

compromiso de continuación – continuance commitment

Authored by
memjavad

November 22, 2025

RECOMMENDED CITATION

memjavad (2025). *compromiso de continuación – continuance commitment*. Spanish Psychological Databases. Retrieved from <https://spanish.arabpsychology.com/?p=5828>

Compromiso de Continuidad

Primary Disciplinary Field(s): Psicología Organizacional, Comportamiento Organizacional, Gestión de Recursos Humanos

1. Definición Central del Concepto

El compromiso de continuidad, conocido en inglés como **continuance commitment**, constituye uno de los pilares del influyente modelo tridimensional del compromiso organizacional propuesto por John Meyer y Natalie Allen a finales de la década de 1980. Este tipo de compromiso se define esencialmente como la percepción de los costos asociados con el abandono de la organización. A diferencia de otras formas de compromiso que se basan en vínculos emocionales o deberes morales, el compromiso de continuidad es de naturaleza puramente instrumental y calculativa. Un empleado que experimenta un alto compromiso de continuidad permanece en su puesto de trabajo no porque desee hacerlo o porque sienta una obligación moral, sino porque siente que necesita hacerlo. Esta necesidad se fundamenta en la evaluación racional de las pérdidas económicas, sociales o personales que conllevaría la terminación de la relación laboral, haciendo que la decisión de marcharse resulte excesivamente costosa o inviable.

Esta dimensión del compromiso se distingue por su enfoque en la inversión acumulada y la ausencia de alternativas viables. La permanencia del individuo está intrínsecamente ligada a un análisis de costo-beneficio donde el costo percibido de la partida (por ejemplo, la pérdida de antigüedad, beneficios acumulados, o la dificultad de encontrar un empleo comparable) supera el beneficio potencial de la transición. El compromiso de continuidad, por lo tanto, no es un indicador de satisfacción o motivación intrínseca, sino más bien un reflejo de la dependencia del individuo hacia la organización. Es crucial entender que, si bien este compromiso garantiza la retención del personal, no necesariamente se traduce en un alto rendimiento o en comportamientos de ciudadanía organizacional, ya que la fuerza impulsora es la inercia calculada y no el apego positivo.

La literatura académica subraya que el compromiso de continuidad actúa como un mecanismo de estabilidad organizacional, aunque bajo premisas potencialmente menos saludables que el compromiso afectivo. Si bien ayuda a reducir las tasas de rotación voluntaria, esta estabilidad puede ser frágil y estar acompañada de niveles más bajos de bienestar psicológico y mayor cinismo laboral. El concepto se vincula estrechamente con la [falacia del costo hundido](#), donde las inversiones pasadas, irrecuperables por definición, justifican irracionalmente la continuación de una acción o relación, incluso cuando los resultados esperados son negativos o neutros. En el contexto laboral, el costo hundido se manifiesta en la antigüedad, la especialización de habilidades específicas de la empresa y los planes de pensiones no transferibles.

2. Orígenes y Desarrollo Histórico

Aunque el modelo tridimensional de Meyer y Allen cristalizó el concepto, las bases teóricas del compromiso de continuidad se encuentran en trabajos anteriores que exploraban la naturaleza instrumental del vínculo laboral. Específicamente, el trabajo seminal de Howard Becker en 1960 sobre la teoría de la consistencia y las "apuestas colaterales" (side bets) proporcionó el marco inicial. Becker argumentó que los individuos se comprometen con un curso de acción no solo por convicción, sino también debido a las inversiones que han realizado en ese curso. Estas inversiones, o apuestas colaterales, son activos valiosos que se perderían si la persona cambiara de dirección. Estas apuestas pueden ser materiales (como la acumulación de beneficios) o inmateriales (como la reputación profesional o la red social interna).

