

A. BELÉN ESCRIG TENA *
V. ROCA PUIG **
J. C. BOU LLUSAR ***

Antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo: una visión desde la dirección de la calidad****

SUMARIO: 1. Justificación y objetivo del trabajo. 2. ¿Qué entendemos por compromiso organizativo?. 3. Antecedentes y consecuencias del compromiso. 3.1. Los antecedentes del compromiso. 3.2. Los antecedentes del compromiso en la Dirección de la Calidad. 3.3. Las consecuencias del compromiso. 4. Metodología. 4.1. Muestra y recogida de la información. 4.2. Medición de variables. 4.3. Análisis estadísticos. 5. Resultados. 6. Conclusiones e investigaciones futuras. Referencias bibliográficas

RESUMEN: El propósito de este trabajo es proponer y contrastar un modelo que establece las relaciones entre ciertas actuaciones relacionadas con la Dirección de la Calidad, el compromiso afectivo de los empleados con la organización, y los efectos esperados del mismo en relación con la mejora de los resultados. Por una parte, la Dirección de la Calidad, en tanto que contempla como elementos básicos para su implantación el papel del liderazgo y la atención a las personas, comporta una serie de actuaciones que pueden considerarse antecedentes del compromiso. En este sentido, se aporta evidencia sobre la influencia de algunos

* Profesora Titular de Universidad Interina. Universidad Jaime I. Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Campus del Riu Sec. 12071 Castellón. Fax: 964 728629. Tfno: 964 728536. escrigt@emp.uji.es

** Profesor Asociado a tiempo completo. Universidad Jaime I. Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Campus del Riu Sec. 12071 Castellón. Fax: 964 728629. Tfno: 964 728543. roca@emp.uji.es

*** Profesor Titular de Universidad. Universidad Jaime I. Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Campus del Riu Sec. 12071 Castellón. Fax: 964 728629. Tfno: 964 728537. bou@emp.uji.es

**** Este trabajo se desarrolla en el marco de un proyecto de investigación (referencia GV99-58-1-8), que ha sido subvencionado por el Programa de Proyectos de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico de la Conselleria de Cultura i Educació de la Generalitat Valenciana.

A. B. Escrig Tena, V. Roca Puig y J. C. Bou Llusar

antecedentes como la *consideración* de la dirección y el *empowerment* sobre el compromiso organizativo. Por el contrario, la conducta de la dirección referida a la formalización y normalización de procesos, no se manifiesta como un antecedente del compromiso organizativo. Por otra parte, aportamos evidencia de la repercusión del compromiso tanto sobre los resultados en las personas como sobre los resultados financieros.

ABSTRACT: The aim of this paper is to propose and test a model that states the relationships between some practices related with Total Quality Management (TQM), the affective organisational commitment, and some measures of performance. On the one hand, since TQM considers leadership and people orientation as basic elements in their implementation, involves some practices and actions that could be called antecedents of commitment. In this sense, this paper shows the influence of some antecedents such as *consideration* and *empowerment* on organisational commitment. Nevertheless, *initiating structure* do not appears as an antecedent of organisational commitment. On the other hand, our research shows the repercussion of commitment on people performance and financial results.

1. Justificación y objetivo del trabajo

El compromiso organizativo ha sido un concepto ampliamente tratado en la literatura sobre dirección (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991; Mowday, 1998), la cual se ha centrado en analizar los vínculos o relaciones entre los empleados y la organización.

A pesar de la existencia de trabajos críticos con esta área de investigación (véase Baruch, 1998), la reflexión que realiza Mowday (1998) permite considerar el compromiso como un importante concepto tanto para los empleados como para la organización. Desde la perspectiva de los empleados, el compromiso refleja una relación positiva con la empresa que puede conducir a una mejora de su autoestima. Para la organización, la posibilidad de contar con empleados comprometidos puede aumentar el potencial para mejorar el desempeño del trabajo, reducir la rotación de los empleados y el absentismo.

Asimismo, la relevancia de la investigación sobre el compromiso organizativo se justifica desde el momento que el compromiso de los empleados es contemplado como uno de los más importantes activos de la empresa (Ulrich, 1998). Si se consigue que los empleados estén identificados e implicados en la organización se posibilitará el desarrollo de las capacidades colectivas que conducirán a que la organización logre sus objetivos y sea más competitiva. Por lo tanto, si somos capaces de entender el proceso a través del cual los empleados llegan a estar comprometidos con la organización, y cómo dirigir este proceso, ello derivará en importantes beneficios para los empleados y para la organización. Consecuentemente, las empresas deben prestar atención a los determinantes o antecedentes del compromiso y asegurarse de que son considerados en sus estrategias de recursos humanos.

Algunos estudios recientes han examinado el impacto de posibles antecedentes sobre el compromiso, tales como la autonomía de los empleados o la receptividad de la dirección (Iverson y Buttigieg, 1999), la socialización cultural (Clugston et al., 2000) o la conducta de los líderes (Agarwal et al., 1999). Del mismo modo, la Dirección de la Calidad (DC) comporta una serie de actuaciones que condicionan la gestión de los recursos humanos, prestando una atención especial a las personas, otorgándoles mayor autocontrol y participación. Así, la orientación a las personas que conlleva la DC, y algunas de

las prácticas habitualmente asociadas a la DC, podrían considerarse elementos potenciadores o antecedentes del compromiso. Consecuentemente, las organizaciones pueden concebir la DC como una opción estratégica que puede fomentar el compromiso organizativo.

Nuestra investigación pretende estudiar cómo diversas prácticas o actuaciones en el marco de la Dirección de la Calidad tienen una influencia sobre el compromiso. A su vez, nos interesa analizar si el compromiso repercute en la mejora de los resultados en las personas y en los resultados financieros. Así, el propósito de este trabajo es el estudio del compromiso organizativo y el análisis de aquéllos antecedentes y consecuencias relacionados con las actuaciones de la DC.

Para la consecución de nuestro propósito, el trabajo se estructura como sigue. En primer lugar, se define el concepto de compromiso organizativo. A continuación, se plantean los antecedentes y consecuencias del compromiso relacionados con la Dirección de la Calidad, a partir de los cuales se definirán el modelo y las hipótesis de la investigación. Por último, se presentan y discuten los resultados del trabajo empírico, así como las líneas de progreso futuro.

2. ¿Qué entendemos por compromiso organizativo?

No existe acuerdo entre los investigadores acerca de la definición del compromiso (Iverson y Buttigieg, 1999; Bayona et al., 2000). Uno de los primeros trabajos más representativos en este campo, como es el de Porter et al. (1974), considera que el compromiso es un constructo unidimensional que representa los vínculos afectivos de los empleados con la organización, que les llevan a aceptar las metas organizativas. Posteriormente la investigación ha avanzado en el estudio del compromiso, considerando que es posible encontrar diferentes tipos de lazos entre los empleados y la organización. De acuerdo con Becker (1992), Becker et al. (1996) y Clugston et al. (2000) es posible encontrar distintas bases o dimensiones del compromiso y enfocado a diferentes niveles, lo que en terminología inglesa se ha dado en denominar «*bases and foci of commitment*».

