

## COMPROMISO ORGANIZACIONAL E INTENCIÓN DE AUSENTISMO EN TRABAJADORES MEXICANOS

### ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND INTENT TO ABSENTEEISM IN MEXICAN WORKERS

Felipe Machorro Ramos<sup>a</sup> · María Vanessa Romero Ortiz<sup>b</sup>

Clasificación: Trabajo empírico - investigación  
Recibido: 15 de agosto de 2015 / Aceptado: 1º de diciembre de 2015

#### Resumen

El ausentismo laboral es una variable de gran interés tanto para gestores como para académicos, debido a los costos organizacionales y económicos que representa. Por ello, se han realizado numerosos estudios acerca de las variables que pudieran explicar la motivación de los trabajadores para ausentarse. El presente documento tiene como objetivo analizar la influencia de los componentes del compromiso organizacional en el ausentismo voluntario de una muestra de 355 trabajadores mexicanos. Los resultados del modelo de ecuaciones estructurales evidencian un efecto negativo y significativo del compromiso afectivo en la intención de ausentismo, además de un efecto positivo y significativo del compromiso normativo, mientras que para el compromiso de continuidad no se encontró que existiera un efecto significativo en el ausentismo. Se concluye finalmente la importancia que tiene para las organizaciones el fomento del compromiso afectivo sobre el compromiso normativo, como medida de mitigación del ausentismo voluntario en sus trabajadores.

*Palabras clave:* compromiso afectivo, compromiso normativo, compromiso de continuidad, ausentismo voluntario.

#### Abstract

Absenteeism is a variable of great interest to both managers and academics due to the organisational and economic costs it represents. Therefore, there have been numerous studies on variables that explain the motivation of workers to be absent. This paper aims to analyse the influence of the components of organisational commitment in voluntary absenteeism from a sample of 355 Mexican workers. The results of the structural equation model show evidence of a significant negative effect on affective commitment in the intention of absenteeism, as well as a positive and significant effect on normative commitment. Continuing commitment, however, was not shown to be affected significantly. The main conclusion is the importance for organisations to promote affective commitment instead of normative commitment, as a mitigating mechanism against volunteer absenteeism.

*Keywords:* Affective commitment, normative commitment, continuance commitment, voluntary absenteeism.

---

<sup>a</sup> Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca. Prol. Av. Veracruz s/n, Tierra Blanca, Veracruz, México. Teléfono +52 2747434993. Correo electrónico: felipe.machorro@itstb.edu.mx

<sup>b</sup> Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca. Prol. Av. Veracruz s/n, Tierra Blanca, Veracruz, México. Teléfono +52 2747434993. Correo electrónico: vromero@itstb.edu.mx

## Introducción

El ausentismo se ha estudiado desde variadas ramas del conocimiento y con diversos métodos y enfoques (Johns, 2003). Es un problema laboral frecuente con consecuencias como: interrupción de los procesos productivos (Warr y Yearta, 1995), pérdida de productividad, aumento de la carga laboral para los compañeros de trabajo (Ybema, Smulders y Bongers, 2010), altos costos (Erickson, Nichols y Ritter, 2000), por lo que ha atraído la atención tanto de investigadores como de gestores (Sagie, 1998).

En términos sencillos, una ausencia constituye un día de trabajo perdido. Una definición más completa y formal es la ausencia física de una persona en un lugar y tiempo determinados y para la cual existe la expectativa social de que esté presente (Martocchio y Harrison, 1993).

Steers y Rhodes (1978), autores de uno de los modelos más citados de los factores que influyen en el ausentismo, sugieren que la decisión de asistir al trabajo está indirectamente influenciada por la motivación y la capacidad de presentarse, por lo que es importante estudiar los factores que afectan la voluntad para presentarse a trabajar. Por tanto, se pueden establecer diferencias entre la naturaleza del ausentismo involuntario y el voluntario.