Posteriormente, en la década de 1970, el [Modelo de Compromiso Organizacional](#) se formalizó, y el componente instrumental fue identificado claramente. Sin embargo, fue el trabajo de Meyer y Allen (1991) el que integró formalmente el compromiso de continuidad junto con el compromiso afectivo y el normativo en un único marco teórico coherente. Este modelo de tres componentes permitió a los investigadores diferenciar las motivaciones subyacentes a la permanencia laboral, proporcionando una herramienta más matizada para predecir el comportamiento del empleado que los modelos unidimensionales anteriores.

El desarrollo histórico del concepto ha llevado a una sofisticación en su medición. Inicialmente, las escalas tendían a centrarse únicamente en la percepción de la falta de alternativas laborales. Sin embargo, investigaciones posteriores reconocieron que el compromiso de continuidad es impulsado tanto por los "sacrificios" (lo que se pierde al irse) como por la "falta de alternativas" (la dificultad de encontrar otro empleo). Esta distinción es importante, ya que un empleado puede percibir altos costos de salida incluso teniendo alternativas, si los beneficios acumulados son demasiado grandes para abandonarlos; o, alternativamente, puede carecer de alternativas sin haber acumulado grandes sacrificios, simplemente por condiciones del mercado laboral.

3. Componentes Centrales del Compromiso de Continuidad

El compromiso de continuidad se desglosa en dos componentes fundamentales que impulsan la decisión de permanecer en la organización. El primer componente es la **percepción de los sacrificios o costos hundidos**. Estos sacrificios representan los recursos que el empleado ha invertido en la organización y que son específicos de ella, lo que significa que su valor se perdería o reduciría drásticamente si el empleado cambiara de empleador. Ejemplos de estos sacrificios incluyen la antigüedad laboral que otorga ciertos privilegios, la inversión de tiempo en el desarrollo de habilidades altamente especializadas para la empresa, o la acumulación de un fondo de pensiones que requiere una larga permanencia para su plena adquisición. Cuanto mayores sean estos sacrificios percibidos, mayor será la presión instrumental para mantener el vínculo laboral.

El segundo componente crítico es la **percepción de la escasez o la falta de alternativas laborales viables**. Este factor está directamente relacionado con la evaluación del mercado de trabajo externo. Si un empleado percibe que sus habilidades no son fácilmente transferibles o que el mercado laboral para su perfil es restrictivo, su compromiso de continuidad se refuerza. La falta de alternativas reduce el poder de negociación del empleado y lo encierra en la organización actual, independientemente de su satisfacción. En este sentido, las condiciones macroeconómicas (como las recesiones) o las características demográficas (como la edad avanzada o la baja cualificación) pueden actuar como catalizadores del compromiso de continuidad, no por elección positiva, sino por necesidad económica.

Es importante notar que estos dos componentes pueden operar de manera independiente o conjunta. Un empleado joven y altamente cualificado puede tener muchas alternativas (bajo el segundo componente), pero puede estar sujeto a un alto compromiso de continuidad debido a un bono de retención o un plan de participación accionarial que está a punto de madurar (alto en el primer componente). Por el contrario, un empleado con habilidades obsoletas puede no tener sacrificios acumulados significativos, pero se ve obligado a permanecer debido a la absoluta falta de oportunidades externas. La combinación de ambos factores resulta en el nivel más alto y coercitivo de compromiso de continuidad.

4. Determinantes Clave y Factores de Refuerzo

Varios factores organizacionales y personales determinan la intensidad del compromiso de continuidad. Uno de los determinantes más obvios es la **antigüedad y la inversión de tiempo**. A medida que un empleado pasa más tiempo en una organización, acumula más beneficios específicos de la empresa y desarrolla redes sociales internas que son difíciles de replicar externamente. Este capital social y financiero se convierte en una barrera de salida. La inversión en formación especializada proporcionada por la empresa, que solo es útil dentro de esa estructura, también actúa como un potente ancla instrumental, obligando al empleado a capitalizar esa inversión permaneciendo en la fuente de la misma.