Por una parte, respecto a las diferentes dimensiones o bases del compromiso, Allen y Meyer (1990) y Meyer y Allen (1991) consideran tres dimensiones del compromiso: el afectivo, el de continuidad y el normativo. El compromiso afectivo se define como una identificación emocional del empleado con la organización y una implicación en las actividades de la misma. El compromiso de continuidad se basa en los costes que el empleado asocia con dejar la organización en que trabaja. Finalmente, el compromiso normativo está relacionado con el sentimiento de obligación que tiene el individuo de permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto. En concreto, los individuos que tienen un elevado grado de compromiso afectivo permanecen en la organización porque sienten que *quieren* hacerlo, los que muestran un elevado compromiso normativo permanecen porque sienten que *deben* hacerlo, y los que muestran un elevado compromiso de continuidad permanecen en la organización debido a que lo *necesitan* (Meyer y Allen, 1991).

El trabajo de Becker et al. (1996) sugiere centrarse en el compromiso basado en la internalización (equiparable al concepto de compromiso afectivo) cuando se trata de investigar la relación entre compromiso y resultados, debido a que éste guarda una relación más fuerte con los resultados en comparación con otras bases del compromiso. Además, éste es el más ampliamente estudiado y se identifica con el compromiso organizacional en algunos trabajos no centrados exclusivamente en el tema (Bayona et al., 2000). Asimismo, es el más relevante desde el punto de vista de las actuaciones que la empresa puede llevar a cabo para fomentarlo. Por ello, en nuestro trabajo nos centraremos en el compromiso afectivo¹. De este modo, construir un compromiso afectivo o actitudinal de los empleados con la empresa, supone lograr una implicación emocional de los empleados y de toda su energía y atención con las metas y objetivos corporativos.

Por otra parte, en relación a los diferentes niveles en los que se estudia el compromiso, varios investigadores han señalado que los empleados sienten diferentes ligazones a múltiples niveles, tales como su organización, su supervisor o su grupo de trabajo (Reichers, 1985; Becker et al., 1996; Clugston et al., 2000). Esto es, los individuos pueden mostrar diferente grado de compromiso (afectivo, normativo o de continuidad) con su organización, con sus supervisores o con sus compañeros de trabajo. En este estudio nos centraremos en el nivel organizativo, puesto que nos interesa analizar la implicación de los empleados con la empresa como unidad.

Por lo tanto, centraremos esta investigación en el concepto de *compromiso organizativo afectivo*², el cual permite analizar la lealtad y la vinculación de los empleados con la empresa, y estudiar las relaciones que se establecen entre los individuos y la organización en la que desempeñan su trabajo.

3. Antecedentes y consecuencias del compromiso

De acuerdo con el trabajo de Mathieu y Zajac (1990), el compromiso organizativo se ve determinado por un grupo de variables (antecedentes), e influye en otras (consecuencias). La introducción de la Dirección de la Calidad en una organización comporta una serie de actuaciones que pueden considerarse antecedentes del compromiso y pueden condicionar las consecuencias derivadas del mismo. Ambos son el objeto de este apartado.

¹ El compromiso afectivo tal como lo definen Meyer y Allen (1991) es similar al concepto de compromiso introducido por Porter et al. (1974), y al compromiso basado en la internalización aportado por O'Reilly y Chatman (1986).

² De ahora en adelante, cuando utilizamos el término *compromiso organizativo* y *compromiso*, nos estamos refiriendo al *compromiso organizativo afectivo*. En aras a la simplificación de la terminología, se utilizan los tres conceptos de manera indistinta.

3.1. LOS ANTECEDENTES DEL COMPROMISO

Son muchos los antecedentes del compromiso apuntados en la literatura. Los trabajos de Morris y Sherman (1981), Mathieu y Zajac (1990), Harrison y Hubbard (1998), Colbert y Kwon (2000) destacan: *a*) variables personales como el nivel educativo del trabajador, la antigüedad en la organización, los valores o las expectativas en el trabajo; *b*) variables relacionadas con el trabajo desarrollado, tales como la variedad de tareas, la participación y autonomía del trabajador, o experiencias previas; *c*) variables relacionadas con la organización, como el clima de trabajo, la conducta del líder o la cohesión dentro del grupo. Asimismo, Iverson y Buttigieg (1999) consideran también ciertas variables del entorno, como el clima en las relaciones industriales y las oportunidades de trabajo.

La influencia de estas variables no se produce de manera aislada sino que, como apuntan Morris y Sherman (1981) y los resultados del trabajo de Meyer et al. (1998), es la interrelación entre las variables personales y las situacionales lo que determina el compromiso organizativo. A pesar del carácter ecléctico que deben adoptar las actuaciones dirigidas a mejorar el compromiso organizativo, de acuerdo con Allen y Meyer (1990), Iverson y Buttigieg (1999) y Finegan (2000), los antecedentes más importantes del *compromiso organizativo afectivo* están relacionados con las características del trabajo y con variables relativas a la organización. Por lo tanto, influyendo sobre estas características sería posible actuar sobre los antecedentes y mejorar el compromiso afectivo de los empleados con la organización. A este respecto, algunas de las prácticas asociadas con la Dirección de la Calidad hacen posible influir sobre la manera en que se organiza y define el trabajo y en las relaciones entre la dirección y los empleados, con lo cual estas actuaciones pueden considerarse antecedentes del compromiso.

3.2. LOS ANTECEDENTES DEL COMPROMISO EN LA DIRECCIÓN DE LA CALIDAD

La revisión de algunos trabajos relevantes en la literatura sobre la Dirección de la Calidad (Dotchin y Oakland, 1992; Dean y Bowen, 1994; Wilkinson et al., 1998), permiten identificar cuatro dimensiones que aglutinan el conjunto de prácticas y técnicas que permiten la implantación de la DC:

1) La orientación al cliente. La satisfacción del cliente proporciona una meta común para todas las actividades de la organización. El contacto con el cliente es fundamental, y se fomenta a través de estructuras más planas y el establecimiento de sistemas para recabar información sobre satisfacción, quejas o sugerencias del cliente.

2) Mejora continua. El medio más efectivo de mejora supone seguir un procedimiento sistemático de planificación, ejecución y evaluación. Para llevarlo a cabo es fundamental estandarizar y normalizar el funcionamiento de los procesos, la utilización de diferentes herramientas de mejora, obtener indi-

cadore sobre desempeño, así como obtener información a través del *benchmarking* y la autoevaluación.

3) Enfoque en las personas. Se considera que la efectividad en el trabajo aumenta si los trabajadores están más motivados, si asumen responsabilidades y tienen iniciativa. Ello conlleva fomentar la formación, el *empowerment* y el trabajo en equipo como aspectos importantes para aumentar la satisfacción y el desempeño de las personas.

4) Visión global de la organización. La estrategia y política de calidad afectan a toda la organización, la cual se gestiona por procesos más que por funciones. Es importante la involucración de la dirección y vincular la planificación de la calidad con la estrategia del negocio. Asimismo, se fomentan las relaciones de asociación con los proveedores y otros agentes externos.