El ausentismo involuntario está relacionado con las enfermedades y eventos de fuerza mayor que impiden a los empleados asistir, es decir, que están fuera de su control. Se manifiesta debido a afecciones asociadas al estrés, como la sobrecarga laboral o altos niveles de agotamiento (Halbesleben, Whitman y Crawford, 2014). Este tipo de ausentismo se operacionaliza mediante la duración de la ausencia más que por su frecuencia (Schaufeli, Bakker y Van Rhenen, 2009; Warr y Yearta, 1995).

Por otra parte, el ausentismo voluntario está directamente bajo el control del individuo (Sagie, 1998). Se manifiesta cuando un trabajador elige faltar al trabajo para huir de situaciones aversivas o como medio de protesta por condiciones laborales insatisfactorias o injustas (De Boer, Bakker, Syroit y Schaufeli, 2002; Halbesleben *et al.*, 2014). El ausentismo voluntario generalmente se manifiesta con faltas al trabajo de un solo día, por lo que en la investigación se operacionaliza por la frecuencia de la conducta más que por su duración (Schaufeli *et al.*, 2009; Warr y Yearta, 1995). A pesar de que ambas medidas presentan una alta correlación, se ha demostrado mediante análisis factoriales que están relacionadas con distintos factores (Warr y Yearta, 1995).

La naturaleza del ausentismo (voluntario o involuntario) desempeña un rol fundamental en el proceso motivacional que lo origina. De esta forma, factores como el

compromiso organizacional y la satisfacción laboral son predictores del ausentismo voluntario mas no del involuntario, ya que este último está fuera del control de los individuos. Por tanto, los efectos de las actitudes laborales están más relacionados con el ausentismo voluntario.

## Compromiso organizacional

El compromiso organizacional se define como una fuerza que une a la persona con una entidad o línea de acción (permanecer en una organización) (Meyer y Herscovitch, 2001). Se trata de un constructo multidimensional, siendo el modelo de Meyer y Allen (1991) el más aceptado y difundido. En un inicio, Meyer y Allen propusieron una distinción entre el compromiso afectivo (vínculo emocional con la organización) y el de continuidad (costos percibidos asociados con abandonar la organización). Posteriormente, agregaron un componente más al modelo: el compromiso normativo, el cual refleja una obligación (moral) de permanecer en la organización (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002). Algunas investigaciones han explorado la posibilidad de que el compromiso de continuidad en realidad se componga de dos subdimensiones: el compromiso que refleja los grandes sacrificios personales que implica dejar la organización y el que refleja las pocas alternativas percibidas fuera de la empresa (Powell y Meyer, 2004).

Entre las variables antecedentes del compromiso organizacional se han identificado los estilos de liderazgo, el soporte organizacional y la existencia de conflictos, entre otras. Por su parte, la implicación en el trabajo, el compromiso ocupacional y la satisfacción laboral se catalogan como variables correlativas del compromiso, mientras que la rotación, el ausentismo, el desempeño laboral y el estrés se consideran algunas de sus variables consecuentes.

## El compromiso organizacional como predictor del ausentismo

Existe una vasta investigación que sugiere que el ausentismo es un comportamiento que está determinado por las características demográficas del individuo, las actitudes hacia el trabajo, el contexto social y la decisión deliberada de asistir o no (Martocchio y Jimeno, 2003). De esta forma, la teoría sugiere que los empleados con alto nivel de compromiso pueden estar más motivados para presentarse a trabajar. Steers y Rhodes (1978) sugieren que la decisión de asistir al trabajo es el resultado de la motivación para asistir y de la habilidad para ir a trabajar (ausentismo voluntario e involuntario). Es común asumir que la satisfacción, el compromiso organizacional y otras acti-

tudes laborales influyen en el comportamiento del ausentismo (Hanisch y Hulin, 1991).