Otro factor crucial es el diseño de los sistemas de compensación y beneficios. Los planes de pensiones con largos períodos de consolidación (vesting periods), los esquemas de participación en beneficios que se pagan a largo plazo, o las opciones de acciones sujetas a la permanencia, están diseñados específicamente para aumentar el compromiso de continuidad. Estos mecanismos atan el bienestar financiero futuro del empleado a la longevidad de su relación con la empresa. Además, la **transferibilidad de habilidades** juega un papel significativo; si las habilidades del empleado son altamente específicas y poco demandadas en otras industrias, el compromiso de continuidad será elevado.

Finalmente, los factores personales, como la edad, la situación familiar y las responsabilidades

financieras, también influyen en la percepción de los costos de salida. Un empleado con hipotecas elevadas o dependientes familiares puede percibir el riesgo asociado a la búsqueda de un nuevo empleo como inaceptablemente alto. En este sentido, la **aversión al riesgo** se convierte en un mediador clave: aquellos menos propensos a asumir riesgos laborales serán más susceptibles a desarrollar un alto compromiso de continuidad como estrategia de seguridad y estabilidad, incluso si el entorno de trabajo actual es insatisfactorio.

5. Consecuencias Organizacionales y Comportamentales

El compromiso de continuidad tiene un impacto predecible, aunque a menudo ambivalente, en el comportamiento organizacional. La consecuencia más evidente y positiva desde la perspectiva de la gestión es la **reducción de la rotación voluntaria**. Los empleados con alto compromiso de continuidad rara vez abandonan la organización, lo que se traduce en costos de reclutamiento y capacitación más bajos y mayor estabilidad en la fuerza laboral. Esta estabilidad es particularmente valorada en puestos que requieren un conocimiento institucional profundo o una larga curva de aprendizaje.

Sin embargo, las consecuencias negativas pueden superar el beneficio de la retención. Dado que la motivación subyacente es la necesidad y no el deseo, el compromiso de continuidad se asocia frecuentemente con niveles más bajos de **desempeño discrecional** y de comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO). Los empleados comprometidos por necesidad tienden a cumplir con las tareas mínimas requeridas, pero no exhiben el entusiasmo, la iniciativa o la proactividad que caracterizan a los empleados con alto compromiso afectivo. Esto puede llevar a una cultura de "presentismo" donde los empleados están físicamente presentes pero psicológicamente ausentes.

Además, el alto compromiso de continuidad puede correlacionarse con una mayor **resistencia al cambio** y una menor adaptación a nuevas estrategias organizacionales. Dado que la permanencia está ligada a la inversión en el *statu quo*, cualquier cambio percibido que amenace el valor de esas inversiones (por ejemplo, una reestructuración que invalide habilidades específicas) será recibido con escepticismo o rechazo. En casos extremos, el compromiso de continuidad puede contribuir al agotamiento profesional (burnout) y al estrés, ya que el empleado se siente atrapado en una situación laboral insatisfactoria sin una vía de escape viable.

6. Distinción de Otros Tipos de Compromiso

Para comprender plenamente el compromiso de continuidad, es esencial diferenciarlo de las otras dos dimensiones del modelo tridimensional de Meyer y Allen: el compromiso afectivo y el compromiso normativo. El **compromiso afectivo** (affective commitment) se refiere al vínculo emocional del empleado con la organización. Se basa en el deseo de permanecer debido a la

identificación con los valores de la empresa, la satisfacción laboral y las relaciones positivas con colegas. Es el tipo de compromiso más deseable, ya que se asocia fuertemente con un alto rendimiento, la innovación y el bienestar.

El **compromiso normativo** (normative commitment) se basa en un sentido de obligación o deber moral. El empleado siente que debe permanecer en la organización, a menudo debido a la creencia de que la empresa ha invertido en él (por ejemplo, a través de la formación) y que sería incorrecto o desleal abandonarla. Mientras que el compromiso normativo es impulsado por la ética del deber, el compromiso de continuidad es impulsado por la lógica del cálculo económico. Ambos son "compromisos por obligación", pero sus fuentes motivacionales son distintas: la moralidad versus la instrumentalidad.

