



Anabel Fernández-Mesa²
Dpto. Dirección de Empresas
"Juan José Renau Piqueras"
University of Valencia
✉ anabel.fernandez@uv.es

Tell me what you are like and I'll understand why you are leaving¹

Dime cómo eres y entenderé por qué te vas



Óscar Llopis-Córcoles
Rennes School of Business
✉ oscarllopis-corcoles@esc-rennes.com

I. INTRODUCTION

Having committed workers is decisive in a highly competitive context where organisations are increasingly dependent on both tacit knowledge and employees' experience curves. High turnover rates in organisations are a major threat to understanding and know-how. Given the fact that the promise of stable employment is now becoming unfeasible, organisations should implement and develop new ways of maintaining and nourishing linkages with employees. In this vein, organisational commitment has been defined as the strength that keeps individuals linked to organisations (Meyer and Allen, 1991) and plays a key role in reducing employee turnover rates. Previous studies have confirmed that organisational commitment reduces employee turnover (Benson, 2006), increases their performance (Van Steenberghe and Ellemers, 2009) and enhances their creativity (Chang et al., 2014), among other positive consequences. For this reason, the set of actions designed to create climates that favour employees' commitment is becoming increasingly common in the organisational context.

The relevance of organisational commitment has given rise to different lines of enquiry exploring its antecedents and consequences (Rosa-Navarro and Carmona-Lavado, 2010; Sánchez and Lloret, 2010), in pursuit of solutions aimed at reducing employee turnover, among other aspects. Despite this, the efficacy of these proposed solutions has as yet proved to be limited. With the aim of contributing to this discussion, the present study focuses on organisational commitment antecedents. More specifically, we highlight that organisational commitment is partially determined by employees' personality traits.

In spite of the great importance given to organisational commitment, analysis of the individual factors that determine this commitment has received little attention in the academic literature. The present study is contextualised in the limited but increasingly relevant number of investigations that incorporate personality aspects into the study of organisational commitment (e.g., Choi et al., 2015; Panaccio and Vandenberghe, 2012). According to these authors,



Ana García-Granero
Dpto. Dirección de Empresas
"Juan José Renau Piqueras"
University of Valencia
✉ ana.garcia-granero@uv.es



Julia Olmos-Peñuela
Dpto. Dirección de Empresas
"Juan José Renau Piqueras"
University of Valencia
✉ julia.olmos@uv.es



Paula Martínez-Sanchis
Deusto Business School
University of Valencia
✉ paula.msanchis@deusto.es



EXECUTIVE SUMMARY

Increasing employees' organisational commitment as a way of enhancing their performance and reducing their absenteeism and the turnover rate has become a key concern for companies. In this article we propose a novel perspective on organisational commitment by considering aspects associated with employees' personalities. Using the five-factor model of personality (FFM) we aim to identify the influence of personality traits on employees' continuance commitment. We apply quantitative methodology with a sample of 144 employees from three companies to explore how personality traits influence the employees' intention to continue in the company. Among the main practical implications of this investigation, we highlight the empirical verification of the importance of employees' personalities in understanding their degree of organisational commitment to the organisation.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El aumento del compromiso organizacional de los empleados como forma de incrementar su rendimiento y disminuir el absentismo y la rotación se ha convertido en un aspecto clave para las empresas. En este artículo proponemos una perspectiva novedosa, consistente en la consideración de aspectos asociados con la personalidad de los empleados. Tomando como punto de partida el modelo de los Cinco-Factores de personalidad (FFM), nuestro objetivo es entender cómo influyen cada uno de los rasgos en el grado de compromiso de los empleados con la organización. Mediante un estudio empírico basado en una muestra de 144 empleados de tres empresas del sector servicios exploramos en qué medida el carácter de los empleados influye en la intención de continuar en la empresa. De entre las principales implicaciones prácticas de esta investigación destaca la contrastación empírica de la importancia del carácter del empleado para entender su nivel de compromiso con la empresa.

individual predispositions have an important influence on employees' commitment levels. In this line, this study aims to provide better understanding of why certain individuals are more likely to have higher organisational commitment. Specifically, we explore employees' individual antecedents, using the Five-Factor Model of personality (FFM). The Goldberg (1999) FFM model of personality has gained acceptance in the scientific community and has contributed to the revival of personality research in the study of organisational behaviour. In fact, this model has been used to study how personality affects a considerable number of questions related with the organisation, For instance, Mount et al. (2006) showed that personality traits have an important influence on counterproductive working behaviours, such as the diffusion of false rumours or employees' behaviours against their organisations. Other aspects such as performance (Barrick et al., 2005), job satisfaction or leadership (Cable and Judge, 2003) are also partially explained through the study of personality traits (Elvira and Dávila, 2005). A particularly interesting aspect of personality traits is that they are considered relatively stable characteristics over time. For that reason, it is reasonable to assume that traits can have an effect on employees' attitudes in the organisation, and not vice versa (Costa and McCrae, 1994).

High turnover rates in organisations are a major threat to understanding and knowing.

The FFM model identifies five personality traits: (a) *openness to experience*, (b) *neuroticism*, (c) *responsibility*, (d) *extraversion* and (e) *agreeableness*. *Openness to experience* measures the extent to which individuals show an open attitude, are curious, imaginative or original. *Neuroticism* is defined as the tendency to show an unstable emotional adjustment, while experiencing negative affect. The *responsibility* trait entails people being organised and planning their colleagues' work beforehand, as well as being meticulous and respectful in fulfilling their own obligations. The fourth trait, *extraversion*, is what drives people to be sociable and establish interpersonal relations with individuals similar to themselves. Finally, *agreeableness* is related to altruistic and cooperative behaviour, being ready to help, flexible, empathic and polite.

In sum, the aim of this study is to explore the extent to which the five personality variables have an effect on employees' continuance commitment. For that purpose, we firstly present a literature review about the relation between the personality variables and continuance commitment. Secondly, in sections 4 and 5 we present the conducted

study to provide empirical evidence about this relation. Finally, in the last section we discuss the results and analyse their implications.

2. THE CLOSE LINK BETWEEN ORGANISATIONAL AND CONTINUANCE COMMITMENT AND THE FIVE-FACTOR MODEL OF PERSONALITY

One of the questions that raises most concern among managers is how to maintain high levels of employee commitment. Employee commitment has attracted increasing interest due to its relation with turnover, absenteeism and performance. Taken together, these three factors are directly associated with the degree of an employee's commitment to his or her organisation. But what do we know about this concept?

Despite the numerous studies that suggest a negative relationship between organisational commitment and turnover level, absenteeism and low performance, there is no clear consensus on what determinants might explain higher or lower levels of organisational commitment. This is due to the different ways in which commitment has been defined and operationalised. In general terms, previous studies identify three determinants of organisational commitment: personal characteristics, work tasks, and work experiences (e.g., Steer, 1997). In this study, we focus on the first of these, personal variables, and specifically on psychological aspects related to an individual's personality traits.

Organisational commitment describes an individual's attitude towards an organisation that consists of (i) a strong belief in, and acceptance of, the organisation's goals and values; (ii) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organisation; and (iii) a strong desire to maintain membership in the organisation (Mowday et al., 1982). A key aspect of this definition is that commitment is a psychological state which characterises an employee's relationship with her or his organisation and has direct implications for that employee continuing membership in the organisation, favouring the feeling of belonging (Erdheim et al., 2006).

Drawing upon this multifaceted nature of commitment, Meyer and Allen (1991) explicitly identified three distinguishable forms of commitment: affective, normative, and *continuance commitment*. These three components of organisational commitment reflect different aspects related to the psychological state that binds the

KEY WORDS

Personality traits; continuance commitment; service sector.

PALABRAS CLAVE

Rasgos de personalidad; compromiso de continuidad; empresas del sector servicios.

employee to the organisation. In this study we focus our attention on continuance commitment, which is closely related to a desire to stay in the firm on the basis of the potential loss associated with leaving it (Mowday et al., 1982). Leaving a job can be a plausible option for employees, particularly when facing challenging or disturbing situations within their organisation. However, employees who are more aware of the associated costs of leaving the firm will be less likely to do so, and may even channel this dissatisfaction into positive organisational outcomes (Zhou and George, 2001).

In this vein, we argue that there are sufficient reasons to suppose that this type of commitment, as opposed to normative or affective commitment, will be more determined by differences in personality among employees. Indeed, normative commitment is highly dependent on the cultural context. Consequently, in more individualistic cultures, normative commitment is likely to be lower, while, in more collectivistic cultures, the idea of belonging to the organisation during one's whole working life is seen as more acceptable (Janoff-Bulman and Leggatt, 2002). Because all the employees in our sample belong to the same cultural context (Spain), in this study we do not consider normative commitment. Additionally, many studies have pointed out that affective commitment is closely related to normative commitment, which some even suggest is simply an extension of affective commitment; it would thus be logical to consider that they overlap (Bergman, 2006). We therefore argue that, a priori, the type of organisational commitment that could be most closely linked to differences in personality is continuance commitment.