Farrell y Stamm (1988) en su metaanálisis encuentran una relación negativa entre compromiso organizacional y la frecuencia del ausentismo (voluntario); mientras que Burton *et al.* (2002) argumentan que es necesario identificar el tipo de compromiso organizacional (afectivo, normativo o de continuidad) que se relaciona con el ausentismo. Así, Burton *et al.* encuentran relaciones positivas y significativas entre los compromisos afectivo, normativo y de continuidad y la intención de asistir al trabajo.

De igual manera, Woods, Poole y Zibarras (2012) estudian la relación entre el compromiso organizacional y el ausentismo voluntario. Encuentran asociaciones significativas entre compromiso y ausentismo, con altos niveles de compromiso afectivo y normativo y bajos niveles de compromiso de continuidad relacionados con bajos niveles de ausentismo. Meyer *et al.* (2002) presentan en su modelo al compromiso de continuidad como un determinante (negativo) de la asistencia al trabajo. Según los resultados de su metaanálisis el compromiso afectivo es un determinante negativo del ausentismo voluntario y del involuntario, y el compromiso de continuidad tiene una relación positiva y significativa con el ausentismo. Para el compromiso normativo no se presentan resultados debido a que no existen suficientes investigaciones sobre su impacto en el ausentismo.

## Objetivo e hipótesis

El objetivo del presente documento es determinar la influencia de los componentes del compromiso organizacional en la intención de ausentismo en una muestra de trabajadores mexicanos.

Siguiendo los resultados presentados en el metaanálisis de Meyer *et al.* (2002), se hipotetiza que el compromiso afectivo tiene una influencia negativa en la intención de ausentismo de los trabajadores. Esto debido a que, al ser un vínculo emocional, ellos asumen que su ausencia es perjudicial para la organización, por lo cual, la evitan

- *H1*: El compromiso afectivo influye negativa y significativamente en la intención de ausentismo. Se considera que el compromiso normativo tiene un efecto positivo en la intención de ausentismo. La razón de esta hipótesis se sustenta en la naturaleza negativa que puede tener un compromiso moral.
- *H2*: El compromiso normativo influye positiva y significativamente en la intención de ausentismo. Finalmente, el compromiso de continuidad, relacionado con falta de oportunidades y altos costos para el

trabajador al abandonar la organización, puede generar actitudes negativas y disminución de la motivación para asistir, por lo cual se estima con una influencia positiva en el ausentismo.

- *H3*: El compromiso de continuidad influye positiva y significativamente en la intención de ausentismo.

## Materiales y métodos

### Participantes y procedimiento

Para el estudio de la relación entre el compromiso organizacional y el ausentismo voluntario, se aplicó un instrumento a 335 trabajadores de distintas industrias en la ciudad de Tierra Blanca (Veracruz), en México. Se realizó un muestreo por conveniencia y se solicitó la participación voluntaria de los trabajadores. La tabla 1 consigna los datos descriptivos de la muestra encuestada.

Tabla 1. Descriptivos de la muestra

		Total	%			Total	%
Escolaridad	Primaria	11	3,3%	Sexo	Masculino	205	61,2%
	Secundaria	50	14,9%		Femenino	130	38,8%
	Bachillerato	121	36,1%	Giro	Industrial	71	21,2%
	Profesional	148	44,2%		Comercial	121	36,1%
	Posgrado	5	1,5%		Servicios	143	42,7%
Edad media	30.7	Desviación estándar	9,8	Edad mínima	18	Edad máxima	70

Fuente: elaboración propia.

### Instrumentos

Para medir el compromiso organizacional, se aplicó el cuestionario desarrollado por Meyer y Allen, el cual consta de veinte ítems y está dividido en tres dimensiones: compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad.

Tabla 2. Confiabilidad del instrumento

Variable latente	Número de reactivos	Alfa de Cronbach
Compromiso afectivo	7	0,879
Compromiso normativo	6	0,680
Compromiso de continuidad	7	0,616
Intención de ausentismo	4	0,727

Fuente: elaboración propia.

