

DIFERENCIAS ENTRE LA CULTURA CORPORATIVA DECLARADA Y PERCIBIDA Y SU IMPACTO EN EL COMPROMISO DE LOS DIRECTIVOS

ANTONIO ORTEGA PARRA

*Investigador de la Universidad Complutense de Madrid
Director del Máster en Recursos Humanos.
Centro de Estudios Garrigues*



MIGUEL ÁNGEL SASTRE CASTILLO

*Catedrático E.U. de la Universidad Complutense de Madrid
Profesor Visitante del Instituto Tecnológico
Autónomo de México (ITAM)*



Este trabajo ha obtenido el 2.º **Premio Estudios Financieros 2012** en la modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don Miguel Ángel VILLANUEVA GONZÁLEZ, don Ricardo ALFARO PUIG, don Manuel FERNÁNDEZ RÍOS, don José Luis PUCHE CASTILLEJO y don José RAMOS LÓPEZ.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

Extracto:

LAS culturas corporativas de las compañías muestran una sospechosa uniformidad, pues suelen mostrar un similar conjunto de valores, que siguen las tendencias sociales (lo que en sí mismo no es negativo), pero que puede ser diferente de aquellas creencias profundamente arraigadas que son la fuente de la cultura corporativa.

Anteriores trabajos han demostrado la relación entre cultura corporativa y compromiso organizacional. Igualmente, la relación entre cultura y prácticas de recursos humanos ha merecido la atención de los investigadores.

De acuerdo con ello, y dada las posibles diferencias entre la cultura corporativa publicada y la percibida por los empleados, el análisis de los valores y su efecto en el compromiso organizacional debe realizarse por los percibidos y no por los formulados.

.../...

.../...

Por esa razón, el propósito de este artículo es encontrar una respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cómo afecta la percepción que los empleados tienen de los valores de la compañía a su propio compromiso con la organización?

En orden a facilitar un mejor análisis, la cuestión puede ser dividida en las siguientes fases:

- a) ¿Qué valores son los más frecuentemente publicados por las grandes compañías españolas?
- b) ¿Cuál es el perfil de los valores de esas compañías, según la percepción de sus directivos?
- c) ¿Cuál es la influencia de las prácticas de recursos humanos en los valores de las compañías?
- d) ¿Qué impacto tienen los valores corporativos en el compromiso de los empleados?

Palabras clave: cultura corporativa declarada y percibida, compromiso, valores y prácticas de recursos humanos.

DIFFERENCES BETWEEN THE STATED AND PERCEIVED CORPORATE CULTURE, AND ITS IMPACT ON MANAGERS COMMITMENT

ANTONIO ORTEGA PARRA

*Investigador de la Universidad Complutense de Madrid
Director del Máster en Recursos Humanos.
Centro de Estudios Garrigues*



MIGUEL ÁNGEL SASTRE CASTILLO

*Catedrático E.U. de la Universidad Complutense de Madrid
Profesor Visitante del Instituto Tecnológico
Autónomo de México (ITAM)*



Este trabajo ha obtenido el 2.º **Premio Estudios Financieros 2012** en la modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don Miguel Ángel VILLANUEVA GONZÁLEZ, don Ricardo ALFARO PUIG, don Manuel FERNÁNDEZ RÍOS, don José Luis PUCHE CASTILLEJO y don José RAMOS LÓPEZ.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

Abstract:

CORPORATE cultures show a suspicious uniformity since they bring together particular widely-held values that follow social trends (which in itself is not negative) but could be different from the deeply held beliefs which are the source of corporate culture.

Previous works have demonstrated the link between corporate culture and organizational commitment. Equally, the relationship between human resource practices and culture has attracted the attention of scholars.

Following this, and given the potential differences in espoused corporate culture and its perception by employees, the analysis of values and its effect on organizational commitment will be made on these perceptions and not on formulations.

For these reasons, the purpose of this paper is to find an answer to the following overriding question: How does employees' perception of company values affect their own commitment to that organization?

.../...

.../...

In order to provide a better analysis, the question can be divided into the following issues:

- a) What values are most commonly reported by the major Spanish companies?
- b) What are the values profiles of Spanish companies, as perceived by their managers?
- c) What is the influence, or strength, of human resource practices in companies' values?
- d) What impact do corporate values have on employees' commitment to the company?

Keywords: stated and perceived corporate culture, commitment, values and human resources practices.