The literature on organisational psychology stresses that understanding the linkages among individual aspects and organisational components is critical to questions such as personnel selection (Mount et al., 2006). Because commitment is regarded as a psychological tendency, some employees may be more predisposed than others to experience certain attitudes at work that will lead to a higher or lower organisational commitment. For this reason, in this context, the Five-Factor Model (which proposes five different personality traits that individuals possess to varying degrees) can contribute to the understanding of why individuals with different personalities show different degrees of commitment to the organisation.



3. WHAT EFFECT DO PERSONALITY TRAITS HAVE ON CONTINUANCE COMMITMENT?

This study proposes a model that includes individual factors that could be associated with employees' continuance commitment in organisations. We focus on five specific personality traits: openness to experience, neuroticism, responsibility, agreeableness and extraversion.

3.1. Openness to experience and continuance commitment

Openness to experience is a trait that reflects the degree of individual openness to the quest for new and different experiences. People with a high degree of openness tend to be characterised as having a wide variety of ideas and perspectives. Employees with high openness to experience are more curious, have a great wealth of ideas and perspectives and have a wider array of interests (Costa and McCrae, 1992). Consequently, we expect that they will be more willing to move to a different organisation. In this vein, Wille et al. (2010) found a positive relationship between openness to experience and job instability: employees with a high degree of openness to experience show a higher propensity to change if they perceive that the new organisation will offer them new opportunities and a higher level of innovation in the new job. Because continuance commitment is based upon the employee's perception of loss associated with leaving the organisation, we argue that an employee with a high degree of openness will have a lower feeling of loss, since this feeling will be counterbalanced by the need for challenging unknown experiences in the new organisation. For this reason, we expect that employees with a high degree of openness to experience will show lower continuance commitment to their organisations.



3.2. Neuroticism and continuance commitment

Neuroticism refers to the tendency to show low emotional adjustment, as well as experience negative affect. A number of studies report that individuals characterised by high levels of neuroticism tend to experience events in a more negative way than others (Meyer and Allen, 1991). Moreover, this personality trait has been associated with the adoption of behaviours oriented to avoid situations of stress, anxiety or higher insecurity. For this reason, in a working environment, we expect that employees with high levels of neuroticism will be more committed to continue in the organisation given that they perceive the alternative (leaving the organisation) as highly undesirable.

3.3. Responsibility and continuance commitment

Employees with high levels of responsibility are characteristically organised and enjoy planning tasks while taking their colleagues into consideration. In doing so, they are also extremely meticulous and respectful in fulfilling their obligations in their organisation. They present lower rates of work absenteeism and higher performance in terms of productivity, and tend not to deviate from the norm. Bergman et al. (2009) explained that people with high levels of responsibility develop a high level of commitment to their organisation because they feel the moral imperative to act with diligence for their employer; that is, they show high levels of loyalty and duty. They are also more likely to make concerted efforts to fulfil their responsibilities, even if they perceive little support in doing so (Colbert et al., 2004). In this same line, Orvis et al. (2008) found that these employees are likely to continue being loyal to their organisations even if they perceive broken relationships in the psychological contract. This may be caused by their predisposition towards loyalty and reliability (Orvis et al., 2008). Thus, we expect that high levels of responsibility will be positively related to an employee's continuance commitment.



3.4. Agreeableness and continuance commitment

The greatest concern of individuals with a high degree of agreeableness is to develop and maintain positive relationships with others. As a result, these individuals become involved in intense emotional processes that have direct implications in the relations they maintain with others. In doing so, people with high levels of agreeableness experience and express empathetic feelings regarding others' life events, while at the same time they have control over the emotions generated in the relationships maintained with others (Tobin et al., 2000). These individuals are capable of putting themselves in the position of the other and showing respect, as well as the appropriate behaviour accepted by the majority of people in the workplace (Organ and Lingl, 1995). Hence, individuals showing agreeableness can perceive the discomfort the event of leaving the organisation causes in their colleagues and collaborators. In fact, that same empathy that they develop may lead to an increase in the perceived cost of leaving the organisation. For these reasons, we expect to find a positive relationship between agreeableness and the continuance commitment.

3.5. Extraversion and continuance commitment

Continuance commitment is closely linked with an employee's perception of his or her employment opportunities. Specifically, employees perceiving some potentially feasible alternatives will show a weaker continuance commitment than employees who perceive few alternatives (Meyer and Allen, 1997). Just as employees with a high degree of openness to experience tend to be curious, lovers of change and sometimes non-conformist (and so they perceive a lower cost related to changing jobs), individuals showing a high degree of extraversion develop a similar pattern. That said, because employees with high levels of extraversion are more socially active and develop more social contacts than introverts, they also perceive the cost of leaving the organisation as lower. As a result, since extroverts are able to generate a greater number of contacts, it is likely that through these contacts they will hear of more employment alternatives than those who might be regarded as introverts (Erdheim et al., 2006). We therefore expect a negative relationship between extraversion and continuance commitment.



4. UNDERSTANDING ORGANISATIONAL COMMITMENT THROUGH EMPLOYEES' PERSONALITY: AN EMPIRICAL STUDY

To meet the objectives proposed in this research, we carried out an empirical study based on data from a sample of three companies belonging to the service sector (private security sector, sport equipment sector and the medical and dental sector). Data were gathered at an individual level: employees from each of the three companies completed an *ad-hoc* survey grounded in the scientific literature and with constructs validated in previous studies. **Table 1** presents the main characteristics of the 144 employees who participated in the study.

The survey used to gather the data contained questions on relevant aspects of the study. Academics and experts in the business field participated in an analysis to validate the questions in the survey and their suitability for the specific context of our study. The participation of professionals from these sectors helped create a survey with questions that were easily understood by respondents, without losing their theoretical foundation.

Table 1. Sample characteristics (N=144)

	COMPANY A	COMPANY B	COMPANY C
Sample size (N)	51	50	43
Average age of employees	39.1	29.3	40.7
Hierarchical level (%)			
• Low	80.4%	76.0%	83.7%
• Medium	19.6%	20.0%	9.3%
• High	0%	4.0%	7.0%

To measure our dependent variable –continuance commitment– we used the continuance commitment construct from Meyer and Allen (1991), and for the personality traits –our independent variables– we applied the construct proposed by Donnellan et al. (2006) (see annex). Validity and reliability of the scales were tested with confirmatory factorial analysis.

5. RESULTS

Table 2 presents the descriptive statistics from the variables used in the study.

Table 2. Descriptive statistics (N=144)

CONTINUOUS VARIABLES	MEAN	DT	MIN	MAX
Continuance commitment	4.86	1.37	1.88	8.00
Openness to experience	5.95	1.14	2.75	8.00
Responsibility	6.43	0.99	4.00	8.00
Neuroticism	3.76	1.32	1.25	8.00
Agreeableness	6.23	1.05	2.75	8.00
Extraversion	5.32	1.19	2.50	8.00
Age	36.22	8.58	21	61
CATEGORICAL VARIABLES	DISTRIBUTION		DISTRIBUTION	
Low hierarchical level	79.8%	Company A	35.4%	
Medium hierarchical level	16.7%	Company B	34.7%	
High hierarchical level	3.5%	Company C	29.9%	

Table 3 shows the correlations among the continuous explanatory variables (independent and control variables). We explored the possible existence of multicollinearity problems by checking Variance

Inflation Factor (VIF) values. None of the VIF values reached the maximum accepted value of 10, allowing us to conclude that our data do not suffer from multicollinearity problems (Neter et al., 1996).

Table 3. Correlations between continuous explanatory variables (N=144)

	VIF	1.	2.	3.	4.	5.
1. Openness to experience	1.17	1.00				
2. Responsibility	1.20	.298***	1.00			
3. Neuroticism	1.15	-.197**	-.232***	1.00		
4. Agreeableness	1.24	.271***	.243***	-.164*	1.00	
5. Extraversion	1.24	.100	.037	-.221***	.332***	1.00
6. Age	1.12	-.028	.096	.174**	-.047	-.271***

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

With the purpose of finding out the relationship between personality variables and employees' continuance commitment, a multivariate analysis is carried out. The nature of our dependent variable (continuous variable that follows a normal distribution), justifies the use of a linear regression. Specifically, **Table 4** presents the results of a hierarchical linear regression, which consists of introducing the variables of interest in steps.

Table 4. Hierarchical linear regression. Dependent variable continuance commitment (N=144)

	MODEL 1	MODEL 2
<i>Control variables</i>		
Hierarchical level (low) ^a	0.80	0.72
Hierarchical level (medium) ^a	0.50	0.63
Company A ^a	-0.34	-0.22
Company B ^a	-0.15	0.03
Age	0.02	0.01
<i>Independent variables</i>		
Openness to experience		-0.20*
Responsibility		0.27**
Neuroticism		0.33***
Agreeableness		-0.13
Extraversion		0.09

Constant	4.31***	4.28
R ²	0.04	0.17
Increase in R ²		0.13***

Note: * p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01
^aThe reference categories are Hierarchical level (high) and Company C.

The baseline model corresponds to Model 1. In this model, we include the control variables hierarchical level, company and age. It shows an R² = 0.04, indicating that it explains the 4% of the variance of the dependent variable. There is no significant relationship between the control variables included and the degree of continuance commitment.