Para medir la intención de ausentismo se desarrollaron cuatro ítems, en los que se pregunta el grado de acuerdo de los encuestados con afirmaciones acerca de la intención de ausentarse del trabajo sin que ello implique algún dilema para ellos. La escala utilizada para las respuestas fue tipo Likert, con cinco opciones que van desde muy en desacuerdo (1) hasta muy de acuerdo (5).

## Análisis estadístico

Para la prueba de hipótesis se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales (MEE), técnica que surgió como fruto de la unión de dos tradiciones: la perspectiva econométrica que se enfoca en la predicción y el enfoque psicométrico que modela conceptos como las variables latentes (no observadas) que son indirectamente inferidas de múltiples medidas observadas (indicadores o variables manifiestas) (Chin, 1998)

Los resultados de un modelo de ecuaciones estructurales deben ser evaluados en dos etapas. Primero, se revisa la validez del modelo de medida, es decir, las cargas factoriales de las variables observables (indicadores o medidas) con relación a sus correspondientes variables latentes (constructos) (Hwang, Malhotra, Kim, Tomiuk y Hong, 2010); posteriormente, se analizan los resultados del modelo estructural, que mide las relaciones de causalidad hipotetizadas entre un conjunto de constructos independientes y dependientes.

## Resultados y discusión

### Medidas de ajuste del modelo

Antes de poder evaluar el modelo de medida y estructural, debe analizarse el ajuste del modelo, el cual indica la correspondencia entre la matriz de covarianzas observada con la que se predice en el modelo hipotético propuesto (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999). Existen medidas de ajuste absoluto, de ajuste incremental y de ajuste de la parsimonia.

Las medidas de ajuste absoluto analizan en qué medida los datos de la muestra reproducen el modelo a contrastar. El índice de bondad del ajuste (GFI, por sus siglas en inglés) mide la cantidad de variabilidad explicada por el modelo y adopta valores de cero a uno, siendo uno cuando la matriz predicha por el modelo y la observada son idénticas. Una regla habitual para tomar la decisión de que el modelo está ajustado es exigir un valor de 0,90 (Catena, Ramos y Trujillo, 2003). El error de aproximación cuadrático medio (RMSEA, por sus siglas en inglés) mide la discrepancia por grado de libertad en función de la población, cuyos valores menores a 0,08 se consideran aceptables.

Las medidas de ajuste incremental comparan el modelo propuesto con algún modelo de referencia o modelo nulo. El índice de ajuste comparativo (CFI, por sus siglas en inglés), compara la discrepancia entre la matriz de covarianzas que predice el modelo y la observada. Por su parte, el índice de Tucker y Lewis, o índice de ajuste no normado (NNFI, por sus siglas en inglés), combina una medida de parsimonia con un índice comparativo entre los mode-

los nulos y propuestos. Sus valores van de 0 a 1,0 y un valor recomendado es de 0,90 o superior. Finalmente, las medidas de ajuste de parsimonia relacionan la cantidad del ajuste del modelo con el número de coeficientes estimados exigidos para conseguir ese nivel de ajuste. La chi cuadrada normada entre los grados de libertad ( $\chi^2/DF$ ) ofrece dos formas de evaluar modelos inapropiados: a) un modelo puede estar sobreajustado, por tanto, su baja significación se debe a la causalidad, lo que se tipifica por valores menores a 1,0 y b) los modelos pueden no ser verdaderamente representativos de los datos observados y, por tanto, su mejora es necesaria, un caso que se detecta cuando existen valores mayores que 3,0.

**Tabla 3. Medidas de ajuste del modelo**

Medida	Valor
GFI	0,846
CFI	0,818
RMSEA	0,079
NNFI	0,800
$\chi^2/DF$	3,061

Fuente: elaboración propia.

Las medidas de bondad del ajuste resultan aceptables, por lo que se procede a evaluar el modelo de medida.