De algunos de estos elementos que se consideran relevantes para la implantación de la DC emergen posibles antecedentes del compromiso apuntados en la literatura. En particular nos centramos en la *conducta de la dirección* o de los líderes y en el *empowerment*.

Conducta de la dirección

En primer lugar, respecto a la conducta del líder, siguiendo las aportaciones de las teorías conductuales del liderazgo, se suelen distinguir dos tipos de comportamiento (Yukl, 1990; Gibson et al., 1994; Harrison y Hubbard, 1998; Agarwal et al., 1999): la *consideración* («*considerations*») y la *iniciación de la estructura* («*initiation of structure*»). La *consideración* hace referencia al grado en que la dirección desarrolla un clima de trabajo que favorece la confianza de los subordinados y el respeto por sus ideas y sentimientos. Esta conducta de la dirección está relacionada con el comportamiento de amistad, confianza mutua, respeto, apoyo y reconocimiento a los empleados. La *iniciación de la estructura* se refiere al grado en que se establecen los roles de los subordinados en las actividades relacionadas con el trabajo, se definen las relaciones del grupo, se especifican los procedimientos y se asignan las tareas. En esta actuación de la dirección se incluyen conductas relativas a la estructuración de las tareas y las responsabilidades de los subordinados.

Ambos tipos de comportamiento están asociados con la implantación de la DC, puesto que ésta considera fundamental el papel del liderazgo como impulsor de la implantación de una estrategia de calidad (Anderson et al., 1994; Dean y Bowen, 1994; Tummala y Tang, 1996). La actuación del equipo directivo como modelo de referencia y como elemento activo que impulsa la política de calidad facilita la alineación de los objetivos y metas corporativos con los de los propios trabajadores. Ello se produce gracias a que la dirección comparte información e incentiva a los trabajadores a través de diferentes vías.

Por una parte, en una iniciativa de DC, la dirección debe proporcionar una clara imagen de lo que la organización quiere ser, establecer las prioridades, comunicar los objetivos y los logros que se van consiguiendo, buscando la involucración de todos los miembros de la empresa con dicha estrategia. Para

ello es preciso proporcionar los recursos materiales y la información necesaria a los empleados, de manera que puedan realizar adecuadamente su trabajo, es preciso valorar su contribución y preocuparse de su bienestar. Todas estas actuaciones están relacionadas con la conducta que hemos denominado *consideración*. Por otra parte, la Dirección de la Calidad comporta la estandarización y normalización de los procesos, en un intento de sistematizar el funcionamiento de la organización y canalizar la voluntad a través de un método de trabajo (Tummala y Tang, 1996). En este sentido, en el marco de la DC, la *iniciación de la estructura* está relacionada con la formalización, entendida como la identificación y el análisis de los procesos, el establecimiento de procedimientos, así como la documentación de los mismos.

Diferentes trabajos han reconocido la poderosa influencia que puede tener la conducta de la dirección en las actitudes de los empleados (Morris y Sherman, 1981; Bateman y Strasser, 1984; Mathieu y Zajac, 1990; Jaworski y Kohli, 1991; Harrison y Hubbard, 1998; Agarwal et al., 1999; Lok y Crawford, 1999). En concreto, de acuerdo con Harrison y Hubbard (1998), con respecto a la *consideración*, se presume una relación positiva con el compromiso porque los empleados son más leales y trabajan más duro cuando sienten que son apreciados por sus superiores dentro de una relación orientada a las personas. En relación con la *iniciación de la estructura* también es posible establecer una relación positiva con el compromiso. Si la dirección, una vez tomadas en consideración las opiniones y sugerencias de los empleados sobre las decisiones relativas a su trabajo, establece una definición explícita de sus responsabilidades en el trabajo logrará reducir la ambigüedad de rol y existirá una mayor implicación del trabajador. De acuerdo con la teoría de la trayectoria-meta del liderazgo (Evans, 1970, House, 1971) el líder eficaz que consigue comprometer a sus trabajadores es aquél que logra despejar el camino o trayectoria para alcanzar los objetivos, suministrando ayuda constante. Una forma de suministrar esta ayuda es especificando los procedimientos necesarios para llevar a cabo el trabajo. De acuerdo con la anterior discusión, podemos hipotetizar que:

- H1: La *consideración* de los líderes con los empleados está positivamente relacionada con el compromiso organizativo
- H2: La *iniciación de la estructura* por parte de los líderes está positivamente relacionada con el compromiso organizativo

Empowerment

En segundo lugar, la orientación a las personas es una dimensión básica en la DC. Se considera que quienes conocen mejor el trabajo son quienes se encargan de su desempeño, y que los empleados pueden contribuir a la mejora continua de la organización y a la satisfacción de los clientes si se les concede la suficiente autonomía y educación en su trabajo (Dean y Bowen, 1994). En consecuencia, la conducta de la dirección se dirige a proporcionar una estructura tal que los miembros de los niveles más bajos de la organización puedan actuar

de manera efectiva para mejorar el desempeño de su trabajo. Este principio tiene implicaciones tanto en las políticas de recursos humanos establecidas en la empresa, como en el papel de mandos intermedios y directivos.

Así, se presta atención a la necesidad de crear un clima de confianza, donde se les otorga a los empleados un alto grado de autonomía, de participación, y de poder para la toma de decisiones, esto es, lo que podemos denominar *empowerment* (Dotchin y Oakland, 1992; Powell, 1995). Su intención es distribuir la toma de decisiones y la responsabilidad a lo largo de toda la organización (Cunningham y Hyman, 1999).

En relación con el *empowerment*, diferentes investigaciones han señalado la participación en la toma de decisiones como un antecedente del compromiso (Mathieu y Zajac, 1990; Randall, 1993; Harrison y Hubbard, 1998; Eby y Freeman, 1999). Esta relación se explica debido a que se genera mayor sentido de la responsabilidad en los empleados y hace posible que éstos realicen elecciones en base a reflexiones que emanan de su propio juicio y reflexión. Ello hace que los empleados estén más integrados en la organización a través de su involucración en cuestiones relativas a su trabajo. Por lo tanto:

- H3: El *empowerment* de los empleados está positivamente relacionado con el compromiso organizativo

Por último, debemos hacer constar que las prácticas y actuaciones de la DC que hemos considerado como antecedentes del compromiso deben estar relacionados entre sí. La dirección de la calidad es una aproximación integrada (Flynn et al., 1994) en la que existe una interdependencia básica entre los elementos que la componen. Atendiendo a las connotaciones sistémicas de la DC, se enfatiza la necesidad de centrarse conjuntamente en todos los antecedentes. McGee (1993) señala que las iniciativas de DC exitosas logran equilibrar las necesidades de los sistemas humanos —relacionados con la *consideración* de las personas y el otorgarles mayor autonomía y participación (*empowerment*)— con los procesos técnicos de trabajo —relacionados con el establecimiento de procedimientos estandarizados de actuación (*iniciación de la estructura*).