In addition to the control variables from the baseline model, Model 2 includes the independent variables considered for this study: openness to experience, responsibility, neuroticism, agreeableness and extraversion. In this model, the value of R² increases, explaining 17% of the variance, which represents the model's higher explanatory power on continuance commitment. In particular, the 13% increase of R² compared to Model 1 improves the goodness of fit of the model. The results corresponding to Model 2 indicate significant relationships between three traits and the continuance commitment. Results suggest a significant and negative relationship between openness to experience and continuance commitment in the organisation. As we noted in the conceptual section, results confirm that employees showing a higher degree of openness to experience are also those who present a lower commitment to the organisation. On the other hand, we observed a significant and positive relationship between the other two personality traits (responsibility and neuroticism) and continuance commitment.

These results suggest that employees with higher levels of responsibility and neuroticism are also those presenting a higher continuance commitment to their organisation, and consequently will be less likely to leave it. There are no significant relationships between agreeableness or extraversion traits and continuance commitment.

6. CONCLUSIONS AND PRACTICAL IMPLICATIONS

In this study, we explored individual antecedents of the continuance commitment by examining the relationship between the Five-Factor Model (FFM) of personality traits and employees' continuance commitment through an exploratory empirical study based in employees from three service sector companies. Our results show that employees' levels of responsibility, neuroticism and openness to experience are related to their continuance commitment, while agreeableness and extraversion levels have no effect on this commitment.

The review of the literature on personality traits describes employees with high levels of responsibility as having a high degree of loyalty and sense of duty. As a result, when these employees rationally assess the advantages and drawbacks of leaving the organisation, their sense of duty plays an important role in their final decision to stay, as suggested by the results of our study. Employees with high levels of neuroticism have been defined in previous studies as individuals that tend to avoid adverse and stressful contexts. Leaving the organisation in which one is working leads to inherently uncertain and/or novel situations that, in turn, imply higher levels of stress than a stable unchanging situation. However, as the results confirm, when employees with high levels of neuroticism make a cost-benefit analysis of whether to leave or stay in their organisations, the importance attributed to the adverse effects of leaving the organisation is sufficient to tip the balance in favour of remaining.

Another interesting result from this study is that employees with lower organisational commitment are those with high levels of openness to experience, that is, high orientation towards creativity and a high propensity to experimentation. These results suggest that for employees with a higher degree of openness to experience, the benefits that come from taking advantage of new working opportunities that bring them new challenges and develop their creative potential more than counterbalance the potential costs associated with moving to a different organisation. In contrast to employees with high levels of neuroticism and responsibility, employees who are open to experience manage changes and stress by giving more importance to novelty, which cancels out or even goes beyond the possible drawbacks of not staying in the organisation.

Finally, we found no relationship between employees' level of agreeableness and extraversion and their continuance commitment



to the organisation. Employees with high levels of agreeableness are characterised by their willingness to maintain good relations with other individuals and, hence, they try to avoid situations where these relationships could be damaged. In this case, such employees are expected to decide to stay in the organisation so as not to damage their relationships with others. Despite this, agreeableness, and thus the desire to maintain good relationships with others, may not always imply the perception of a high cost when deciding whether or not to leave the organisation. In fact, employees coping with an uncomfortable working environment may be driven to evaluate the possibility of building better relationships outside their organisation and, hence, the cost of leaving the organisation would be lower. Staying in the organisation to avoid conflicts and maintaining personal relationships is not necessarily the best alternative, since it will depend on the nature of those relationships in the organisation. Similarly, employees with high levels of extraversion typically establish numerous contacts with other individuals, giving them the opportunity to hear of more employment alternatives outside the organisation. These employees, however, are also more likely to establish contacts with other individuals within their own organisation (both employees and superiors), and through these relationships, find out about and take advantage of opportunities that arise in their organisation. This implies that new working opportunities do not necessarily have to come from outside the organisation and, when an opportunity arises within it, individuals may be willing to stay. Therefore, according to our results regarding agreeableness and extraversion, the lack of a relationship between these two traits and continuance commitment could be due to the existence of observed opposite trends in this relation.

In sum, the results suggest that, despite the fact that a committed workforce is a key factor for firm competitiveness, it is not always possible to implement “one-size-fits-all” policies that can be adapted in the same way to every organisation or to all its members, since each organisation is unique due to the characteristics of the employees who work there. Particularly interesting are the results for the traits of openness to experience, responsibility and neuroticism due to their association with employees’ organisational commitment and, therefore, their practical implications in terms of human resources policies. Employees with a higher degree of openness to experience can help to produce innovations and, hence, they are a decisive



asset for organisations that base their competitiveness and survival on innovation, despite having a lower organisational commitment. Similarly, organisations operating in environments where creativity and innovation are a key aspect should seriously consider how to retain this valuable asset in the organisation. This type of organisation could benefit from actively implementing human resource policies designed to retain open to experience employees. Nonetheless, responsibility is a valuable trait that usually goes together with taking on tasks that tend to be more difficult or decisive for the correct functioning of the organisation and is associated with lower absenteeism (Bergman et al., 2009). This type of employee is therefore very valuable to organisations. Finally, employees with a higher degree of neuroticism are more likely to stay in the organisation, even though they are not so highly appreciated, since their poor management of both stress and new situations means they tend to be less productive. Consequently, organisations aiming to increase their productivity and to boost the introduction of new ideas and their competitiveness should be looking for employees whose profiles are high in levels of responsibility and low in terms of neuroticism, and should develop human resources practices specific designed to retain employees with a high degree of openness to experience.

In general terms, the literature highlights and proposes various human resources policies addressing the processes of employee recruitment, training, motivation and retention (e.g., Nicolás-Martínez and Rubio-Bañón, 2015). The present study is contextualised in policies designed to retain human capital. Although the objective of this study was not to analyse which retention policies are the most efficient, the results do have crucial implications for addressing the turnover problem, since they underscore the importance of considering employees' characteristics in order to design these policies properly. For instance, not all employees respond in the same way to changes in the design of their job post (increase in terms of task variety or significance) or to changes in types of remunerations. These are just two examples of retention-oriented practices that could contribute to a variation in terms of employees' continuance commitment but which do not necessarily work with the same effectiveness in those employees where different personality traits are more important, since each employee evaluates different aspects in their (cost-benefit) analysis of whether they want to stay or leave their organisation.



It is worth noting that this study does not assert that the employee selection process should be based solely on the analysis of the personality profiles that are most likely to reflect a higher degree of continuance commitment to the organisation, as other variables such as innovative performance or productivity are also relevant. For instance, individuals with a high degree of neuroticism present low levels of performance and satisfaction at work (Barrick and Mount, 1991; Judge et al., 2002) while generally, individuals with high levels of responsibility are more involved in their jobs, which has a positive effect on organisational performance (Organ and Lingl, 1995; Erdheim et al., 2006). Similarly, leaving out individuals with a high degree of openness to experience could be problematic for the organisation since it would miss out on their potential to contribute new ideas. Finally, it may also be a mistake to pass over individuals with high levels of agreeableness and extraversion in the selection process, since these are personality traits that can help to generate a working environment favourable to knowledge exchange.

Therefore, this study provides empirical evidence that contributes to the understanding of why an individual can be more prone to stay in the organisation. Our results, together with evidence from studies such as Judge et al. (2002) and Erdheim et al. (2006) that organisations may be more interested in hiring responsible and open-to-change employees (as opposed to individuals with high levels of neuroticism) for their potential to improve organisational performance, allow us to conclude that while it may not be in the organisation's interests to retain individuals with high levels of neuroticism, retention of the other employee types is desirable. Specifically, greater efforts are required to retain employees showing high levels of openness to experience. This study has some limitations. Firstly, the data were collected at a single moment in time, which prevents any causal relationships being established. Future longitudinal studies would help to overcome this limitation. Secondly, a qualitative study through in-depth interviews could improve our research by providing a deeper understanding of the subject. Thirdly, we do not know how personality traits affect other types of commitments, such as affective or normative commitment. Future lines of enquiry could usefully consider including other types of commitment. Finally, new studies could also explore in depth the relationships between commitment and personality traits by searching for variables that moderate or mediate this relationship, for instance, contextual variables such as employees feeling more



or less appreciated by their organisation or their colleagues. It would also be valuable to determine whether our results are consistent with findings in other contexts, such as manufacturing organisations.

REFERENCES

- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
- Barrick, M. R., Parks, L., & Mount, M. K. (2005). Self-Monitoring as a moderator of the relationships between personality traits and performance. *Personnel Psychology*, 58(3), 745-767.
- Benson, G. S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: a test of 'employability' policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 173-192.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645-663.
- Bergman, M. E., Benzer, J. K., & Henning, J. B. (2009). The role of individual differences as contributors to the development of commitment. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 217-252). New York, NY: Routledge
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (2003). Managers' upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 197-214.
- Chang, S., Jia, L., Takeuchi, R., & Cai, Y. (2014). Do high-commitment work systems affect creativity? A multilevel combinational approach to employee creativity. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 665.
- Choi, D., Oh, I.S. & Colbert, A. E. (2015). Understanding Organizational Commitment: A Meta-Analytic Examination of the Roles of the Five-Factor Model of Personality and Culture. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1542-1567.
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599-609.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1994). Set like plaster? Evidence for the stability of adult personality. In T. F. Heatherton y J. L. Weinberger (eds.), *Can personality change?* (pp. 21-40). Washington, DC: American Psychological Association.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4(1), 5-13.
- Donnellan, M.B., Oswald, F.L., Baird, B.M. & Lucas, R.E. (2006). The mini-IPIP scales: tiny-yet-effective measures of the Big Five factors of personality. *Psychological Assessment*, 18(2), 192-203.
- Elvira, M. & Dávila, A. (2005). Cultura y administración de recursos humanos en América Latina. *Universia Business Review*, 1(5), 28-45.
- Erdheim, J., Wang, M. & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-970.
- Goldberg, L. R. (1999). A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. *Personality Psychology in Europe*, 7(1), 7-28.
- Janoff-Bulman, R., & Leggett, H. K. (2002). Culture and social obligation: When "shoulds" are perceived as "wants." *Journal of Research in Personality*, 36(3), 260-270.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 530-541.



- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mount, M., Ilies, R. & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591-622.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA.: Academic Press.
- Neter, J., Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J. & Wasserman, W. (1996). *Applied linear statistical methods*. Chicago: Irwin Series.
- Nicolás-Martínez, C. & Rubio-Bañón, A. M. (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa social. *Universia Business Review*, 47(3), 82-105.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Orvis, K. A., Dudley, N. M., & Cortina, J. M. (2008). Conscientiousness and reactions to psychological contract breach: a longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1183-1193.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2012). Five-Factor Model of Personality and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive and Negative Affective States. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (3), 647-58.
- Rosa-Navarro, M., & Carmona-Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, (26), 112-132.
- Sánchez, A. A. & Lloret, N. N. E. (2010). La formación en la empresa española: ¿ sólo se busca mejorar los resultados organizacionales?. *Universia Business Review*, 2(26), 34-56.
- Steers, R. M. & Mowday, R. T. (1977). The motivational properties of tasks. *Academy of Management Review*, 2(4), 645-658.
- Tobin, R. M., Graziano, W. G., Vanman, E. J., & Tassinary, L. G. (2000). Personality, emotional experience, and efforts to control emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(4), 656-669.
- Van Steenbergen, E. F., & Ellemers, N. (2009). Feeling committed to work: How specific forms of work-commitment predict work behavior and performance over time. *Human Performance*, 22(5), 410-431.
- Wille, B., De Fruyt, F. & Feys, M. (2010). Vocational interests and Big Five traits as predictors of job instability. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 547-558.
- Zhou, J., & George, J. M., 2001. When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

NOTES

1. Acknowledgment: The authors would like to thank the "Conselleria d'Educació, Investigació, Cultura i Esport" for the financial support provided for this research by financing the project GV2015-044. The authors also wish to express their gratitude to the Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (Spain) for funding the Collaboration Grant for Paula Martínez-Sanchis.
2. Corresponding author: Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras"; Facultad de Economía; Universitat de València; Avda. de los Naranjos s/n; 46022, Valencia; Spain



ANNEX

Table 5. **Construct composition**

CONSTRUCT	SURVEY ITEMS
Dependent variable	
<i>Continuance commitment</i>	<p>I'm afraid of what could happen if I leave this job without having another one to go to</p> <p>It would be pretty difficult for me to leave this organisation even if I wanted to do so</p> <p>Too many things in my life would be interrupted if I decided to leave this organisation now</p> <p>It would be pretty difficult for me to leave this organisation now</p> <p>Right now, for me continuing in this organisation is more a necessity than a desire</p> <p>I feel I have limited options when considering whether to leave this organisation</p> <p>One of the few serious consequences of leaving this organisation would be the lack of available options</p> <p>One of the main reasons why I'm still working for this organisation is that leaving would require a significant personal sacrifice</p>
Independent variables	
<i>Responsibility</i>	<p>I perform my tasks immediately</p> <p>I frequently forget to put things back where they belong*</p> <p>I like order</p> <p>I cause disorder in things*</p>
<i>Neuroticism</i>	<p>I am often moody</p> <p>I feel relaxed most of the time*</p> <p>I easily feel upset</p> <p>I hardly ever feel sad*</p>
<i>Openness to experience</i>	<p>I have an active imagination</p> <p>I'm not interested in abstract ideas*</p> <p>I have difficulties in understanding abstract ideas*</p> <p>I don't have an especially good imagination*</p>
<i>Agreeableness</i>	<p>I sympathise with the feelings of other people</p> <p>I'm not interested in other people's problems*</p> <p>I feel other people's emotions</p> <p>I'm not interested in others*</p>
<i>Extraversion</i>	<p>I'm the life and soul of the party</p> <p>I don't speak too much*</p> <p>At parties, I speak a lot with different people</p> <p>I tend to stay in the background *</p>

* reversed items.





Anabel Fernández-Mesa²
Dpto. Dirección de Empresas
"Juan José Renau Piqueras"
University of Valencia
✉ anabel.fernandez@uv.es

Dime cómo eres y entenderé por qué te vas¹

Tell me what you are like and I'll understand
why you are leaving



Óscar Llopis-Córcoles
Rennes School of Business
✉ oscarllopis-corcoles@
esc-rennes.com

I. INTRODUCCIÓN

Contar con empleados comprometidos es fundamental en un contexto altamente competitivo en el que las empresas son cada vez más dependientes del conocimiento tácito y de la curva de experiencia de sus empleados. Los altos ratios de rotación en las empresas constituyen una importante amenaza para el conocimiento y el saber hacer. Puesto que la promesa de un empleo estable es cada vez menos factible, las organizaciones deben implantar y desarrollar nuevas vías para mantener y nutrir los vínculos con los empleados. En este sentido, el compromiso organizacional ha sido definido como la fuerza que mantiene a los individuos vinculados a las organizaciones (Meyer y Allen, 1991), y juega un papel clave en la reducción de la rotación de los empleados. Estudios previos han confirmado que el compromiso organizacional reduce la rotación de los empleados (Benson, 2006), aumenta su rendimiento (Van Steenbergem y Ellemers, 2009) y mejora su creatividad (Chang et al., 2014), entre otras consecuencias positivas. Por este motivo, la puesta en marcha de acciones orientadas a construir climas favorables al compromiso de los empleados es cada vez más habitual en el contexto organizativo.

La relevancia del compromiso organizacional se ha traducido en la aparición de diversas líneas de investigación dedicadas a explorar sus antecedentes y consecuencias (Rosa-Navarro y Carmona-Lavado, 2010; Sánchez y Lloret, 2010), con el objetivo de ofrecer soluciones orientadas a disminuir la rotación de los empleados, entre otros aspectos. No obstante, la eficacia de las soluciones propuestas hasta el momento ha mostrado ser limitada. Con el fin de contribuir a esta discusión, el presente estudio se centra en los antecedentes del compromiso organizacional. Más específicamente, ponemos de manifiesto que el compromiso organizacional está parcialmente determinado por la personalidad de los empleados.

A pesar de la gran importancia concedida al compromiso organizacional, el análisis de los factores individuales que determinan



Ana García-Granero
Dpto. Dirección de Empresas
"Juan José Renau Piqueras"
University of Valencia
✉ ana.garcia-granero@uv.es



Julia Olmos-Peñuela
Dpto. Dirección de Empresas
"Juan José Renau Piqueras"
University of Valencia
✉ julia.olmos@uv.es



Paula Martínez-Sanchis
Deusto Business School
University of Valencia
✉ paula.msanchis@deusto.es



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El aumento del compromiso organizacional de los empleados como forma de incrementar su rendimiento y disminuir el absentismo y la rotación se ha convertido en un aspecto clave para las empresas. En este artículo proponemos una perspectiva novedosa, consistente en la consideración de aspectos asociados con la personalidad de los empleados. Tomando como punto de partida el modelo de los Cinco-Factores de personalidad (FFM), nuestro objetivo es entender cómo influyen cada uno de los rasgos en el grado de compromiso de los empleados con la organización. Mediante un estudio empírico basado en una muestra de 144 empleados de tres empresas del sector servicios exploramos en qué medida el carácter de los empleados influye en la intención de continuar en la empresa. De entre las principales implicaciones prácticas de esta investigación destaca la contrastación empírica de la importancia del carácter del empleado para entender su nivel de compromiso con la empresa.