### Evaluación del modelo de medida

Los resultados del modelo de medida confirman la validez del constructo, tanto de los componentes del compromiso organizacional como de la intención de ausentismo. Como se muestra en la tabla 4, todas las regresiones de las variables latentes son significativas con sus variables observadas.

**Tabla 4. Evaluación del modelo de medida**

Dimensiones	Variables observadas	Peso de regresión	Dimensiones	Variables observadas	Peso de regresión
<b>Compromiso afectivo</b>	Afectivo1	1,169***	<b>Compromiso de continuidad</b>	Continuidad1	1,259**
	Afectivo2	1,091***		Continuidad2	1,366**
	Afectivo3	1,068***		Continuidad3	1,465***
	Afectivo4	1,043***		Continuidad4	1,908***
	Afectivo5	1,009***		Continuidad5	1,822***
	Afectivo6	1,000***		Continuidad6	1,468***
	Afectivo7	0,854***		Continuidad7	1,000***
<b>Compromiso normativo</b>	Normativo1	0,908***	<b>Intención de ausentismo</b>	Ausentismo1	1,000***
	Normativo2	1,043***		Ausentismo2	1,173***
	Normativo3	0,737***		Ausentismo3	0,794***
	Normativo4	0,928***		Ausentismo4	0,696***
	Normativo5	1,000***			
	Normativo6	0,908***			

Nota: \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001.

Fuente: elaboración propia.



Las medidas de bondad del ajuste aportan evidencia de que los resultados de los modelos de medida y estructural pueden considerarse una representación aceptable de los constructos supuestos, por lo que a continuación se revisan las hipótesis planteadas.

### Evaluación del modelo estructural

La tabla 5 muestra los resultados obtenidos para las regresiones no estandarizadas de los componentes del compromiso organizacional y la intención de ausentismo.

**Tabla 5. Regresiones no estandarizadas modelo estructural**

VARIABLES INDEPENDIENTES	VARIABLES DEPENDIENTES	VALOR ESTIMADO	SIG.
Compromiso afectivo	Intención de ausentismo	-0,487	0,005
Compromiso normativo	Intención de ausentismo	0,552	0,004
Compromiso de continuidad	Intención de ausentismo	-0,231	0,262

Fuente: elaboración propia.

Puede observarse que el compromiso organizacional muestra una relación negativa y significativa con la intención de ausentarse (-0,49,  $p < 0,01$ ), por lo que los datos validan la hipótesis 1. Esto coincide con los resultados reportados previamente por Burton *et al.* (2002), Woods *et al.* (2012) y Meyer *et al.* (2002) en el sentido de que