3.3. LAS CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO

En relación con las consecuencias, existe un amplio consenso en la literatura acerca de cuáles son los principales resultados derivados del compromiso organizativo. Las consecuencias del compromiso más citadas en la literatura tienen que ver con la reducción del absentismo, la rotación de los trabajadores y la mejora del rendimiento en el trabajo (Reichers, 1985; Mathieu y Zajac, 1990; Eby y Freeman, 1999; Iverson y Buttigieg, 1999). Todas éstas son medidas que podríamos agrupar en los resultados relacionados con las personas, considerados como uno de los resultados habitualmente asociados a la DC (EFQM, 1999). De este razonamiento se desprende nuestra cuarta hipótesis:

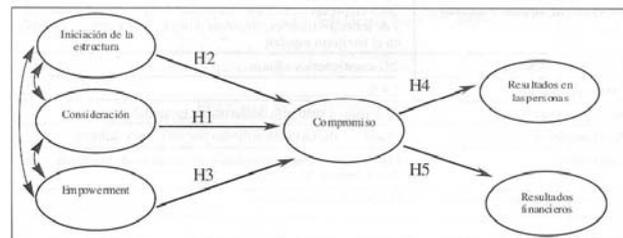
H4: El compromiso organizativo está relacionado positivamente con los resultados en las personas

Aunque estos son los resultados habitualmente apuntados en la literatura sobre compromiso, trabajos como el de Mowday (1998) sugiere que las prácticas de dirección de los recursos humanos se traducen en una mejora del compromiso organizativo de los empleados, y la mejora del compromiso deriva en mejores resultados financieros. En este mismo sentido, el trabajo de Rucci et al. (1998) muestra una relación entre el compromiso afectivo de los empleados con la organización y los resultados financieros. En consecuencia:

H5: El compromiso organizativo está relacionado positivamente con los resultados financieros

En definitiva, tomando en consideración todas las anteriores observaciones, el propósito de este trabajo es proponer y contrastar un modelo que establece las relaciones entre las prácticas y actuaciones de la DC que pueden considerarse antecedentes del compromiso, el compromiso afectivo con la organización, y los efectos esperados, tanto en relación con las personas como con los resultados financieros (véase Figura 1).

FIGURA 1.—Modelo propuesto de los antecedentes y consecuencias del compromiso



4. Metodología

4.1. MUESTRA Y RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN

Para contrastar estas hipótesis se realizó una investigación empírica, cuyo trabajo de campo tuvo lugar entre los meses de octubre y noviembre del año 2000. La obtención de datos se realizó sobre una muestra aleatoria de empresas industriales y de servicios. La selección de la muestra se obtuvo a partir de la base de datos ARDAN de ámbito nacional.

Para la selección de la muestra se utilizó el método de muestreo estratificado. El reparto de la muestra entre los diferentes estratos se realizó dividiendo

de la muestra en partes proporcionales a la población de cada estrato por sectores y tamaño. Respecto a la división por sectores, se eligieron los sectores en función de su código SIC, distinguiendo entre sectores industriales (negocios relacionados con la cerámica industrial) y de servicios (empresas hoteleras, concesionarios y empresas de transporte). Una vez diferenciada la muestra por sectores, para cada uno de ellos, se tomaron tres segmentos de empresas en función de su tamaño: entre 11-50 trabajadores (pequeñas empresas), entre 51-250 trabajadores (medianas empresas) y con más de 250 trabajadores (grandes empresas).

El promedio muestral del número de empleados para las empresas industriales fue de 123 (d.t. = 128,31), para los hoteles de 145 (d.t. = 440,24), para los concesionarios de 50 (d.t. = 44,43) y para las empresas de transporte de 56 (d.t. = 131,24).

La investigación abarcó todo el territorio español, y la obtención de información se realizó a través de entrevistas personales a los gerentes o directores de calidad de las empresas. El número de respuestas válidas ascendió a 297 (135 empresas pertenecientes a negocios relacionados con la cerámica industrial; 76 empresas hoteleras, 44 concesionarios y 42 empresas de transporte). En la Tabla 1 se presenta la ficha técnica de la investigación.

TABLA 1.—Ficha técnica de la investigación

UNIVERSO DE MEDIDA Y ÁMBITO	2695 empresas industriales (negocios de la cerámica industrial) y de servicios (hoteles, empresas de transporte y concesionarios) en el territorio español
TAMAÑO DE LA MUESTRA	297 cuestionarios válidos
ERROR MUESTRAL	5,4 %
NIVEL DE CONFIANZA	95% para el caso más desfavorable (p=q=50%).
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO	Muestreo aleatorio estratificado por sectores y tamaño.
ENTREVISTA	Personal mediante cuestionario estructurado al director de calidad o gerente de la empresa.
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO	Octubre-Noviembre 2000.

4.2. MEDICIÓN DE VARIABLES

El análisis de las relaciones que planteamos en nuestro modelo es una cuestión compleja, puesto que se ven involucrados conceptos latentes no directamente observables. Siguiendo la misma metodología que en otros trabajos similares, como Putterill y Rohrer (1995), para medir estos conceptos latentes utilizamos una serie de variables o indicadores observables, tal como se muestra en la Tabla 2.

Existen diversas formas de medir el *compromiso* de los empleados. Una de ellas consiste en preguntarles directamente a ellos mismos sobre sus opiniones en relación a su actividad en la empresa. En este sentido, dos medidas populares del compromiso organizativo son el cuestionario desarrollado por

TABLA 2.—Indicadores utilizados para la medición de las variables y consistencia interna de cada una de las escalas

INICIACIÓN DE LA ESTRUCTURA	
V1. Todas las personas conocen qué se espera de ellas, de modo que su contribución a la empresa pueda ser la más beneficiosa posible *	$\alpha = 0,82$ f.c. = 0,82
V2. La dirección establece descripciones de trabajo muy codificadas	
V3. Contamos con planes estratégicos por escrito, que guían la actuación futura de la empresa	
V4. Existe una amplia documentación de los procesos y las instrucciones de trabajo	
CONSIDERACIÓN	
V5. Se ponen en marcha acciones para identificar las necesidades de recursos y de información de todo el personal de la empresa	$\alpha = 0,78$ f.c. = 0,77
V6. La dirección comunica formalmente su política y estrategia a todos sus empleados	
V7. Se establecen procedimientos (como encuestas o conversaciones directas) para conocer la opinión y satisfacción de nuestros empleados	
V8. La dirección comunica y reconoce formalmente los logros de sus colaboradores	
EMPOWERMENT	
V9. Directivos y supervisores permiten a los empleados tener una alta autonomía y autocontrol sobre sus actuaciones *	$\alpha = 0,83$ f.c. = 0,84
V10. Existe un elevado grado de participación de los empleados en la configuración del trabajo	
V11. Existe un elevado grado de participación del personal en la definición de los objetivos y la forma de llevarlos a cabo	
V12. Los empleados son capaces de tomar iniciativas y asimilar formas mejores de desempeñar su trabajo	
COMPROMISO ORGANIZATIVO	
V13. Si se presenta la necesidad, los empleados dedican más horas a la empresa que las que marca su jornada laboral	$\alpha = 0,81$ f.c. = 0,74
V14. Consideramos elevado el grado de fidelidad de los trabajadores con la organización	
V15. En general, consideramos que el compromiso de los empleados con la organización es muy elevado	
RESULTADOS EN LAS PERSONAS	
V16. Reducción del absentismo de los empleados	$\alpha = 0,89$ f.c. = 0,90
V17. Menor rotación de empleados	
V18. De forma global las relaciones con los empleados han mejorado	
RESULTADOS FINANCIEROS	
V19. Mejora de la cuota de mercado	$\alpha = 0,92$ f.c. = 0,92
V20. Incremento de las ventas por empleado	
V21. Mejora de las ganancias, como porcentaje de las ventas	