EXECUTIVE SUMMARY

Increasing employees' organisational commitment as a way of enhancing their performance and reducing their absentism and the turnover rate has become a key concern for companies. In this article we propose a novel perspective on organisational commitment by considering aspects associated with employees' personalities. Using the five-factor model of personality (FFM) we aim to identify the influence of personality traits on employees' continuance commitment. We apply quantitative methodology with a sample of 144 employees from three companies to explore how personality traits influence the employees' intention to continue in the company. Among the main practical implications of this investigation, we highlight the empirical verification of the importance of employees' personalities in understanding their degree of organisational commitment to the organisation.

dicho compromiso ha recibido una menor atención en la literatura académica. El presente estudio se enmarca dentro del limitado pero creciente número de investigaciones que incorporan aspectos de personalidad al estudio del compromiso organizacional (e.g.: Choi et al., 2015, Panaccio y Vandenberghe, 2012). Según estos autores, las disposiciones individuales tienen una importante influencia sobre el compromiso experimentado por los empleados. En este sentido, con este trabajo pretendemos contribuir a una mayor comprensión sobre por qué ciertos individuos presentan un mayor compromiso organizacional. En concreto, profundizamos en los antecedentes individuales de los empleados tomando como punto de partida el

Los altos ratios de rotación en las empresas constituyen una importante amenaza para el conocimiento y el saber hacer.

modelo de los Cinco-Factores de personalidad (FFM). El modelo FFM de personalidad de Goldberg (1999) ha ganado aceptación en la comunidad científica y ha contribuido al resurgir de la investigación sobre la personalidad en el estudio del comportamiento organizativo. De hecho, este modelo se ha utilizado para estudiar cómo la personalidad afecta a multitud de cuestiones asociadas a la organización. Por ejemplo, Mount et al. (2006) demostraron que los rasgos de personalidad tienen una importante influencia en los

comportamientos laborales contraproducentes, tales como la difusión de rumores falsos o las actividades de sabotaje de los empleados a la propia organización. Otros aspectos tales como el rendimiento (Barrick et al., 2005), la satisfacción laboral o el liderazgo (Cable y Judge, 2003) también pueden ser parcialmente explicados a través del estudio de los rasgos de personalidad (Elvira y Dávila, 2005). Un aspecto particularmente interesante acerca de los rasgos de personalidad es que se consideran características relativamente estables en el tiempo. Por ello, es razonable asumir que los rasgos pueden afectar a las actitudes de los empleados en la organización, y no viceversa (Costa y McCrae, 1994).

El modelo FFM identifica cinco rasgos de personalidad: *apertura a la experiencia* (a), *neuroticismo* (b), *responsabilidad* (c), *extraversión* (d) y *amabilidad* (e). La apertura a la experiencia (a) mide hasta qué punto las personas tienen una actitud abierta, son curiosas, imaginativas u originales. Por otro lado, el neuroticismo (b) se define como la tendencia a mostrar un ajuste emocional inestable y a experimentar afecto negativo. En cuanto al rasgo de responsabilidad (c), las personas responsables tienden a ser organizadas y a planificar de antemano el trabajo con sus compañeros, además de ser meticulosas

y respetuosas en lo que respecta al cumplimiento de sus obligaciones. El cuarto rasgo, la extraversión (d), se caracteriza por impulsar a las personas a ser sociables y a establecer relaciones interpersonales con sus semejantes. Finalmente, la amabilidad (e) está relacionada con un comportamiento altruista, cooperativo, dispuesto a ayudar, ser flexible, empático e incluso cortés.

En síntesis, el objetivo de este trabajo es explorar en qué medida las cinco variables de personalidad afectan al compromiso de continuidad de los empleados. Para ello, en primer lugar se presenta una revisión de la literatura que ha abordado el estudio de la relación entre las variables de personalidad y el compromiso de continuidad. En segundo lugar, las secciones 4 y 5 presentan el estudio realizado para aportar evidencia empírica sobre esta relación. Y finalmente, en el último apartado se realiza una discusión de los resultados obtenidos y de sus implicaciones.

PALABRAS CLAVE

Rasgos de personalidad; compromiso de continuidad; empresas del sector servicios.

KEY WORDS

Personality traits; continuance commitment; service sector.

2. LA ESTRECHA RELACIÓN ENTRE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y DE CONTINUIDAD Y EL MODELO DE LOS CINCO RASGOS DE PERSONALIDAD

Una de las cuestiones que más preocupa a los directivos es mantener un alto compromiso por parte de sus empleados. Dicho compromiso ha suscitado un interés creciente por su relación tanto con la rotación, el absentismo o el rendimiento. De forma conjunta, estos tres factores están directamente asociados con el grado de compromiso del empleado con la organización. Pero, ¿qué sabemos hasta el momento sobre este concepto?

A pesar de los numerosos estudios que sugieren una relación negativa entre *compromiso organizacional* y nivel de rotación, absentismo laboral y bajo rendimiento, todavía no existe un consenso claro sobre cuáles son los determinantes que explican un mayor o menor compromiso organizacional. Esto es debido a las diferentes maneras en las que el compromiso se ha definido y operacionalizado. En términos generales, estudios previos identifican tres determinantes de compromiso organizacional: las características personales, las propias a la tarea y las experiencias laborales (e.g., Steers, 1997). En este trabajo nos centramos en las variables personales, concretamente, en los aspectos psicológicos relacionados con los rasgos de personalidad del individuo.

El compromiso organizacional describe el comportamiento del

empleado hacia la organización, distinguiendo los siguientes aspectos: fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización (i); voluntad para emplear un esfuerzo considerable en nombre de la organización (ii); y fuerte deseo de mantener la adhesión en la organización (iii) (Mowday et al., 1982). Un aspecto clave de esta definición es que el compromiso es un estado psicológico que caracteriza la relación de un empleado con su organización y que tiene implicaciones directas sobre su continuidad en la organización, favoreciendo su sentimiento de pertenencia a la misma (Erdheim et al., 2006).

Dada la naturaleza polifacética del compromiso, Meyer y Allen (1991) identifican tres formas de compromiso organizacional: afectivo, normativo y de continuidad. Estos tres componentes del compromiso organizacional reflejan diferentes aspectos relacionados con el estado psicológico que une al empleado con la organización. En este trabajo nos centramos en el *compromiso de continuidad*, que está estrechamente relacionado con la necesidad de permanecer en la organización, que a su vez está basado en la potencial pérdida asociada con abandonar la organización (Mowday et al., 1982). Abandonar un empleo puede ser una opción plausible, especialmente cuando los empleados afrontan desafíos o situaciones incómodas dentro de la organización. Sin embargo, aquellos empleados que son más conscientes de los costes asociados a dejar la organización serán menos propensos a abandonarla, e incluso lograrán canalizar esta insatisfacción en resultados positivos para la organización (Zhou y George, 2001).

En este sentido, pensamos que existen motivos para suponer que este tipo de compromiso está más determinado por las diferencias en la personalidad de los empleados, en comparación con el compromiso normativo y el compromiso afectivo. De hecho, el compromiso normativo es altamente dependiente del contexto cultural. Así, en culturas más individualistas, el compromiso normativo suele ser menor, mientras que, en culturas colectivistas, la idea de permanecer en la misma organización durante todo el periodo laboral es visto con mayor aceptación (Janoff-Bulman y Leggatt, 2002). Puesto que todos los empleados de nuestra muestra se sitúan un contexto cultural similar (España), en este trabajo hemos decidido no considerar el compromiso normativo. Adicionalmente, numerosos estudios han indicado que el compromiso afectivo está altamente relacionado con el compromiso normativo incluso señalando que el compromiso



normativo es una extensión del compromiso afectivo, por lo que sería lógico su solapamiento (Bergman, 2006). Por lo tanto, pensamos que, a priori, el tipo de compromiso organizacional que puede estar más fuertemente asociado con las diferencias de personalidad es el compromiso de continuidad.

Estudios previos en psicología organizacional han señalado que la comprensión de las conexiones entre los aspectos individuales y los componentes organizativos es una cuestión crítica en temas relacionados, por ejemplo, con la selección de personal (Mount et al., 2006). Dado que el compromiso es visto como una tendencia psicológica, algunos empleados pueden estar más predispuestos que otros a experimentar una serie de actitudes en el trabajo que derive en un mayor o menor compromiso organizacional. Es por ello que, en este contexto, el *modelo FFM* (que propone cinco rasgos diferentes de personalidad más o menos presentes en cada uno de los individuos) puede contribuir a comprender por qué individuos con diferentes personalidades muestran diferentes grados de compromiso con la empresa.



3. ¿QUÉ EFECTO TIENEN LOS RASGOS DE PERSONALIDAD EN EL COMPROMISO DE CONTINUIDAD?

El objetivo de este estudio es ofrecer un modelo que incluya factores individuales que puedan estar asociados al compromiso de continuidad de los empleados en las organizaciones. En concreto, nos centraremos en los cinco rasgos de personalidad: apertura a la experiencia, neuroticismo, responsabilidad, amabilidad y extraversión.

3.1. La Apertura a la Experiencia y el Compromiso de Continuidad

La apertura a la experiencia es un rasgo que refleja el grado de apertura del individuo hacia la búsqueda de nuevas y variadas experiencias. Las personas con altos niveles de apertura suelen estar caracterizadas por poseer una amplia riqueza de ideas y perspectivas. Empleados con un alto grado de apertura a la experiencia poseen unos altos niveles de curiosidad, amplia riqueza de ideas y perspectivas, así como mayor variedad de intereses (Costa y McCrae, 1992). Por lo tanto, es de esperar que muestren una mayor propensión a cambiar de organización. En este sentido,

Wille et al. (2010) encuentran una relación positiva entre la apertura a la experiencia y la inestabilidad laboral: empleados con altos índices de apertura a la experiencia muestran una mayor propensión al cambio si perciben que la nueva organización les proporciona nuevas oportunidades y un mayor nivel de innovación en el nuevo empleo. Dado que el compromiso de continuidad está basado en la percepción del empleado de pérdida asociada con abandonar la organización, es de esperar que un empleado con alto grado de apertura tenga menos sensación de pérdida debido a que esta sensación se contrarresta con su necesidad de afrontar experiencias desconocidas en la nueva organización. De acuerdo con este razonamiento esperamos que los empleados con altos niveles de apertura a la experiencia muestren un menor compromiso de continuidad con su organización.

