., & Agwa, Y. I. (2022). The effect of corporate social responsibility on job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in fast-food restaurants in Egypt. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 5(1), 321-340. <http://dx.doi.org/10.21608/ijthm.2022.239778>
- Adamchik, V. & Sedlak, P. (2024). Gender and organizational commitment: evidence from a nationwide survey in Poland. *Central European Management Journal*, 32(4), pp. 515- 533. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-05-2023-0201>
- Addae, H.M., Parboteeah, K.P. y Velinor, N. (2008). Role stressors and organizational commitment: public sector employment in St Lucia. *International Journal of Manpower*, 29(6): 567-582. <https://doi.org/10.1108/01437720810904220>
- Agarwal, P. y Sajid, S. M. (2017). A Study of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention among Public and Private Sector Employees, *Journal of Management Research* 17(3) 123-136.

<https://www.proquest.com/openview/11b638b300284f1a038587f551b26815/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=55395>

- Agyemang, C. B., & Ofei, S. B. (2013). Employee Work Engagement and Organizational Commitment: A Comparative Study of Private and Public Sector Organizations in Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research*, 1, 20-33.
- Ahakwa, I., (2021). The Effects of Job Autonomy, Organizational Learning, and Work Environment on Organizational Commitment of Public Sector Employees in the Ashanti Region of Ghana. *International Journal of Scientific Research and Management* 9(1), 2099-2110. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v9i1.em02>
- Ahmad, M. R., & Raja, R. (2021). Employee Job Satisfaction and Business Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Vision*, 25(2), 168-179. <https://doi.org/10.1177/0972262920985949>
- Al Balushi, A.K., Thumiki, V.R.R., Nawaz, N., Jurcic, A. & Gajenderan, V. (2022) Role of organizational commitment in career growth and turnover intention in public sector of Oman. *PLOS ONE* ,17(5): e0265535. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265535>
- Ali, I, Rehman, K., Ali, S.I., Yousaf, J. y Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management* 4(12), 2796-2801. <https://doi.org/10.5897/AJBM.9000159>
- Al-Qatawneh, M.I. (2014). The Impact of Organizational Structure on Organizational Commitment: A Comparison between Public and Private Sector Firms in Jordan. *European Journal of Business and Management*, 6(12), 30-38. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/12506>
- 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(19), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Alomrana, A.M., Abdelazim Ahmeda, T.S. & Ayman Mounir Kassem, A. (2024). Impact of organizational trust on organizational commitment: the moderating effect of national identity. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2309712. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2309712>
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14. <https://doi.org/10.2307/2392596>
- Ahsan, M.J. & Khalid, M.H. (2024). Linking corporate social responsibility to organizational commitment: the role of employee job satisfaction. *Journal of Global Responsibility*, 16(3), 407-430. <https://doi.org/10.1108/JGR-01-2023-0012>
- Ashfaq, F.; Abid, G.; Ilyas, S. Impact of Ethical Leadership on Employee Engagement: Role of Self-Efficacy and Organizational Commitment. *Eur. J. Investig. Health Psychol. Educ.* 2021, 11, 962-974. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030071>
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., & Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2352-2363. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.040>

- Azeem, S. M., & Akhtar, N. (2014). Job Satisfaction and Organisational Commitment among Public Sector Employees in Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science*, 5, 127-133. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v5-i12/1943>
- Aziz, H. M., Othman, B. J., Gardi, B., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Sorguli, S., Ali, B. J., Anwar, G. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment And Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54–66. <https://dx.doi.org/10.22161/jhed.3.3.6>
- Balaji, C. (1986). Toward a New Measure of Organizational Commitment. *Indian Journal of Industrial Relations*, 21(3), 271-286. <https://www.jstor.org/stable/27768890>
- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1996). Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 256–277. <https://doi.org/10.2307/3380574>
- Bar-Hayim, A., & Berman, G. S. (1992). The Dimensions of Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 379–387. <http://www.jstor.org/stable/2488066>
- Barth, R.T. (1973). Value Noncomplementarity and Organizational Commitment of Engineers. *R&D Management*, 4(1), 12-24. https://doi.org/10.20801/jsrpim.3.4_484_4
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *The Academy of Management Journal*, 27(1), 95–112. <https://doi.org/10.2307/255959>
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50(6), 701–726. <https://doi.org/10.1023/A:1016904305906>
- Bennet, D. y Hylton, R. (2021). Nurse migration: Job satisfaction and organizational commitment among nurses in the Caribbean. *Indian Journal of Health and Well-being*, 12(2), 213-216.
- Benson, J. & Brown, M. (2011): Generations at work: are there differences and do they matter?, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.573966>
- Bernardi, R. y Theradgill, V. (2010). Women directors and corporate social responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 15(2), 15-21. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1752267
- Bodjrenou, K., Xu, M., Bomboma, K. (2019) Antecedents of Organizational Commitment: A Review of Personal and Organizational Factors. *Open Journal of Social Sciences*, 7, 276-289. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.75024>
- Boulouta, I. Hidden Connections: The Link Between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance. *J Bus Ethics* 113, 185–197 (2013). <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1293-7>
- Bouraoui, K., Bensemmane, S., Ohana, M. y Russo, M. (2019). Corporate social responsibility and employees' affective commitment: A multiple mediation model. *Management Decision*, 57(1), 152-167. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1015>