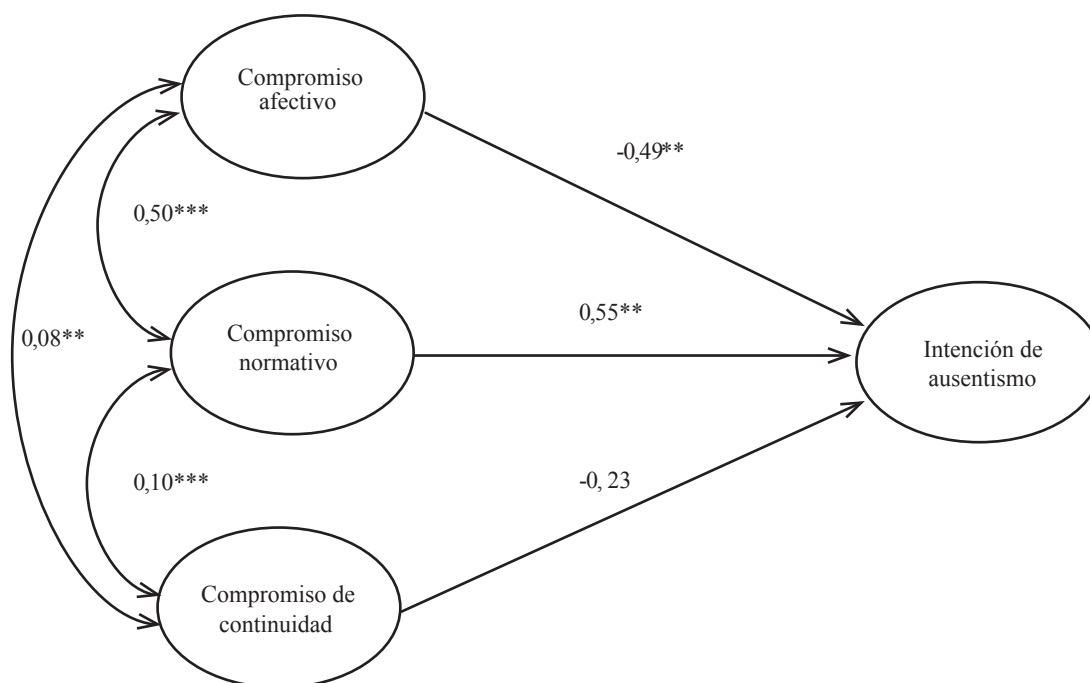
el compromiso afectivo resulta ser un vínculo emocional del trabajador con la organización, lo que genera una mayor motivación para presentarse a laborar y, por ende, una menor intención de ausentarse.

Para el caso del compromiso normativo, se aprecia una influencia positiva y significativa sobre la intención de ausentismo (0,55,  $p < 0,01$ ), contrario a Burton *et al.* (2002) y Woods *et al.* (2012), quienes reportan una influencia positiva y significativa del compromiso normativo sobre la motivación de asistir (lo opuesto a la intención de ausentarse). Esto valida la hipótesis planteada en el sentido de que el compromiso normativo al ser un vínculo moral con la organización, más que afectivo, tiene un efecto negativo en la motivación a asistir.

Respecto al compromiso de continuidad, los resultados muestran un efecto negativo pero no significativo en la intención de ausentismo (-0,231,  $p=0,262$ ). Por tanto, no es posible validar la hipótesis 3 ya que el efecto no es significativo y, además, con signo contrario al esperado.

Finalmente, la figura 1 muestra los resultados del modelo antes discutidos, además de las covarianzas existentes entre las variables exógenas, las cuales son todas estadísticamente significativas. Esto valida el hecho de que el compromiso afectivo, el compromiso normativo y el compromiso de continuidad forman un constructo de segundo orden (compromiso organizacional).

**Figura 1. Resultados del modelo estructural**



Nota: \*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$  \*\*\*  $p < 0,001$

Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

El estudio presenta una importante contribución para entender mejor la manera en que el compromiso organizacional influye en la intención de ausentarse en el contexto de los trabajadores mexicanos. Para el caso del compromiso afectivo, se valida que los vínculos emocionales que las personas tienen hacia sus organizaciones influyen positivamente en la motivación que tienen para asistir al trabajo y, por tanto, disminuyen su intención de ausentismo.

A pesar de que la literatura reporta un efecto negativo entre el compromiso normativo y la voluntad de ausentarse, en la presente investigación puede apreciarse que este efecto no se observa en la muestra encuestada. Esta discrepancia puede explicarse por las diferencias culturales, ya que los estudios previos revisados se llevaron a cabo en Estados Unidos e Inglaterra. Lo anterior plantea la posibilidad de una línea de investigación futura que involucre estudios transculturales del efecto que tienen los componentes del compromiso organizacional.