3.2. El Neuroticismo y el Compromiso de Continuidad

El neuroticismo hace referencia a la tendencia a mostrar un bajo ajuste emocional y a experimentar afecto negativo. Numerosos estudios documentan que los individuos caracterizados por altos niveles de neuroticismo tienden a experimentar los eventos de forma más negativa que otros individuos (Meyer y Allen, 1991). Además, este rasgo de personalidad se ha relacionado con la adopción de comportamientos orientados a evitar situaciones de estrés, ansiedad o mayor inseguridad. Por esta razón, en un entorno laboral, esperamos que empleados con altos niveles de neuroticismo estén más comprometidos a continuar en la empresa, dado que la alternativa (abandonar la organización) es percibida por el empleado como altamente indeseable.

3.3. La Responsabilidad y el Compromiso de Continuidad

Los empleados con altos niveles de responsabilidad se caracterizan por ser organizados y planificados con sus compañeros de trabajo, así como extremadamente meticulosos y respetuosos en lo que se refiere al cumplimiento de sus deberes dentro de su organización. Les caracteriza sus menores ratios de absentismo laboral y su mayor rendimiento en términos de productividad, así como su tendencia a '*no salirse de la norma*'. Bergman et al. (2009) explicaron que las personas con altos niveles de responsabilidad desarrollan un alto compromiso con la organización porque sienten el imperativo moral de actuar con diligencia para su empleador, es decir, tienen altos



niveles de lealtad y deber. Es más, tienen mayor tendencia a realizar esfuerzos para cumplir con su responsabilidad incluso aunque perciban poco apoyo para poder realizar estos esfuerzos (Colbert et al., 2004). En esta misma línea, Orvis et al. (2008) encontraron que es muy probable que sigan siendo leales a su organización, aunque perciban relaciones de ruptura del contrato psicológico. Esto puede ser debido a su disposición hacia la lealtad y la fiabilidad (Orvis et al., 2008). Por lo tanto, se espera que altos niveles de responsabilidad estén positivamente relacionados con el compromiso de continuidad del empleado.

3.4. La Amabilidad y el Compromiso de Continuidad

La mayor preocupación de los individuos con un alto grado de amabilidad es desarrollar y mantener relaciones positivas con los demás. Como resultado, estos individuos se ven involucrados en procesos emocionales intensos que tienen implicaciones en las relaciones con los demás. De esta manera, las personas con alta amabilidad, por un lado, experimentan y expresan sensaciones empáticas en los acontecimientos de la vida de otros y, por otro lado, tienen control sobre las emociones que se generan en su relación con los demás (Tobin et al., 2000). Estos individuos son capaces de ponerse en el lugar del otro, demostrar respeto y el comportamiento apropiado y aceptado por la mayoría en el lugar de trabajo (Organ y Lingl, 1995). Por tanto, los individuos que demuestran amabilidad pueden percibir el malestar ocasionado a sus compañeros y superiores si se van de la organización. Incluso, la empatía que desarrollan puede llevar a un aumento del coste percibido de abandonar la organización. Por estas razones, cabe esperar que la amabilidad esté positivamente relacionada con el compromiso de continuidad.



3.5. La Extraversión y el Compromiso de Continuidad

El compromiso de continuidad está estrechamente relacionado con las percepciones de un empleado sobre sus alternativas de empleo. Específicamente, aquellos empleados que perciban que tienen varias alternativas viables tendrán un compromiso de continuidad más débil que aquellos empleados que perciban que tienen pocas alternativas (Meyer y Allen, 1997). Así como los empleados con un alto grado de apertura a la experiencia tienden a ser curiosos, amantes del cambio e incluso inconformistas (y por tanto perciben

un menor coste relacionado con el cambio de empleo), los individuos con un alto grado de extraversión desarrollan un patrón similar. Así pues, los empleados que tienden a la extraversión, como son socialmente más activos y desarrollan más contactos sociales que los introvertidos, también perciben que el coste de abandonar la organización es menor. Por tanto, como el individuo extrovertido es capaz de generar un mayor número de contactos es probable que a través de éstos sean conocedores de más alternativas de trabajo que los individuos introvertidos (Erdheim et al., 2006). Por todo lo expuesto esperamos una relación negativa entre la extraversión y el compromiso de continuidad.

4. ENTENDER EL COMPROMISO DE CONTINUIDAD MEDIANTE LA PERSONALIDAD DE LOS EMPLEADOS: UN ESTUDIO EMPÍRICO

Para alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación, se ha realizado un estudio empírico basado en datos provenientes de una muestra de tres empresas pertenecientes al sector servicios (sector privado de seguridad, sector de material deportivo y sector ortopédico). Los datos se han recogido a nivel individual, es decir, los empleados de cada una de estas tres empresas han respondido a un cuestionario elaborado *ad-hoc* a partir de la literatura científica y de los constructos validados de estudios previos. La **Tabla 1** presenta las características principales de los 144 empleados que han participado en el estudio.

Para la recogida de datos se empleó un cuestionario que contenía diferentes preguntas sobre los aspectos relevantes del estudio. Tanto académicos como expertos del ámbito empresarial participaron en el análisis de la validez de las preguntas contenidas en el cuestionario

Tabla 1. **Características de la muestra (N=144)**

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Tamaño de la muestra (N)	51	50	43
Edad media de los empleados	39.1	29.3	40.7
Nivel jerárquico (%)			
• Bajo	80.4%	76.0%	83.7%
• Medio	19.6%	20.0%	9.3%
• Alto	0%	4.0%	7.0%

y su adecuación para el contexto específico de nuestro estudio. La participación de profesionales de estos sectores permitió que las preguntas fuesen fácilmente comprensibles por los encuestados sin perder su fundamentación teórica.

Para medir nuestra variable dependiente, el compromiso de continuidad, hemos utilizado el constructo de compromiso de continuidad empleado por Meyer y Allen (1991) y para los rasgos de personalidad (nuestras variables independientes), hemos empleado el constructo propuesto por Donnellan et al. (2006) (**ver anexo**). La validez y fiabilidad de las escalas se ha llevado a cabo mediante análisis factorial confirmatorio.

5. RESULTADOS

En la **Tabla 2** se presentan los estadísticos descriptivos de las variables utilizadas en el estudio.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos (N=144)

VARIABLES CONTINUAS	MEDIA	DT	MIN	MAX
Compromiso de continuidad	4.86	1.37	1.88	8.00
Apertura a la experiencia	5.95	1.14	2.75	8.00
Responsabilidad	6.43	0.99	4.00	8.00
Neuroticismo	3.76	1.32	1.25	8.00
Amabilidad	6.23	1.05	2.75	8.00
Extraversión	5.32	1.19	2.50	8.00
Edad	36.22	8.58	21	61
VARIABLES CATEGÓRICAS	DISTRIBUCIÓN		DISTRIBUCIÓN	
Nivel jerárquico bajo	79.8%	Empresa A	35.4%	
Nivel jerárquico medio	16.7%	Empresa B	34.7%	
Nivel jerárquico alto	3.5%	Empresa C	29.9%	

La **Tabla 3** muestra las correlaciones entre las variables continuas explicativas (independientes y de control) incluidas en el estudio. Con el fin de asegurarnos de que no existen problemas de multicolinealidad, se han tenido en cuenta los valores del VIF (*Variance Inflation Factor*). Puesto que los valores son todos inferiores al valor crítico de 10, que corresponde al valor máximo aceptado, se concluye que no existen problemas de multicolinealidad (Neter et al., 1996).

Tabla 3. Correlación entre variables continuas explicativas (N=144)

	VIF	1.	2.	3.	4.	5.
1.Apertura a la Experiencia	1.17	1.00				
2. Responsabilidad	1.20	.298***	1.00			
3. Neuroticismo	1.15	-.197**	-.232***	1.00		
4. Amabilidad	1.24	.271***	.243***	-.164*	1.00	
5. Extraversión	1.24	.100	.037	-.221***	.332***	1.00
6. Edad	1.12	-.028	.096	.174**	-.047	-.271***

* p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01

Con el fin de conocer la relación entre las variables de personalidad y el compromiso de continuidad de los empleados, se realizó un análisis multivariante. La naturaleza de nuestra variable dependiente (variable continua que sigue una distribución normal) justifica el uso de una regresión lineal. Concretamente, la **Tabla 4** presenta los resultados de la regresión lineal jerárquica que consiste en incluir por etapas las variables de interés.

El modelo base correspondería al Modelo 1. En este modelo se incluyen las variables de control: nivel jerárquico, empresa y edad. Presenta un $R^2 = 0.04$, lo que indica que este modelo explica un 4%

Tabla 4. Regresión jerárquica lineal. Variable dependiente Compromiso de Continuidad (N=144)

	MODELO 1	MODELO 2
<i>VARIABLES DE CONTROL</i>		
Nivel jerárquico (bajo) ^a	0.80	0.72
Nivel jerárquico (medio) ^a	0.50	0.63
Empresa A ^a	-0.34	-0.22
Empresa B ^a	-0.15	0.03
Edad	0.02	0.01
<i>VARIABLES INDEPENDIENTES</i>		
Apertura a la Experiencia		-0.20*
Responsabilidad		0.27**
Neuroticismo		0.33***
Amabilidad		-0.13
Extraversión		0.09

Constante	4.31***	4.28
R ²	0.04	0.17
Incremento en R ²		0.13***

Nota: * p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01

^a Las categorías de referencia son el Nivel Jerárquico (alto) y la Empresa C.

de la varianza de la variable dependiente. No se observa ninguna relación significativa entre las variables de control introducidas y el grado de compromiso de continuidad.