Mowday et al. (1979), denominado *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), y el *Affective Commitment Scale* (ACS) desarrollado por Meyer y Allen (1984). Ambas escalas se utilizaron como guía al redactar los ítems para valorar el compromiso afectivo con la organización. No obstante, el diseño de la investigación que planteamos, supuso la realización de encuestas a los directivos, de modo que la operativización del compromiso se realizó atendiendo a las percepciones de los directivos sobre el compromiso que creen que los empleados muestran con la empresa. De hecho, las conclusiones del trabajo de Shore et al. (1995) sugieren que los directivos y los empleados perciben el compromiso actitudinal de una manera similar. Así pues, en esta investigación utilizamos tres indicadores para estimar el grado de com-

promiso organizativo de los empleados, redactados a partir de las escalas anteriores.

Los indicadores para medir la *conducta del líder* se desarrollaron a partir de la lectura de las descripciones de estos conceptos en los trabajos de Harrison y Hubbard (1998) y Agarwal et al. (1999). En concreto, para medir la *iniciación de la estructura* se utilizaron cuatro ítems que reflejan el grado en que en la empresa se cuenta con procedimientos específicos e instrucciones de trabajo codificadas. En cuanto a la *consideración*, se utilizaron 5 indicadores para su valoración, los cuales pretenden recoger el clima de confianza y respeto por los empleados existente en la organización, tal como refleja la Tabla 2. La medición del *empowerment* se realizó a través de un conjunto de indicadores adaptados de la escala utilizada por Powell (1995) para medir las prácticas de *empowerment* de los empleados vinculadas a la Dirección de la Calidad.

Los *resultados en las personas*, se midieron a través de tres indicadores que recogían la mejora en los niveles de rotación, de absentismo y en las relaciones con los empleados en general. Los *resultados financieros* fueron medidos por cuatro indicadores de desempeño económico-financiero de la empresa, basándose en la valoración subjetiva de los directivos.

Todas las variables fueron valoradas mediante escalas tipo Likert de siete puntos (donde 1 representaba una valoración muy baja y 7 una muy elevada).

4.3. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS

La utilización de indicadores para medir cada uno de los conceptos del modelo, conlleva la existencia de errores de medida. Por ello, hemos utilizado los modelos de ecuaciones estructurales para el tratamiento estadístico de los datos. Esta técnica de análisis tiene la capacidad de estimar las relaciones entre variables latentes, que no son directamente observables. Otros trabajos como el de Putterill y Rohrer (1995) y el de Bishop et al. (2000) han utilizado la misma metodología para analizar las relaciones entre ciertos antecedentes, el compromiso organizativo y los resultados de los empleados. La estimación de los modelos de ecuaciones estructurales se ha realizado con el programa estadístico EQS 5.7 (Bentler, 1995).

Diferentes autores (Anderson y Gerbing, 1988; Bollen, 1989 o Schumacker y Lomax, 1996, entre otros) han propuesto un enfoque en dos etapas en la modelización con ecuaciones estructurales, el cual enfatiza el análisis de dos partes diferentes: el submodelo de medida y el submodelo estructural. El *submodelo de medida* describe como se relacionan las variables latentes con las variables observables o indicadores (Bollen, 1989). Esta parte del modelo nos informa, por tanto, acerca de la fiabilidad y validez de los indicadores como medidas de las variables latentes. El *submodelo estructural*, por su parte, describe cómo se relacionan entre sí las variables latentes (Bollen, 1989). Su objetivo es confirmar en que medida las relaciones causales que especifica el modelo propuesto son consistente con los datos disponibles.

En relación con los *modelos de medida*, se estimó un modelo distinto para cada una de las variables involucradas en la investigación. Para comprobar la

dimensionalidad y la fiabilidad de las escalas adoptadas para la medición de las diferentes variables se utilizó el análisis factorial confirmatorio.

El análisis de los índices de ajuste, de la fiabilidad de los parámetros y de su significatividad estadística nos llevó a la modificación de los modelos inicialmente propuestos. Así, procedimos a eliminar los indicadores con menores cargas factoriales y fiabilidades individuales menores³. El análisis de los modelos ajustados permitió comprobar la existencia de una única dimensión en todas las escalas, tal como se desprende de los valores de los diferentes índices de ajuste calculados para cada uno de los modelos de medida de las variables que estamos manejando (véase Tabla 3).

TABLA 3.—Índices de ajuste de los modelos de medida de cada variable latente⁴

	Satorra-Bentler chi square	gl	p	BB NFI	BB-NNFI	RCFI	GFI	AGFI	RMSEA	NC
INESTEMPOWER	13,3433	8	0,10057	0,979	0,980	0,991	0,981	0,950	0,059	1,67
Consideración	1,5035	1	0,22013	0,990	0,959	0,998	0,994	0,943	0,089	1,5
CONSCOMPR	10,5119	12	0,57115	0,982	0,993	1	0,984	0,962	0,075	0,88
RDOS	8,8327	8	0,35661	0,988	0,990	0,999	0,983	0,956	0,054	1,1

Donde los valores recomendados son:

BB-NFI = Bentler-Bonett normed fit index $\geq 0,90$

BB-NNFI = Bentler-Bonett Nonnormed fit index $\geq 0,90$

RCFI = Robust comparative fit index $\geq 0,90$

GFI = LISREL Goodness fit index $\geq 0,90$

AGFI = LISREL adjusted goodness fit index $\geq 0,90$

RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation $\leq 0,08$

NC = Normed Chi-Square (normalmente valores entre 1 y 2. Siendo menos exigentes se aceptan valores hasta 5)

³ Los indicadores que fueron eliminados aparecen con un asterisco en la tabla 2.

⁴ Dado que los factores latentes de iniciación en la estructura (INEST) y empowerment (EMPOWER) únicamente cuentan con tres indicadores de medida, los grados de libertad son igual a 0, el modelo está saturado y el ajuste es perfecto. Con la intención de profundizar en el ajuste de estos dos modelos, ejecutamos un modelo conjunto en el que se establecía la correlación entre estos dos factores (INESTEMPOWER), cuyos índices de ajuste se presentan en este cuadro. Los resultados de la estimación de este modelo confirman la existencia de dos factores separados, correlacionados entre sí. El mismo procedimiento se ha utilizado en el caso del COMPROMISO, con lo cual se ha estimado un modelo en el que se establece la correlación entre la consideración y el compromiso (CONSCOMPR). Este modelo presenta también un buen ajuste, con lo cual es posible sostener la existencia de dos dimensiones diferentes correlacionadas entre sí. Finalmente, hemos seguido el mismo razonamiento para comprobar el modelo de medida de los RESULTADOS EN LAS PERSONAS y RESULTADOS FINANCIEROS. En este caso, la estimación de un modelo conjunto para los dos factores (RDOS) también tiene un buen ajuste, confirmando la existencia de dos variables distintas correlacionadas.