- Brammer, S., Millington, A. y Rayton, B. (2007) The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533–546. <https://doi.org/10.2307/2391809>
- Camilleri, E. (2002). Some Antecedents of Organizational Commitment: Results from an Information Systems Public Sector Organization. *Bank of Valleta Review*, 25, 1-30. [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Some Antecedents of Organisational Commitment Resu%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Some%20Antecedents%20of%20Organisational%20Commitment%20Resu%20(1).pdf)
- Camilleri, E. & Beatrice I.J.M. Van Der Heijden, B. (2007). Organizational Commitment, Public Service Motivation, and Performance Within the Public Sector, *Public Performance & Management Review*, 31(2), 241-274. <http://dx.doi.org/10.2753/PMR1530-9576310205>
- Carrillo, A.L. (2023). Incidencia de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional en servidores de una institución pública. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(2), 157-175. <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i2.1209>
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organization Values Fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Chatzopoulou, E. C., Manolopoulos, D., & Agapitou, V. (2022). Corporate social responsibility and employee outcomes: interrelations of external and internal orientations with job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 179(3), 795-817. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04872-7>
- Choy, Y. y Yu Y. (2014). The Influence of Perceived Corporate Sustainability Practices on Employees and Organizational Performance. *Sustainability*, 6(1), 348-364. <https://doi.org/10.3390/su6010348>
- Cheng, Y. & Stockdale, M.S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3) 465-489. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00063-5](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00063-5)
- Chiang Vega, M. M., Escalona tapia, K., & Rivera Cerda, M. J. (2023). Compromiso organizacional y satisfacción laboral, análisis de clases latentes en trabajadores de administración pública y privada. *Ciencias Administrativas*, 23, 132. <https://doi.org/10.24215/23143738e132>
- Choi, I. (2018). Does Labor Union Utility Increase Workers' Organizational Commitment and Job Satisfaction? The Moderating Role of Labor Union Membership. *Socius*, 4. <https://doi.org/10.1177/2378023118813438>
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., & Walker Jr, O. C. (1976). Organizational climate and job satisfaction in the salesforce. *Journal of Marketing Research*, 13(4), 323-332. <https://doi.org/10.1177/002224377601300401>
- Closon, C., Leys, C. y Hellemans, C. (2015). Perceptions of corporate social responsibility, organizational commitment and job satisfaction, *Management Research*, 13(1), 31-54. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2014-0565>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of

- organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Commeiras, N., & Fournier, C. (2001). Critical evaluation of Porter et al.'s organizational commitment questionnaire: Implications for researchers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(3), 239-245. <https://doi.org/10.1080/08853134.2001.10754275>
- Coronado-Guzmán, G., Valdivia-Velasco, M., Aguilera-Dávila, A., & Alvarado-Carrillo, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, (60). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94465715006>
- Rodrigo Cunha da Silva, R., J., Souza Dutra, J., Rosa Veloso, E.F., Fischer, A.L. & Trevisan, L.N. (2015). Generational perceptions and their influences on organizational commitment. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 13(1), 5-30. <http://dx.doi.org/10.1108/MRJIAM-12-2013-0537>
- Currivan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human resource management review*, 9(4), 495-524. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00031-5](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00031-5)
- D'AMato, A., Herzfeldt, R. & Macky, K. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 929–953. <https://doi.org/10.1108/02683940810904402>
- Demircioglu, M. A. (2021). The Effects of Innovation Climate on Employee Job Satisfaction and Affective Commitment: Findings from Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 43(1), 130-158. <https://doi.org/10.1177/0734371X211043559> (Original work published 2023)
- Eagly, A. H. (1987). Reporting sex differences. *American Psychologist*, 42(7), 756–757. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.42.7.755>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Eagly AH, Johannesen-Schmidt MC, van Engen ML (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychol Bull*. 129(4):569-91. doi: 10.1037/0033-2909.129.4.569. PMID: 12848221
- Eliyana, A., & Pradana, I. I. (2020). The Effect of Work-Family Conflict on Job Satisfaction with Organizational Commitment as the Moderator Variable. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10), 429-437. <https://dx.doi.org/10.31838/srp.2020.10.66>
- Ellenbecker, C.H. and Custman, M. (2012) Home Healthcare Nurse Retention and Patient Outcome Model: Discussion and Model Development. *Journal of Advanced Nursing*, 68, 1881-1893. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05889.x>
- Fierro Moreno, E., Martínez Ávila, M., Ortiz Reyes, F.A. % Martínez Bello, J. (2018). La Gestión Pública Colaborativa y el Compromiso Organizacional. *Organizaciones del sector público del Estado de México. Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 7(20), 1-11. <https://recai.uaemex.mx/article/view/11426>
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D. y Vallete, F. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation

- Mechanisms. *Journal of Business Ethics* 125, 563–580. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1928-3>
- Gill, C. (2009). Union impact on the effective adoption of High Performance Work Practices. *Human Resource Management Review*, 9(1), 39-50. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.08.002>
- Glavas, A. y Kelly (2014). The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165–202. <https://doi.org/10.5840/beq20143206>
- Göbel, L.; Burkert, S. Benevolent Leadership: Unveiling the Impact of Supervisor Gender on HR Practices and Employee Commitment. *Merits* 2023, 3, 554–568. <https://doi.org/10.3390/merits3030033>
- Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 4(4), 468–490. <https://doi.org/10.2307/2390769>
- Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). Organizational Commitment across Three Sectors: Public, Non-profit, and For-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201-210. <https://doi.org/10.1177/009102600203100206>
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488–503. <https://doi.org/10.2307/2391572>
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176–190. <https://doi.org/10.2307/2391488>
- Hammer, T.H., Avgar, A. (2005). The impact of unions on job satisfaction, organizational commitment, and turnover. *J Labor Res* 26, 241–266. <https://doi.org/10.1007/s12122-005-1024-2>
- Hammon, S.D., Gillis, W.E. & Icenogle, M.L. From social responsibility to employee engagement: evidence from the public sector. *J Manag Gov* 27, 1223–1247 (2023). <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09648-3>
- Hefny, L. (2020): The relationships between job satisfaction dimensions, organizational commitment and turnover intention: the moderating role of ethical climate in travel agencies, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1821425>
- Hofman, P. y Newman, A. (2014). The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 631-652. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.792861>
- Hossen, M. M., Chan, T. J., & Hasan, N. A. M. (2020). Mediating role of job satisfaction on internal corporate social responsibility practices and employee engagement in higher education sector. *Contemporary Management Research*, 16(3), 207-227. <https://doi.org/10.7903/cm.20334>
- Hrebiniak, L.G. and Alutto, J.A. (1972) Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573. <https://doi.org/10.2307/2393833>

Huselid, M. A., & Day, N. E. (1991). Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 380–391. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.380>

INE. Anuario Estadístico Nacional 2022. Instituto Nacional de Estadística: Montevideo, Uruguay, 2023. Available online: <https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/comunicacion/publicaciones/anuario-estadistico-nacional-2022> (accessed on 15 May 2025).

Jackson, N. (2019). Organizational Commitment. In: *Organizational Justice in Mergers and Acquisitions*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-92636-0_9

Joiner, T.A. & Bakalis, S. (2006). The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics. *International Journal of Educational Management*, 20 (6): 439–452. <https://doi.org/10.1108/09513540610683694>

Johnson, A.F. & Roberto, K. (2018). Right versus left: How does political ideology affect the workplace? *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 1040-1043. <https://doi.org/10.1002/job.2291>

Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Brymer, R. A. (1999). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59(6), 976-994. <https://doi.org/10.1177/00131649921970297> (Original work published 1999) Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Brymer, R. A. (1999). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59(6), 976-994. <https://doi.org/10.1177/00131649921970297>