El Modelo 2 incluye, junto con las variables de control introducidas en el modelo base, las variables independientes consideradas para este estudio: apertura a la experiencia, responsabilidad, neuroticismo, amabilidad y extraversión. En este modelo, el valor del R² aumenta hasta explicar un 17% de la varianza, lo cual representa un mayor poder explicativo del modelo sobre el compromiso de continuidad. En concreto, el incremento del R² con respecto al modelo anterior es del 13%, mejorando así la bondad del ajuste. Los resultados correspondientes al modelo 2 indican relaciones significativas entre tres rasgos y el compromiso de continuidad. Los resultados sugieren una relación significativa y negativa entre apertura a la experiencia y compromiso de continuidad en la organización. Tal y como sugerimos en la sección teórica, los resultados confirman que los empleados con mayores niveles de apertura a la experiencia son también aquéllos que muestran un menor compromiso con la organización. Por otro lado, se observa una relación significativa y positiva entre dos rasgos de personalidad (responsabilidad y neuroticismo) y el compromiso de continuidad. Estos resultados sugieren que aquellos empleados con mayores niveles de responsabilidad y neuroticismo son los que tienen un mayor compromiso de continuidad con su empresa y, por lo tanto, una menor tendencia a abandonarla. No se observan relaciones significativas entre los rasgos de amabilidad o extraversión y el compromiso de continuidad.

6. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS

En este estudio se pretende profundizar en los antecedentes individuales del compromiso de continuidad. En concreto, se explora la relación entre los cinco grandes rasgos de personalidad (FFM) y el compromiso de continuidad de los empleados mediante un estudio empírico exploratorio basado en empleados de tres empresas del sector servicios. Los resultados obtenidos sugieren que los niveles de responsabilidad, neuroticismo y apertura a la experiencia de los empleados están relacionados con su compromiso de continuidad, mientras que los niveles de amabilidad y extraversión no están relacionados con su compromiso de continuidad en la organización.

La revisión de la literatura sobre las características de los rasgos de personalidad describe a los empleados con altos niveles de responsabilidad como individuos con un alto grado de lealtad y sentido del deber. Por lo tanto, cuando estos empleados evalúan racionalmente las ventajas y desventajas de abandonar la organización, su sentido del deber tiene un peso importante en su decisión final de permanecer en la organización, tal y como sugieren los resultados obtenidos. Con respecto a los empleados con altos niveles de neuroticismo, estudios previos definen a este colectivo como individuos que tienden a evitar situaciones adversas y de estrés. Abandonar la organización en la que se trabaja suele llevar aparejado situaciones de incertidumbre y/o novedad que suelen conllevar mayores niveles de estrés en comparación con una situación en la que no se produce ningún cambio. Por ello, tal y como confirman los resultados obtenidos, cuando los empleados con altos niveles de neuroticismo realizan un análisis coste-beneficio para valorar si abandonan o permanecen en su organización, el peso otorgado a estos efectos adversos que se producirían al dejar su organización es suficientemente importante como para que el empleado decida continuar en la misma.

Otro resultado interesante del estudio es que los empleados con menor compromiso organizacional son aquellos que presentan elevados niveles de apertura a la experiencia, es decir, aquellos empleados con una elevada orientación a la creatividad y una alta propensión a la experimentación. Este resultado sugiere que, para empleados con mayor nivel de apertura a la experiencia, los beneficios derivados de aprovechar nuevas oportunidades laborales que les permitan enfrentarse a nuevos retos y desarrollar su potencial creativo superan los potenciales costes asociados al cambio de



organización. Contrariamente a lo observado para el colectivo de empleados con altos niveles de neuroticismo y responsabilidad, los empleados abiertos a la experiencia gestionan de una manera diferente los cambios y el estrés, asignando un mayor peso a la novedad hasta el punto de compensar e incluso superar las posibles desventajas ligadas a no permanecer en la organización.

Los últimos dos resultados obtenidos en el estudio indican que no existe relación entre el nivel de amabilidad y extroversión de los empleados y su compromiso de continuidad con la organización. Los empleados con altos niveles de amabilidad se caracterizan por querer mantener buenas relaciones con el resto de individuos y, por lo tanto, intentan evitar situaciones en las cuales estas relaciones pudieran verse perjudicadas. En este caso, se espera que el empleado decida quedarse en la organización para evitar un deterioro de sus relaciones. Sin embargo, la amabilidad, y por ende el deseo de mantener buenas relaciones con otros, puede que no siempre signifique la percepción de un coste alto ante el hecho de abandonar la organización. Existe la posibilidad de que el empleado se encuentre ante un clima laboral incómodo, que le lleve a valorar la posibilidad de hacer mejores relaciones fuera de su organización y, por tanto, el coste de abandonar la organización sea menor. Permanecer en la organización para evitar conflictos y mantener las relaciones personales no tiene por qué ser la mejor alternativa, ya que dependerá de la naturaleza de las relaciones personales en la organización. Asimismo, en el caso de empleados con altos niveles de extraversión, éstos se caracterizan por establecer muchos contactos con otros individuos, dándoles la oportunidad de conocer más alternativas de trabajo fuera de la organización. Sin embargo, los empleados con altos niveles de extroversión también tienen una mayor tendencia a establecer contactos con otros individuos de su misma organización (tanto empleados como superiores), pudiendo así conocer y aprovechar las oportunidades que se ofrecen en su propia organización mediante estas relaciones. Esto implicaría que nuevas oportunidades laborales no necesariamente tienen que provenir del exterior de la organización y que, cuando proceden del interior de la misma, los individuos quieran quedarse en la organización. Por lo tanto, de acuerdo con los resultados obtenidos en cuanto a amabilidad y extraversión, la falta de relación entre estos dos rasgos y el compromiso de continuidad podría deberse a que se observan tendencias opuestas en esta relación.



En definitiva, los resultados obtenidos indican que, aunque poseer una plantilla comprometida es clave para la competitividad de la empresa, no siempre será posible implementar políticas únicas que se ajusten por igual a todas las organizaciones o a todos los miembros de la organización puesto que cada organización es única debido al carácter de los empleados que trabajan en ella. De especial interés son los resultados que obtenemos para los rasgos de apertura a la experiencia, responsabilidad y neuroticismo por ser aquéllos relacionados con el compromiso organizacional de los empleados y, por lo tanto, de los que se pueden derivar implicaciones en materia de gestión de recursos humanos. Empleados con mayor apertura a la experiencia pueden favorecer que se produzcan más innovaciones y por lo tanto son un activo fundamental para las empresas que basan su competitividad y supervivencia en la innovación, aunque muestren un menor grado de compromiso organizacional. En este sentido, organizaciones que desarrollan su actividad en entornos en los cuales la creatividad y la innovación son un aspecto clave deberían de considerar seriamente cómo retener a este activo tan valioso para su organización, siendo este tipo de organizaciones las que se podrían beneficiar de implementar activamente políticas de recursos humanos dirigidas a la retención de los empleados abiertos a la experiencia. Por otra parte, la responsabilidad es un rasgo valorado que suele ir aparejado a la asunción de tareas que pueden ser más difíciles o determinantes para el buen funcionamiento de la organización y a menores niveles de absentismo laboral (Bergman et al., 2009). Por lo tanto, la contribución de este tipo de empleado es interesante para las organizaciones. Por último, los empleados con un alto perfil de neuroticismo tienen una tendencia mayor a permanecer en la organización; sin embargo, no son tan deseables puesto que al gestionar mal el estrés y las situaciones novedosas, tienden a ser menos productivos. Por ello, las empresas que quieran aumentar su productividad, fomentar la introducción de nuevas ideas y su competitividad deberán buscar perfiles de empleados que tengan altos niveles de responsabilidad, bajos niveles de neuroticismo y deberán desarrollar prácticas de recursos humanos específicas para retener a los perfiles con alto grado de apertura a la experiencia.

En general, la literatura enfatiza y propone distintas políticas de recursos humanos dirigidas a la captación, formación, motivación y retención de los empleados (i.e. Nicolás-Martínez y Rubio-



Bañón, 2015). Entre éstas, nuestro estudio se enmarca en políticas orientadas a la retención de personal. Si bien el objetivo de este estudio no es analizar qué políticas de retención son las más eficaces, los resultados obtenidos tienen implicaciones importantes para abordar el problema de la rotación, puesto que ponen de relieve la importancia de que las organizaciones consideren las características de sus empleados con el fin de realizar un diseño eficaz de estas políticas. Por ejemplo, no todos los empleados responden de igual manera a cambios en el diseño de sus puestos de trabajo (aumento de la variedad o de la significatividad de las tareas realizadas) o a cambios en el tipo de retribuciones. Estos son solo dos ejemplos de prácticas orientadas a la retención de los recursos humanos que podrían contribuir a variar el compromiso de continuidad de los empleados pero que no necesariamente funcionaría con la misma efectividad en empleados donde predominan diferentes rasgos de personalidad debido a que cada empleado otorga diferente peso a diferentes aspectos en su análisis (coste-beneficio) para determinar si permanece o abandona su organización.