Sumario

1. Introducción.
2. Marco teórico.
 - 2.1. La formulación de la cultura corporativa.
 - 2.2. Las prácticas de recursos humanos y su efecto en la percepción de la cultura.
 - 2.3. Compromiso organizacional.
 - 2.4. Modelo de análisis: el impacto de los valores y prácticas de recursos humanos en el compromiso organizacional.
3. Metodología de investigación.
 - 3.1. Participantes.
 - 3.2. Medidas.
 - 3.3. Procedimiento.
4. Resultados.
5. Discusión y conclusiones.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas son numerosas las investigaciones sobre el concepto de cultura corporativa, y, especialmente, su relación con los resultados de la organización. Al mismo tiempo, las empresas han venido haciendo pública su propia cultura, y los conceptos de visión, misión y valores han llegado a formar parte habitual de sus publicaciones periódicas. Esta difusión de valores, que desde el mundo académico ha sido animada al popularizarse conceptos como gestión basada en valores (BLANCHARD y O'CONNOR, 1996; ANDERSON, 1997; DOLAN y RICHLEY, 2006) puede responder también, por parte de las compañías, a motivaciones diferentes:

- a) Una necesidad de distinguirse de los competidores, haciendo una declaración pública de compromiso ético, que responda a los escándalos financieros de la última década.
- b) Presentar una actualización de valores para hacerlos más acordes con las tendencias sociales actuales, a fin de legitimar su actuación ante la sociedad y atraer al mejor talento disponible (*employer-branding*).
- c) Producto de una seria reflexión sobre los comportamientos observables en la empresa y su adecuación a la estrategia corporativa, por estar firmemente convencidos de que la cultura puede ser parte esencial en la obtención de una ventaja competitiva sostenible.

El orden en que se han reflejado los puntos anteriores no es casual, sino que refleja la idea de que las empresas suelen conceder principalmente a la difusión de la cultura corporativa un efecto de creación de imagen dirigida a los grupos de interés, más que considerarla un elemento fundamental en la implantación de la estrategia y la gestión del cambio (KABANOFF, 1993, 2002 y KABANOFF y HOLT, 1996).

En esta línea, las culturas corporativas formuladas muestran una sospechosa homogeneidad, ya que recogen de manera generalizada determinados valores, siguiendo las tendencias sociales (lo que no es en sí negativo) pero que podrían ser distintas de las creencias profundamente arraigadas que son la fuente de la cultura corporativa (SCHEIN, 1985).

Numerosos trabajos anteriores han demostrado la vinculación existente entre cultura corporativa y compromiso organizacional. Igualmente, también ha merecido la atención de los investigadores la relación entre prácticas de recursos humanos y cultura.

De acuerdo con lo mencionado, y dada la posible diferencia entre la cultura corporativa formulada y la percibida por los empleados, los análisis de valores y su efecto en el compromiso organizacional habrán de hacerse sobre estas percepciones y no sobre las formulaciones.

Además, estas formulaciones presentan un problema añadido al no priorizar sus valores, sino simplemente enunciar con igual énfasis cada uno, lo que resulta claramente insuficiente, porque en la vida organizacional es habitual la presencia de tensión entre valores (SCHWARTZ, 1992), siendo por tanto especialmente significativo ver qué valor triunfa en caso de conflicto. Por tanto, las declaraciones de valores nos vienen a proporcionar una «lista» de aquellos que son presumiblemente deseables, pero no un «perfil» de la cultura de la empresa.

Por todo ello, es propósito de este trabajo encontrar respuesta a la siguiente pregunta global: ¿Cómo afecta al compromiso organizacional la percepción de los empleados sobre los valores de la compañía?

Para un mejor análisis, esta pregunta puede dividirse en las siguientes cuestiones:

- a) ¿Cuáles son los valores más comúnmente declarados por las grandes compañías españolas?
- b) ¿Qué perfil de valores tienen las compañías españolas, de acuerdo con la percepción de sus directivos?
- c) ¿Cuál es la influencia, o refuerzo, de las prácticas de recursos humanos en los valores de las empresas?
- d) ¿Qué impacto tienen en el compromiso organizacional los valores corporativos percibidos por los empleados?

A continuación se revisará el marco teórico que ha dado lugar a nuestro modelo y que guiará el proceso de contraste de hipótesis y formulación de conclusiones.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La formulación de la cultura corporativa

Son muy numerosas las definiciones que de cultura corporativa se han realizado. A partir de una selección de ellas (SCHWARTZ y DAVIS, 1981; HOFSTEDE, 1984; SCHEIN, 1985; AROGYASWAMY y

BYLES, 1987; BARNEY, 1986; O'REILLY y CHATMAN, 1996) se puede derivar que cultura corporativa se refiere al conjunto de valores, creencias y patrones de comportamiento que forman la identidad básica de la organización, y que han tenido su origen en el pensamiento de los fundadores, habiendo ido evolucionando en el tiempo por la acumulación de experiencias, nuevas tendencias sociales y los propios valores de los directivos que se han podido ir sucediendo hasta llegar a los actuales.