La diferencia clave radica en la base de la vinculación: el compromiso afectivo es un "quiero", el compromiso normativo es un "debo" moral, y el compromiso de continuidad es un "necesito" económico. Un empleado puede experimentar las tres formas de compromiso simultáneamente, aunque las investigaciones sugieren que el compromiso de continuidad, cuando es el factor dominante, es el menos beneficioso para la satisfacción y el desempeño. Una gestión efectiva busca maximizar el compromiso afectivo, mientras que un alto compromiso de continuidad, aunque retiene al personal, puede indicar problemas subyacentes en la cultura o la satisfacción laboral.

7. Medición y Escalas de Evaluación

La medición del compromiso de continuidad se realiza principalmente a través de cuestionarios de autoinforme estandarizados, siendo la **Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen** la herramienta más reconocida y utilizada. Esta escala incluye ítems diseñados para capturar la percepción de los costos de salida y la falta de alternativas. Los ítems están redactados para reflejar la naturaleza instrumental del compromiso, a menudo utilizando escalas Likert donde el encuestado indica su grado de acuerdo o desacuerdo.

Ejemplos de ítems utilizados para medir el compromiso de continuidad incluyen afirmaciones como: "Sería muy costoso para mí dejar mi organización en este momento", "Siento que tengo muy pocas opciones si decido dejar esta organización", o "Demasiado de mi vida ya estaría alterado si dejara mi trabajo". La consistencia interna y la validez de estas escalas han sido ampliamente probadas en diversos contextos culturales y organizacionales, permitiendo a los investigadores y a los profesionales de recursos humanos obtener puntuaciones fiables de este constructo.

La interpretación de las puntuaciones es fundamental. Una puntuación alta en la escala de continuidad, especialmente si está acompañada de una puntuación baja en la escala afectiva, es a menudo una señal de alarma para los gestores. Indica que la organización está reteniendo a

empleados que están insatisfechos o desvinculados emocionalmente, lo que puede llevar a problemas de moral, baja productividad y un clima organizacional negativo. Por lo tanto, las mediciones de compromiso no solo sirven para predecir la rotación, sino también para diagnosticar la calidad del vínculo empleado-organización.

8. Críticas y Limitaciones del Concepto

A pesar de su utilidad, el concepto de compromiso de continuidad ha sido objeto de varias críticas académicas. Una limitación clave es su **naturaleza pasiva y potencialmente disfuncional**. Los críticos argumentan que, si bien el constructo predice la retención, no logra explicar el comportamiento proactivo o el desempeño superior. Mantener a un empleado por la fuerza de la inercia económica no beneficia intrínsecamente a la organización si ese empleado está desmotivado o activamente descontento. Por lo tanto, algunos académicos sugieren que el compromiso de continuidad debería verse más como una "atadura" que como un verdadero compromiso.

Otra crítica se centra en la superposición conceptual con la [Teoría del Intercambio Social](#). El compromiso de continuidad se basa en un análisis de costo-beneficio, lo que algunos argumentan que es simplemente una aplicación específica de los principios generales del intercambio social al contexto laboral. Además, la distinción entre los dos subcomponentes (sacrificios vs. alternativas) no siempre es clara en la práctica, y algunos estudios han cuestionado si es necesario tratarlos como entidades separadas.

Finalmente, existe una crítica metodológica sobre la causalidad. Es difícil determinar si el alto compromiso de continuidad es una causa de la permanencia o simplemente una racionalización *post hoc* de la decisión de no marcharse. Los empleados que permanecen por otras razones (por ejemplo, el miedo al cambio) pueden justificar su decisión internamente exagerando los costos de salida o minimizando las alternativas externas. A pesar de estas limitaciones, el compromiso de continuidad sigue siendo un constructo vital para comprender la dinámica completa de la relación laboral y la retención de personal.

Lecturas Adicionales

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

[Organizational Commitment. Wikipedia.](#)

[Becker, H. S. \(1960\). Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology, 66\(1\), 32-40.](#)

[Falacia del costo hundido. Wikipedia en español.](#)