Es importante indicar que el presente estudio no defiende que la selección de personal deba estar únicamente sustentada en el análisis de los perfiles de personalidad que se ajusten a presentar un mayor compromiso de continuidad con la organización, ya que hay otras variables como el rendimiento innovador o la productividad que también son relevantes. Por ejemplo, los individuos con alto grado de neuroticismo presentan bajos índices de rendimiento y satisfacción en el trabajo (Barrick y Mount, 1991; Judge et al., 2002) mientras que los individuos con alta responsabilidad generalmente se implican mucho en su trabajo influyendo positivamente en el rendimiento de la empresa (Organ y Lingl, 1995; Erdheim et al., 2006). Lo mismo sucedería con los individuos que presentan alta apertura a la experiencia, ya que prescindir de este capital humano con potencial para aportar nuevas ideas a la empresa podría llegar a ser problemático para la empresa. Por último, se podría cometer el error de prescindir de contratar a empleados con altos niveles de amabilidad y extraversión, rasgos de personalidad que pueden ayudar a generar un clima laboral adecuado para el intercambio de conocimiento.

Por tanto, este estudio proporciona evidencia empírica que contribuye a entender por qué un individuo puede tener una mayor predisposición a quedarse en la empresa. Nuestros resultados, junto



a la evidencia que nos aportan estudios como Judge et al. (2002) o Erdheim et al. (2006) que muestran que las empresas pueden estar más interesadas en contratar a empleados responsables y abiertos al cambio (frente a los individuos neuróticos) por sus consecuencias en el rendimiento de la empresa, permiten concluir que no será interesante retener a los individuos neuróticos, pero sí el tratar de retener al resto de empleados. En concreto, se tendrá que realizar esfuerzos más grandes con respecto a los empleados con altos niveles de apertura a la experiencia.

Este estudio presenta limitaciones. En primer lugar, los datos han sido recogidos en un único momento del tiempo, lo que imposibilita establecer relaciones causales. Futuros estudios longitudinales ayudarían a superar esta limitación. En segundo lugar, una investigación cualitativa a través de entrevistas en profundidad podría mejorar nuestra investigación, proporcionando una comprensión más profunda del objeto de estudio. En tercer lugar, no conocemos cómo los rasgos de personalidad afectan a otros tipos de compromiso, como es el compromiso afectivo y el compromiso normativo. Así pues, futuras líneas de investigación podrían considerar incluir distintos tipos de compromiso. Por último, nuevos estudios podrían también tratar de profundizar en las relaciones entre compromiso y rasgos de personalidad a través de la búsqueda de variables que moderen o medien esta relación, por ejemplo, variables de situación como sería que el empleado se sienta en mayor o menor medida valorado por su organización o por sus compañeros. Además, sería interesante observar si los resultados son consistentes en otros contextos, tales como las organizaciones manufactureras.



BIBLIOGRAFÍA

- Barrick, M. R., y Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
- Barrick, M. R., Parks, L., y Mount, M. K. (2005). Self-Monitoring as a moderator of the relationships between personality traits and performance. *Personnel Psychology*, 58(3), 745-767.
- Benson, G. S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: a test of 'employability' policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 173-192.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment:

- review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645–663.
- Bergman, M. E., Benzer, J. K., y Henning, J. B. (2009). The role of individual differences as contributors to the development of commitment. En H. J. Klein, T. E. Becker, y J. P. Meyer (eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 217-252). New York, NY: Routledge
- Cable, D. M., y Judge, T. A. (2003). Managers' upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 197-214.
- Chang, S., Jia, L., Takeuchi, R., y Cai, Y. (2014). Do high-commitment work systems affect creativity? A multilevel combinational approach to employee creativity. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 665.
- Choi, D., Oh, I.S. y Colbert, A. E. (2015). Understanding Organizational Commitment: A Meta-Analytic Examination of the Roles of the Five-Factor Model of Personality and Culture. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1542-1567.
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., y Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599-609.
- Costa, P. T. y McCrae, R. R. (1994). Set like plaster? Evidence for the stability of adult personality. En T. F. Heatherton y J. L. Weinberger (eds.), *Can personality change?* (pp. 21-40). Washington, DC: American Psychological Association.
- Costa, P. T. y McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4(1), 5-13.
- Donnellan, M.B., Oswald, F.L., Baird, B.M. y Lucas, R.E. (2006). The mini-IPIP scales: tiny-yet-effective measures of the Big Five factors of personality. *Psychological Assessment*, 18(2), 192-203.
- Elvira, M. y Dávila, A. (2005). Cultura y administración de recursos humanos en América Latina. *Universia Business Review*, 1(5), 28-45.
- Erdheim, J., Wang, M. y Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-970.
- Goldberg, L. R. (1999). A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. *Personality Psychology in Europe*, 7(1), 7-28.
- Janoff-Bulman, R., y Leggatt, H. K. (2002). Culture and social obligation: When "shoulds" are perceived as "wants." *Journal of Research in Personality*, 36(3), 260–270.
- Judge, T. A., Heller, D., y Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 530–541.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mount, M., Ilies, R. y Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591-622.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. y Steers, R. M. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA.: Academic Press.
- Neter, J., Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J. y Wasserman, W. (1996). *Applied linear statistical methods*. Chicago: Irwin Series.
- Nicolás-Martínez, C. y Rubio-Bañón, A. M. (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa social. *Universia Business Review*, 47(3), 82-105.
- Organ, D. W., y Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Orvis, K. A., Dudley, N. M., y Cortina, J. M. (2008). Conscientiousness and reactions to psychological contract breach: a longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1183-1193.
- Panaccio, A., y Vandenberghe, C. (2012). Five-Factor Model of Personality and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive and Negative Affective States. *Journal of Vocational Behavior, Career Adaptability*, 80 (3), 647–58.
- Rosa-Navarro, M., y Carmona-Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, (26), 112-132.
- Sánchez, A. A. y Lloret, N. N. E. (2010). La formación en la empresa española: ¿ sólo se busca mejorar los resultados organizacionales?. *Universia Business Review*, 2(26), 34-56.
- Steers, R. M. y Mowday, R. T. (1977). The motivational properties of tasks. *Academy of Mana-*



gement Review, 2(4), 645-658.

Tobin, R. M., Graziano, W. G., Vanman, E. J., y Tassinari, L. G. (2000). Personality, emotional experience, and efforts to control emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(4), 656-669.

Van Steenbergen, E. F., y Ellemers, N. (2009). Feeling committed to work: How specific forms of work-commitment predict work behavior and performance over time. *Human Performance*, 22(5), 410-431.

Wille, B., De Fruyt, F. y Feys, M. (2010). Vocational interests and Big Five traits as predictors of job instability. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 547-558.

Zhou, J., y George, J. M., 2001. When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

NOTAS

1. Agradecimientos: Los autores agradecen a la Conselleria d'Educació, Investigació, Cultura i Esport su apoyo financiero para la realización de este estudio mediante la financiación del proyecto GV2015-044. Los autores también expresan su gratitud al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte por financiar la Beca de Colaboración de Paula Martínez-Sanchis.
2. Autora de contacto: Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueiras"; Facultad de Economía; Universitat de València; Avda. de los Naranjos s/n; 46022, Valencia; España



ANEXO

Tabla 5. Composición de los constructos

CONSTRUCTO	ÍTEMS DEL CUESTIONARIO
Variable dependiente	
<i>Compromiso de continuidad</i>	Tengo miedo de lo que pueda pasar si dejo este trabajo sin tener otro planificado Sería muy difícil para mí abandonar esta empresa, incluso aunque quisiera hacerlo Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiese abandonar esta empresa ahora Me costaría demasiado abandonar esta empresa ahora Ahora mismo, continuar en esta empresa es una necesidad más que un deseo para mí Siento que tengo muy pocas alternativas para considerar abandonar esta empresa Una de las pocas consecuencias serias de abandonar esta empresa sería la escasez de alternativas disponibles Uno de los principales motivos por el que sigo trabajando para esta empresa es que abandonarla requeriría un sacrificio personal considerable
Variables independientes	
<i>Responsabilidad</i>	Realizo mis tareas de inmediato A menudo olvido volver a colocar las cosas en su lugar* Me gusta el orden Provoco desorden en las cosas*
<i>Neuroticismo</i>	Tengo frecuentes cambios de humor Estoy relajado/a la mayoría del tiempo* Me disgusta fácilmente Casi nunca me siento triste*
<i>Apertura a la experiencia</i>	Tengo una imaginación activa No estoy interesado/a en ideas abstractas* Tengo dificultades para comprender ideas abstractas* No tengo buena imaginación*
<i>Amabilidad</i>	Simpatizo con los sentimientos de otras personas No estoy interesado/a en los problemas de otras personas* Siento las emociones de otras personas No estoy interesado/a en los demás*
<i>Extraversión</i>	Soy el “alma de la fiesta” No hablo demasiado* Hablo mucho con diferentes personas en las fiestas Me mantengo en un segundo plano*

* Índica los ítems invertidos.