Khan, M., Sarwar, S., & Khan, H. (2018). Impact of Corporate Social Responsibility on Job Attitudes: Job Satisfaction and Organizational Commitment of Banking Sector Employees of Pakistan. *SEISENSE Journal of Management*, 1(3), 28-47. <https://doi.org/10.33215/sjom.v1i3.22>

Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Shanhe Jiang. (2008). Exploring Antecedents of Five Types of Organizational Commitment Among Correctional Staff: It Matters What You Measure. *Criminal Justice Policy Review*, 19(4), 466-490. <https://doi.org/10.1177/0887403408320460>

Lee, G. & Kim, C. (2024) Antecedents of innovative behavior in public organizations: the role of public service motivation, organizational commitment, and perceived innovative culture. *Frontiers in Psychology*. 15, 1378217. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378217>

Lin, M., Liu, G. & Li, Z. (2024). Perceived superior trust and organizational commitment among public employees: The mediating role of burnout and the moderating role of public service motivation. *Heliyon*, 10(3), e24997. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24997>

Licandro, O. & Correa, P. (2022). Relación entre el género del director ejecutivo y la aplicación de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 38(164), 264-278. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.164.4996>

Licandro, O. (2022). Job satisfaction and organizational climate as mediators in the relationship between internal social responsibility and organizational commitment. *Estudios De*

- Administración*, 29(2), 59–78. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.67639>
- Lincoln, J. & Boothe, J.N. (1993). Unions and Work Attitudes in the United States and Japan. *Industrial Relations*, 32(2), 159-187. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1993.tb01025.x>
- Llobet, J. y Fito, A. (2013). Contingent workforce, organizational commitment and job satisfaction: Review, discussion and research agenda. *Omnia Science*, 9(4), 1068-1079. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54929516006>
- Locke, E. (1979). What is satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- López Armes, E. (2021). Responsabilidad social y el compromiso organizacional de empleados públicos del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 656-668. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.14>
- Lu, D. & Chen, C.H. (2022). The Impact of Public Service Motivation on Job Satisfaction in Public Sector Employees: The Mediating Roles of Work Engagement and Organizational Commitment. *Mobile Information Systems*, 7919963. <https://doi.org/10.1155/2022/7919963>
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(3), 305-320. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3%3C305::AID-JOB843%3E3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3%3C305::AID-JOB843%3E3.0.CO;2-N)
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review*, 66(4), 605–618. <http://www.jstor.org/stable/3843945>
- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. Q. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5, 17-26. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n6p17>
- Maranto, R., & Skelley, B. D. (2003). Anticipating Change in the Higher Civil Service: Affective Commitment, Organizational Ideology, and Political Ideology. *Public Administration Quarterly*, 27(3), 336-367. <https://doi.org/10.1177/073491490302700304>
- Markovits, Y., Davis, A. J., & van Dick, R. (2007). Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77-99. <https://doi.org/10.1177/1470595807075180>
- Markovits, Y., Davis, A. J., Fay, D. & van Dick, R. (2010). The Link Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differences Between Public and Private Sector Employees. *International Public Management Journal*, 13(2), 177-196. <http://dx.doi.org/10.1080/10967491003756682>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (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>
- McColl-Kennedy, J. R. & Anderson, R.D. (2005). Subordinate–manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational

- commitment. *Journal of Business Research*, 58(2), 115-125. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00112-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00112-7)
- Meyer, J. P., & 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. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Modway, R., Steers, R., Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Moon, M. J. (2000). Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level. *Public Performance & Management Review*, 24(2), 177–194. <https://doi.org/10.2307/3381267>
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *The Academy of Management Journal*, 24(3), 512–526. <https://doi.org/10.2307/255572>
- Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *The Academy of Management Review*, 8(3), 486–500. <https://doi.org/10.2307/257837>
- Mottaz, C. (2016). An Analysis of the Relationship Between Work Satisfaction and Organizational Commitment. *The Sociological Quarterly*, 28(4), 541-558. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1987.tb00311.x>
- Mueller, K., Hattrup, K., Spiess, S.O. y Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: a cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1186–1200. <https://doi.org/10.1037/a0030204>
- Mueller, K., Hattrup, K., Spiess, S.O. y Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: a cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1186–1200. <https://doi.org/10.1037/a0030204>
- Na-Nan, K.; Kanthong, S.; Joungrakul, J. An Empirical Study on the Model of Self-Efficacy and Organizational Citizenship Behavior Transmitted through Employee Engagement, Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Thai Automobile Parts Manufacturing Industry. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 2021, 7, 170. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030170>
- Nelwan, O. S., Lengkong, V. P. K., Tewal, B., Pratiknj, M. H., Saerang, R. T., Ratag, S. P., ... & Kawet, R. C. (2024). The effect of job satisfaction, organizational commitment, and Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intention in the tourism management and environmental sector in Minahasa Regency-North Sulawesi-Indonesia. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(3), 1-31. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-077>
- Odom, M. D., & Sharda, R. (1990, June). A neural network model for bankruptcy prediction. In *1990 IJCNN International Joint Conference on neural networks* (pp. 163-168). IEEE. <https://doi.org/10.1109/IJCNN.1990.137710>

- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Otoo, F.N. & Nissar Ahmed Rather, N.A. (2024). Human resource development practices and employee engagement: the mediating role of organizational commitment. *Rajagiri Management Journal*, 18(3): 202–232. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-09-2023-0267>
- Pathardikar, A. D., & Sahu, S. (2011). Implications of the Organization Cultural Antecedents on Organizational Commitment: A Study in Indian Public Sector Units. *Global Business Review*, 12(3), 431-446. <https://doi.org/10.1177/097215091101200306>
- Porter, L.W., Crampon, J. & Smith, F. (1972). Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study. *California University*, 1-23. <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/AD0751082.pdf>
- 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), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Putri, N. D., Tanuwijaya, J., & Putra, A. W. G. (2025). The Effect Of Corporate Social Responsibility, Job Crafting, Employee Motivation, Employee Engagement And Job Satisfaction On Organizational Commitment. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 13(1), 177-190. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v13i1.6831>
- Quisque, R. y Paucar, S. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú. *Apuntes Universitarios*, 10(2), 64-83. <https://doi.org/10.17162/au.v10i2.442>
- Rainey, H. G. (1989). Public Management: Recent Research on the Political Context and Managerial Roles, Structures, and Behaviors. *Journal of Management*, 15(2), 229-250. <https://doi.org/10.1177/014920638901500206>
- Rand, D. G., Brescoll, V. L., Everett, J.C., Capraro, V., Barcelo, H. (2016). Social Heuristics and Social Roles: Intuition Favors Altruism for Women but Not for Men. *Journal of Experimental Psychology: General*, 45(4), 389-396. <http://dx.doi.org/10.1037/xge0000154>
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of applied psychology*, 71(3), 508-514. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.71.3.508>
- Sagheer, O., Umer, M., & Aslam, S. (2022). The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) on Employees' Performance (EP): A Mediating Role of Organization Commitment (OC) in the Multinationals Companies (MNCs) of Pakistan. *NUML International Journal of Business & Management*, 17(1), 1-19. <https://doi.org/10.52015/nijbm.v17i1.97>
- Sani, A. (2013) Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*, 8, 57-67. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n15p57>

- Sarisik, M., Bogan, E., Zengin, B., & Dedeoglu, B. B. (2019). The impact of burnout on organizational commitment: A study of public sector employees in Turkey. *Journal of Global Business Insights*, 4(2), 106-118 <https://doi.org/10.5038/2640-6489.4.2.1066>
- Shaub, M. K. (1991). A Psychometric Comparison of Two Organizational Commitment Scales. *Psychological Reports*, 68(2), 419-426. <https://doi.org/10.2466/pr0.1991.68.2.419>
- Sheldon, M.E. (1971). Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150. <https://doi.org/10.2307/2391824>
- Shen, J. y Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020–3035. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951>
- Singh, A. and Gupta, B. (2015) Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, and Team Commitment: A Study of Generational Diversity. *Benchmarking: An International Journal*, 22, 1192-1211. <https://doi.org/10.1108/bij-01-2014-0007>
- Spenkuch, J.L., Teso, E. & Guo, Xu, G. (2021). Ideology and Performance in Public Organizations. *Econometrica. Journal of the Econometric Society*, 91(4), 1171-1203. <https://doi.org/10.3982/ECTA20355>
- Steijn, B., & Leisink, P. (2006). Organizational commitment among Dutch public sector employees. *International Review of Administrative Sciences*, 72(2), 187-201. <https://doi.org/10.1177/0020852306064609>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56. <https://doi.org/10.2307/2391745>
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *The Academy of Management Journal*, 21(3), 380–396. <https://doi.org/10.2307/255721>
- Steinhaus, C. S., & Perry, J. L. (1996). Organizational Commitment: Does Sector Matter? *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 278–288. <https://doi.org/10.2307/3380575>
- Su, S., Baird, K. & Blair, B. (2012). Employee organizational commitment in the Australian public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 243-264. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.731775>
- Suman, S., & Srivastava, A. K. (2012). Antecedents of Organisational Commitment across Hierarchical Levels. *Psychology and Developing Societies*, 24(1), 61-83. <https://doi.org/10.1177/097133361102400103>
- Swigart, K. L., Anantharaman, A., Williamson, J. A. & Grandey, A. A. (2020). Working While Liberal/Conservative: A Review of Political Ideology in Organizations. *Journal of Management*, 46(6), 1063-1091. <https://doi.org/10.1177/0149206320909419>
- Tegegne, B. & Wondimu, H. (2024). Emotional intelligence and effective communication as predictors of organizational commitment among Ethiopian public university instructors. *Cogent Education*, 11(1), 2312031. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2312031>