Respecto a la fiabilidad, la Tabla 2 muestra cómo el alfa de Cronbach toma valores superiores a 0,7 en todos los casos, y la fiabilidad compuesta (f.c.)⁵ toma valores por encima de los límites aceptables.

En relación con el modelo estructural, las relaciones a estimar son las que se desprenden de las hipótesis enunciadas. En el siguiente apartado explicamos los resultados derivados de la estimación del modelo planteado.

5. Resultados

La comprobación de las hipótesis se realizó a través de la estimación del modelo estructural, derivado de la figura 1. El modelo estructural representa la relación entre los antecedentes del compromiso relacionados con la DC considerados en este trabajo (*iniciación de la estructura, consideración y empowerment*), el compromiso organizativo y los resultados en las personas y los resultados financieros (Figura 2).

En la Tabla 4 se muestran los índices de bondad del ajuste del modelo estructural. Se observa que, en general, el ajuste es adecuado, ya que los valores obtenidos por los distintos índices están dentro de los límites habitualmente aceptados (Mueller, 1996). Los valores estandarizados de los coeficientes estructurales y su significación estadística se muestran directamente en la Figura 2. En el anexo se aporta información adicional sobre las cargas factoriales de cada indicador sobre el constructo que pretende medir y el valor R² asociado a cada ecuación.

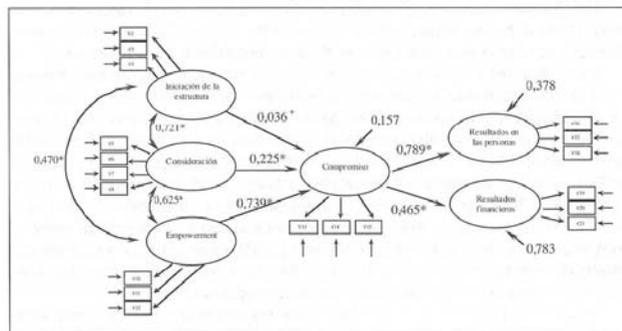
En relación con la primera hipótesis, los resultados obtenidos de la estimación del modelo en la muestra de empresas españolas reflejan la existencia de una relación positiva entre la *consideración* de los líderes con los empleados y el compromiso organizativo. A pesar de que el coeficiente no es muy elevado (0,225), sí es estadísticamente significativo, lo cual nos permite confirmar la primera hipótesis. Por tanto, es posible hablar de una influencia sobre el compromiso de los empleados de la conducta del líder, cuando ésta

⁵ Tradicionalmente se ha utilizado el coeficiente α de Cronbach para evaluar la fiabilidad. Sin embargo, este coeficiente ha recibido algunas críticas dado que utiliza unas asunciones muy restrictivas en relación a la igual importancia de todos los indicadores y, por lo tanto, la valoración que hace de la fiabilidad puede estar sesgada. Una alternativa para medir la fiabilidad de una determinada dimensión es la utilización de la fiabilidad compuesta. Un valor umbral comúnmente utilizado para aceptar la hipótesis de fiabilidad es 0,7, aunque no se trata de un estándar absoluto. La fiabilidad compuesta se puede calcular a partir de la siguiente expresión:

$$\text{Fiabilidad compuesta} = \frac{(\sum \text{cargas estandarizadas})^2}{(\sum \text{cargas estandarizadas})^2 + (\sum \text{errores de medida})}$$

Las cargas estandarizadas y los errores de medida utilizados para la confección de este índice son los que se obtienen de la estimación del modelo completo de la Figura 2 y que se presentan en el anexo.

FIGURA 2.—Antecedentes del compromiso y su influencia en los resultados



+ coeficiente estructural no significativo
* coeficiente significativo al 95%

TABLA 4.—Índices de la bondad del ajuste del modelo estructural

	Satorra-Bentler chi square	gl	p	BB NFI	BB-NNFI	RCFI	GFI	AGFI	RMSEA	NC
Modelo propuesto	179,5026	140	0,0136	0,928	0,961	0,984	0,914	0,884	0,053	1,28

se manifiesta en una confianza con los empleados y en el respeto de sus ideas y sentimientos, en línea con los resultados de trabajos como Harrison y Hubbard (1998) y Agarwal et al. (1999).

La segunda hipótesis proponía una relación positiva entre la iniciación de la estructura por parte del líder y el compromiso. Los resultados obtenidos muestran que el efecto de la *iniciación de la estructura* sobre el compromiso no es estadísticamente significativo, con lo cual no es posible sostener la segunda hipótesis planteada. Este resultado está en la línea de las conclusiones de los trabajos de Agarwal et al. (1999) o Lok y Crawford (1999), quienes parten de la consideración de que la relación entre la iniciación de la estructura y el compromiso no está claramente definida.

Respecto a la tercera hipótesis, ésta planteaba una relación positiva entre el *empowerment* y el compromiso organizativo. Los valores de los coeficientes estructurales que se reflejan en la Figura 2, permiten confirmar esta hipótesis desde el momento que el coeficiente es estadísticamente significativo (0,739). De este modo, al igual que en trabajos recientes, como Harrison y Hubbard (1998) o Eby y Freeman (1999), la posibilidad de que los empleados participen en la toma de decisiones o se les otorgue mayor autonomía, se muestra como un importante elemento que favorece el compromiso de los empleados con la organización.

Al margen de las hipótesis planteadas, nos parece interesante destacar que las variables consideradas como antecedentes explican una elevada porción de la varianza del compromiso. No obstante, sólo la *consideración* y el *empowerment* muestran una relación significativa, como ya hemos explicado.

Las hipótesis 4 y 5 establecen una relación positiva entre el compromiso y los resultados en las personas y los resultados financieros respectivamente. La observación de los valores de los parámetros reflejados en la figura 2 hacen posible confirmar la hipótesis 4 puesto que el coeficiente estructural que recoge la relación entre el compromiso y los resultados en las personas es elevado (0,789) y estadísticamente significativo. Además, el compromiso permite explicar el 62,2% de la variación en los resultados de las personas. Esto es, nuestros resultados contribuyen al consenso existente en la literatura sobre el compromiso, acerca de la repercusión que puede tener la ligazón afectiva del empleado con la empresa en la disminución de la rotación laboral, el absentismo o la mejora de las relaciones empresa-empleado.

Respecto a la hipótesis 5, los datos que muestra la figura 2 permiten también corroborar esta hipótesis y señalar la relación positiva y estadísticamente significativa (0,465) entre el compromiso de los empleados y los resultados financieros. De esta manera, nuestro estudio refuerza las hipótesis de trabajos como Mowday (1998) y Rucci et al. (1998) en esta misma línea. Sin embargo, el compromiso explica una parte más reducida de la varianza de los resultados financieros (el 21,7%), señalando que el compromiso repercute sobre los resultados financieros, pero también lo hacen muchas otras variables que no hemos contemplado.