En el caso del compromiso de continuidad, al no ser significativo no permite tener conclusiones válidas en torno a su influencia en la voluntad de ausentismo de los trabajadores de la muestra. Aun así, llama la atención que el signo obtenido sea negativo y no positivo, como se esperaba de acuerdo con la revisión teórica realizada. Esto puede explicarse por el hecho de que el compromiso de continuidad representa la fuerza del vínculo que tiene el trabajador con la organización debido a la falta de oportunidades fuera de ella o a los altos costos que tendría que asumir en caso de abandonarla. Por esta razón, tradicionalmente se ha asumido que existe una falta de motivación del trabajador para acudir a laborar. Sin embargo, esto puede tener otro efecto: al percibir cuán necesario es permanecer en su actual trabajo, el individuo evita ausentarse para no generar condiciones que pongan en riesgo su permanencia.

Finalmente, los resultados de la investigación tienen implicancias prácticas al proporcionar evidencia de la influencia negativa que tiene el compromiso afectivo en la intención de ausentarse. Por tanto, los gerentes deberían fomentar en mayor medida este tipo de compromiso y no el compromiso normativo, ya que este último fomenta en los trabajadores una mayor intención de ausentismo, lo que puede aumentar los costos de este fenómeno para las empresas.

## Referencias

Burton, J. P., Lee, T. W., & Holtom, B. C. (2002). The influence of motivation to attend, ability to attend, and organizational commitment on different types of absence behaviors. *Journal of Managerial Issues*, 14(2), 181-197. doi:10.2307/40604383

- Catena, A., Ramos, M. M., & Trujillo, H. M. (2003). *Análisis multivariado. Un manual para investigadores*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. En G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- De Boer, E. M., Bakker, A. B., Syroit, J. E., & Schaufeli, W. B. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 181-197. doi:10.1002/job.135
- Erickson, R. J., Nichols, L., & Ritter, C. (2000). Family influences on absenteeism: Testing an expanded process model. *Journal of Vocational Behavior*, 57(2), 246-272. doi: http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2000.1730
- Farrell, D., & Stamm, C. L. (1988). Meta-analysis of the correlates of employee absence. *Human Relations*, 41(3), 211-227. doi:10.1177/001872678804100302
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Halbesleben, J. R. B., Whitman, M. V., & Crawford, W. S. (2014). A dialectical theory of the decision to go to work: Bringing together absenteeism and presenteeism. *Human Resource Management Review*, 24(2), 177-192. doi:10.1016/j.hrmr.2013.09.001
- Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1991). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of Vocational Behavior*, 39(1), 110-128. doi: http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(91)90006-8
- Hwang, H., Malhotra, N. K., Kim, Y., Tomiuk, M. A., & Hong, S. (2010). A comparative study on parameter recovery of three approaches to structural equation modeling. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 699-712. doi:10.1509/jmkr.47.4.699
- Johns, G. (2003). How methodological diversity has improved our understanding of absenteeism from work. *Human Resource Management Review*, 13(2), 157-184. doi: http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00011-1
- Martocchio, J. J., & Harrison, D. A. (1993). To be there or not to be there? Questions, theories, and methods in absenteeism research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 11(1), 259-328.
- Martocchio, J. J., & Jimeno, D. I. (2003). Employee absenteeism as an affective event. *Human Resource Management Review*, 13(2), 227-241. doi: http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00014-7
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)
- Sagie, A. (1998). Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look. *Journal of Vocational Behavior*, 52(2), 156-171. doi: <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1997.1581>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917. doi:10.1002/job.595
- Steers, R. M., & Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 391-407.
- Warr, P., & Yearta, S. (1995). Health and motivational factors in sickness absence. *Human Resource Management Journal*, 5(5), 33-48. doi:10.1111/j.1748-8583.1995.tb00388.x
- Woods, S. A., Poole, R., & Zibarras, L. (2012). Employee absence and organizational commitment: Moderation effects of age. *Journal of Personnel Psychology*, 11(4), 199-203.
- Ybema, J. F., Smulders, P. G. W., & Bongers, P. M. (2010). Antecedents and consequences of employee absenteeism: A longitudinal perspective on the role of job satisfaction and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 102-124. doi:10.1080/13594320902793691