- Tennakoon, S. & Wattegama E. (2023) A Conceptualization to Assess the Impact of Political Ideology on Employee Career Development. Proceedings of the 15 Symposium on Applied Science, Business & Industrial Research – 2023, 46-52. [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/AConceptualizationtoAssesstheImpactofPoliticalIdeologyonEmployeeCareerDevelopment%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/AConceptualizationtoAssesstheImpactofPoliticalIdeologyonEmployeeCareerDevelopment%20(1).pdf)
- Ting, S. C. (2011). The effect of internal marketing on organizational commitment: Job involvement and job satisfaction as mediators. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 353-382. <https://doi.org/10.1177/0013161X10387589>
- Tojimatova, M. U. k., & Shin, S. Y. (2025). HR Managers' Gender and Rationality Culture: Interaction Effects on Female Employees' Workplace Outcomes. *Behavioral Sciences*, 15(8), 1088. <https://doi.org/10.3390/bs15081088>
- Tumpa, S.R. (2017). Organizational Commitment and Turnover Intentions among The Bankers in Public and Private Sector Banks in Bangladesh: A Comparative Study. *ASA University Review*, 11(1), 1-16.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business ethics*, 89, 189-204. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- Van, L. T. H., Lang, L. D., Ngo, T. L. P., & Ferreira, J. (2024). The impact of internal social responsibility on service employees' job satisfaction and organizational engagement. *Service Business*, 18(1), 101-131. <http://dx.doi.org/10.1007/s11628-024-00555-1>
- Van Waeyenberg, T., Peccei, R. & Decramer, A. (2020). Performance management and teacher performance: the role of affective organizational commitment and exhaustion. *The International Journal of Human Resource Management*, 33, 1-25. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1754881>
- Velando Rodriguez, E., Crespo Franco, T. & Nicolau Santos, M.J. (2006). Nature And Antecedents Of Organizational Commitment: Considerations For Human Resource Management. *Portuguese Journal of Management Studies*, 0(2), pages 75-95. <https://repositorio.ulisboa.pt/handle/10400.5/10003?locale=en>
- Verenzuela-Barroeta, D., y Salas-Hernández, A. (2024). Satisfacción laboral en el compromiso organizacional: estudio en una institución pública venezolana. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(Especial 12), 1714-1730. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.39>
- Verma, A. What do unions do to the workplace? Union effects on management and HRM policies. *J Labor Res* 26, 415–449 (2005). <https://doi.org/10.1007/s12122-005-1013-5>
- Wiener, Y. & Gechman, A.S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10(1), 47-52. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(77\)90041-0](https://doi.org/10.1016/0001-8791(77)90041-0)
- Yassin, Y., & Beckmann, M. (2024). CSR and employee outcomes: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 1-47. <http://dx.doi.org/10.1007/s11301-023-00389-7>
- Yousef, D. (2003) Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1067-1079. <https://doi.org/10.1080/0958519032000106218>
- Yulianingrum, N.F. & Survival, M.M. (). The Influence of Individual Characteristics and Ethical Behavior on Employee Performance Mediated by Organizational Commitment. *Journal of*

Management Research and Studies, 2(2), 364-375. <https://jmrs.optima-science.com/index.php/jmrs>

Zeffane, R. (1994). Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Human Relations*, 47(8), 977-1010. <https://doi.org/10.1177/001872679404700806>

Zou, Z., Wu, Y., Zhu, Q. y Yang, S. (2018). Do female executives prioritize corporate social responsibility? *Emerging Markets Finance and Trade*, 54(13), 2965-2981. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2018.1453355>