Por último, señalar otros resultados que se desprende de los valores de las correlaciones entre los antecedentes del compromiso. El elevado valor y la significatividad estadística de estas correlaciones (entre 0,470 y 0,721) parecen indicar que la consecución del compromiso exige no sólo actuar sobre diferentes variables sino también considerar las interrelaciones entre las mismas, adoptando un enfoque ecléctico.

6. Conclusiones e investigaciones futuras

Este trabajo nos ha permitido avanzar en el conocimiento de la relación entre el compromiso de los empleados y ciertas actuaciones asociadas con la Dirección de la Calidad dirigidas a prestar atención a los recursos humanos, y cómo ello tiene repercusión en los resultados de las personas y en los resultados financieros.

El efecto positivo del *empowerment* y la *consideración de la dirección* en el compromiso sugiere que las empresas deben prestar atención al potencial motivador del trabajo, a través de un incremento en la responsabilidad y la variedad de tareas, potenciando el uso de equipos de trabajo participativos, con la intención de crear lazos afectivos con el trabajo que repercutan en la reducción de la rotación y el absentismo, y en la mejora de la productividad. La Dirección de la Calidad, a través de las prácticas orientadas a las personas y al papel del liderazgo, se manifiesta como un importante antecedente del compromiso.

Otras prácticas organizativas referidas a la conducta de la dirección no tienen una ligazón tan clara con el compromiso, sobre todo por lo que respecta a la *iniciación de la estructura*. Los resultados obtenidos apuntan que el establecimiento de procedimientos y la formalización son actuaciones que no se ven reflejadas en una mejora del compromiso afectivo de los empleados con la empresa.

Estos resultados ponen de manifiesto que son las variables socio-culturales («soft») las que están más relacionadas con el compromiso, frente a los elementos técnicos («hard»). Esto es, las actuaciones realizadas en el marco de la DC que recogen la vertiente humana y social, que se centran en la dirección de los recursos humanos, en la delegación de responsabilidad y en el aumento de autonomía a los trabajadores influyen en gran medida sobre el compromiso organizativo. Sin embargo, las actuaciones que enfatizan la medida y control sistemático de procesos y el establecimiento de estándares de rendimiento, que en principio podrían traducirse en un mayor compromiso de los empleados gracias a que conllevan una definición más clara de sus responsabilidades en el trabajo, no se traducen en una mayor implicación emocional de los empleados con la empresa.

Las conclusiones de nuestro estudio están en la línea de otros trabajos anteriores que evidenciaban una relación del compromiso con resultados como la reducción del absentismo, de la rotación y la mejora de la relación de los empleados con la empresa. Asimismo, nuestra investigación ha permitido dar un paso más y probar la relación entre el compromiso y otras medidas de resultados, controlados estrechamente por la dirección, como son los resultados financieros.

En otro orden de ideas, está ampliamente aceptada la relación entre los sistemas de dirección de recursos humanos orientados al compromiso (en el sentido opuesto al control) y los resultados organizativos (Arthur, 1994; Huselid, 1995). También, existen trabajos (Tsui et al., 1997) que vinculan los sistemas de recursos humanos con el compromiso, y demuestran que las inversiones organizativas en los empleados van asociadas a mayores niveles de compromiso y mayor intención de permanecer en la empresa. No obstante, existe un número menor de estudios que, en un mismo modelo, analicen el compromiso organizativo como una variable explícita que interviene entre los sistemas de recursos humanos y los resultados organizativos. Precisamente, nuestro trabajo ha pretendido adentrarse en la especificación de este tipo de modelo, aportando evidencia de la influencia indirecta de ciertas conductas organizativas vinculadas a la DC y relacionadas con los recursos humanos sobre algunas medidas de resultados. Las conclusiones obtenidas sugieren profundizar en el papel mediador del compromiso organizativo en la relación entre los sistemas y las prácticas de recursos humanos, y los resultados o consecuencias derivados de los mismos.

A partir de estas aportaciones, podemos señalar algunas áreas de progreso que permitirían complementar los resultados obtenidos. Por una parte, la naturaleza transversal del estudio empírico no nos permite entender claramente cómo se produce la influencia de las prácticas organizativas sobre el compromiso de los empleados. Por ello, futuras investigaciones pueden dirigirse a corroborar los resultados obtenidos en estudios de corte longitudinal.

Por otra parte, en próximos trabajos puede plantearse el mismo tipo de estudio determinando el compromiso a partir de las auto-valoraciones por parte de los empleados. Ello permitiría confirmar la validez de la medición del compromiso de los empleados a través de la valoración realizada por los directivos. Igualmente, cabría la opción de estimar el modelo distinguiendo entre empresas de servicios e industriales, comprobando si las relaciones presentadas presentan diferencias significativas entre ambos tipos de empresas.

Referencias bibliográficas

- ALLEN, N. J. y MEYER, J.P. (1990): «The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitments to the Organization», *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, pp. 1-8.
- ANDERSON, J. C. y GERBING, D. W. (1988): «Structural Equation Modeling in Practice: a Review and Recommended two-step Approach», *Psychological Bulletin*, 119, pp. 411-423.
- ANDERSON, J. C.; RUNGTUSANATHAM, M. y SCHROEDER, R. G. (1994): «A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method», *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 3, pp. 472-509.
- AGARWAL, A.; DECARLO, T. E. y VYAS, S. B. (1999): «Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salespersons», *Journal of International Business Studies*, vol. 30, nº 4, pp. 727-743.
- ARTHUR, J. B. (1994): «Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover», *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 670-687.
- BARUCH, Y. (1998): «The Rise and Fall of Organizational Commitment», *Human Systems Management*, vol. 17, pp. 135-143.
- BATEMAN, T. S. y STRASSER, S. (1984): «A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment», *Academy of Management Journal*, vol. 27, nº 1, pp. 95-112.
- BAYONA, C.; GOÑI, S. y MADORRÁN, C. (2000): «Compromiso Organizacional: Implicaciones para la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, nº 1, pp. 139-149.
- BECKER, T. E. (1992): «Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?», *Academy of Management Journal*, vol. 35, nº 1, pp. 232-244.
- BECKER, T.E.; BILLINGS, R. S.; EVELETH, D. M. y GILBERT, N. L. (1996): «Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance», *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 2, pp. 464-482.
- BENTLER, P. M. (1995): *EQS: Structural equations program manual*. Los Angeles: BDMP Statistical Software.
- BISHOP, J. W.; SCOTT, K. D. y BURROUGHS, S. M. (2000): «Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment», *Journal of Management*, vol. 26, nº 6, pp. 1113-1132.
- BOLLEN, K. A. (1989): *Structural Equations with Latent Variables*. John Wiley & Sons, New-York.
- CLUGSTON, M.; HOWELL, J. P. y DORFMAN, P. W. (2000): «Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment?», *Journal of Management*, vol. 26, nº 1, pp. 5-30.

- COLBERT, A. E. y KWON, I. (2000): «Factors Related to the Organizational Commitment of College and University Auditors», *Journal of Managerial Issues*, vol. 11, nº 4, pp. 484-502.
- CUNNINGHAM, I. y HYMAN, J. (1999): «The Poverty of Empowerment? A critical Case Study», *Personnel Review*, vol. 28, nº 3, pp. 192-207.
- DEAN, J. W. y BOWEN, D. E. (1994): «Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development», *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 3, pp. 392-418.
- DOTCHIN, J. A. y OAKLAND, J. S. (1992): «Theories and Concepts in Total Quality Management», *Total Quality Management*, vol. 3, nº 2, pp. 133-145.
- EBY, L. T. y FREEMAN, D. M. (1999): «Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: a Partial Test of an Integrative Theoretical Model», *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, vol. 72, nº 4, pp. 463-484.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM) (1999): *Modelo EFQM de Excelencia*. Club Gestión de Calidad, Madrid.
- EVANS, M. G. (1970): «Leadership and Motivation: a Core Concept», *Academy of Management Journal*, nº 1, marzo, pp. 91-102.
- FINEGAN, J. E. (2000): «The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment», *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, vol. 73, nº 2, pp. 149-170.
- FLYNN, B. B.; SCHROEDER, R. G. y SAKAKIRABA, S. (1994): «A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument», *Journal of Operations Management*, vol. 11, pp. 339-366.
- GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. y DONNELLY, J. H. (1994): *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos*. Addison-Wesley Iberoamericana. E.U.A.
- HARRISON, J. K. y HUBBARD, R. (1998): «Antecedents to Organizational Commitment among Mexican Employees of a U.S. Firms in Mexico», *Journal of Social Psychology*, vol. 138, nº 5, pp. 609-624.
- HOUSE, R. J. (1971): «A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, september, pp. 321-328.
- HUSELID, M. A. (1995): «The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and corporate Financial Performance», *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 635-672.
- IVERSON, R. D. y BUTTIGIEG, D. M. (1999): «Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment Be Managed?», *Journal of Management Studies*, vol. 36, nº 3, pp. 307-331.
- JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1991): «Supervisory Feedback: Alternative Types and their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction», *Journal of Marketing Research*, vol. 28, May, pp. 190-201.
- LOK, P. y CRAWFORD, J. (1999): «The Relationship between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development», *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 20, nº 7, pp. 365-373.
- MCGEE, E. C. (1993): «The Convergence of Total Quality and Work Design», *Journal of Quality & Participation*, vol. 16, nº 2, pp. 90-96.
- MATHIEU, J. E. y ZAJAC, D. (1990): «A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment», *Psychological Bulletin*, vol. 108, nº 2, pp. 171-194.
- MEYER, J. P. y ALLEN, N. J. (1984): «Testing the «Side -Bet Theory» of Organizational

- nal Commitment: Some Metodological Considerations», *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, nº 3, pp. 372-378.
- MEYER, J. P. y ALLEN, N. J. (1991): «A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment», *Human Resource Management Review*, vol. 1, nº 1, pp. 61-89.
- MEYER, J. P.; IRVING, P. G. y ALLEN, N. J. (1998): «Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, pp. 29-52.
- MORRIS, J. H. y SHERMAN, J. D. (1981): «Generalizability of an Organizational Commitment Model», *Academy of Management Journal*, vol. 24, nº 3, pp. 5112-526.
- MOWDAY, R. T. (1998): «Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment», *Human Resource Management Review*, vol. 8, nº 4, pp. 387-402.
- MOWDAY, R. Y.; STEERS, M. y PORTER, L. W. (1979): The Measurement of Organizational Commitment», *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.
- MUELLER, R. O. (1996): *Basic Principles of Structural Equation Modeling. An Introduction to LISREL and EQS*. Springer Texts in Statistics.
- O'REILLY, C. y CHATMAN, J. (1986): «Organizational Commitment and Psychological Attachment: the Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Pro-social Behavior», *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, nº 3, pp. 492-499.
- PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T. y BOULIAN, R. T. (1974): «Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians», *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 603-609.
- POWELL, T. C. (1995): «Total Quality Management as Competitive Advantage: a Review and Empirical Study», *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 15-37.
- PUTERILL, M. S. y ROHRER, T. C. (1995): «A Causal Model of Employee Commitment in a Manufacturing Setting», *International Journal of Manpower*, vol. 16, nº 5/6, pp. 56-69.
- RANDALL, D. M. (1993): «Cross-cultural Research on Organizational Commitment: a Review and Application of Hofsted's Value Srurvey Module», *Journal of Business Research*, 26, pp. 91-110.
- REICHERS, A. E. (1985): «A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment», *Academy of Management Review*, vol. 10, nº 3, pp. 465-476.
- RUCCI, A. J.; KIRN, S. P. y QUINN, R. T. (1998): «The Employee-Customer-Profit Chain at Sears», *Harvard Business Review*, 81, january-february, pp. 83-97.
- SCHUMACKER, R. E. y LOMAX, R. G. (1996): *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey.
- SHORE, L.; BARKSDALE, K. y SHORE, T. H. (1995): «Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization», *Academy of Management Journal*, vol. 38, nº 6, pp. 1593-1615.
- TSUI, A. S.; PEARCE, J. L.; PORTER, L. W. y TRIPOLI, A. M. (1997): «Alternative Approaches to the Employee-organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?», *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 1089-1121.
- TUMMALA, V. M. y TANG, C. L. (1996): «Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 13, nº 4, pp. 8-38.
- ULRICH, D. (1998): «Intellectual Capital = Competence x Commitment», *Sloan Management Review*, Winter, pp. 15-26.
- WILKINSON, A.; REDMAN, T.; SNAPE, E. y MARCHINGTON, M. (1998): *Managing with Total Quality Management. Theory and Practice*. McMillan Business, Hong-Kong.
- YUKL, G.A. (1990): *Leadership in Organizations*. 2nd edition, Prentice Hall, New Jersey.

ANEXO.—Parámetros estandarizados en la estimación del modelo estructural

Medida	Cargas estandarizadas						Errores y perturbaciones	R ²
	INEST	CONSID	EMPOW	COMPR	RDPER	RDFIN		
V2	0,678						0,540	0,460
V3	0,883						0,221	0,779
V4	0,766						0,413	0,587
V5		0,791					0,375	0,625
V6		0,745					0,444	0,556
V7		0,535					0,714	0,286
V8		0,646					0,583	0,417
V10			0,797				0,365	0,635
V11			0,867				0,248	0,752
V12			0,739				0,454	0,546
V13				0,501*			0,749	0,251
V14				0,751			0,436	0,564
V15				0,822			0,325	0,675
V16					0,821*		0,326	0,674
V17					0,856		0,267	0,733
V18					0,918		0,158	0,842
V19						0,916*	0,161	0,839
V20						0,904	0,184	0,816
V21						0,859	0,261	0,739

* El parámetro se ha igualado a 1 para fijar la escala de la variable latente.

Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95% ($t \geq 1,96$)