Pero el punto crítico en cuanto a cultura no reside, a nuestro parecer, en una definición más o menos acertada, sino en la interpretación de la posible operatividad de la misma. Es decir, si esta es algo inmanejable o, por el contrario, se puede de alguna forma reconducir para obtener ventaja competitiva.

En este punto, encontramos dos teorías aparentemente contrapuestas:

1. El enfoque purista, que asume que la cultura es un proceso emergente que tiene sus raíces en un conjunto de profundos valores y creencias (SMIRCICH, 1983; KREFTING y FROST, 1985).
2. El enfoque pragmático, que considera la cultura como una herramienta para fomentar el compromiso y obtener los objetivos de la organización (SCHWARTZ y DAVIS, 1981; DEAL y KENNEDY, 1982; PETERS y WATERMAN, 1986). No parece exagerado inferir de estos trabajos la existencia de una cultura «mejor», la cual facilitaría el éxito en caso de ser implantada en las compañías.

Este trabajo, considerando las distintas posiciones expuestas, lo encuadramos en el enfoque pragmático ya que, de hecho, argumentamos cómo una cultura corporativa definida puede ser reforzada con la ayuda de una herramienta básica, como son las prácticas de recursos humanos.

Y aquí entramos en el punto clave del proceso de formulación de valores: ¿Cuáles deben ser los valores declarados y, sobre todo, cómo hemos llegado a esa elección y no a otra diferente?

Además de las creencias de los fundadores y directivos, los valores formulados por una empresa deben estar influenciados, también, por la normativa legal, los valores sociales de cada momento y la tradición cultural de la sociedad (GARCÍA y DOLAN, 1997).

Este conjunto de valores formulados han sido definidos como «aquellos que reflejan lo que la alta dirección realmente cree que sus organizaciones deben ser, o lo que preferiría que fuesen, o lo que le gustaría que *stakeholders* significativos pensasen que son» (KABANOF y DALY, 2002, pág. 90). Como vemos, la definición comprende desde un enfoque aspiracional, a uno claramente manipulador, pasando por otro simplemente voluntarista.

En la construcción de la marca como empleador, tiene un peso importante la cultura corporativa de la organización, de forma que sus valores refuerzan la marca y, a la vez, como consecuencia, se ven reforzados por los empleados que se incorporan atraídos por la misma, contribuyendo a incrementar la productividad (BACKHAUS y TIKOO, 2004), y, aunque las investigaciones realizadas han dado conclusiones distintas, parece persistir la idea de que la inclusión de los valores relacio-

nados con las tendencias sociales pueden generar activos intangibles, como son el compromiso de los empleados, la fidelidad de la clientela y mejorar los resultados financieros (KHANDELWAL y MOHENDRA, 2010).

No es, por tanto, casual que las empresas intenten acomodar sus declaraciones de valores a las tendencias actuales. Otra cosa es que se pase de las manifestaciones a la acción. Si no es así, es decir, si no se cumplen las expectativas de los empleados que se incorporaron ante el señuelo de una cultura atractiva, la retención se tornará difícil.

2.2. Las prácticas de recursos humanos y su efecto en la percepción de la cultura

A partir de BARNEY (1991), existe una general aceptación de que el capital intelectual de los equipos de una empresa constituye un activo valioso capaz de generar esa ventaja competitiva.

El objetivo de la gestión de recursos humanos es desarrollar las habilidades, conocimiento y motivación de los empleados, de forma que los mismos se comporten de manera que sea instrumental para la implementación de una determinada estrategia (BOWEN y OSTROFF, 2004). En un modo más conceptual, la gestión de recursos humanos podría definirse como la combinación de diferentes prácticas dirigidas a mejorar la efectividad de la organización, consiguiendo así mejores resultados (BOSELIE *et al.*, 2005)

Para GILBERT *et al.* (2011), las prácticas de recursos humanos son una forma de comunicación entre el empleador y el empleado, que indican el grado en que la organización está dispuesta a invertir en sus empleados, preocuparse por su bienestar y contemplarlos como un activo importante que crea valor, habiéndose encontrado suficientes argumentos para afirmar que las prácticas de alto rendimiento afectaban positivamente en los resultados de las compañías (ARTHUR, 1994; HUSELID, 1995; BECKER y GERHART, 1996).

Conceptualmente, los valores siempre han influido en las prácticas organizacionales (SCHEIN, 1985), y, por tanto, debería existir concordancia entre ellos. La relación necesaria entre prácticas de recursos humanos y cultura corporativa ha sido defendida por distintos autores (HAMEL y PRAHALAD, 1994; POWELL, 1995; CHAN *et al.*, 2004) y estudiada con un doble enfoque, entendiendo que, o bien serían las prácticas y sus efectos sobre el comportamiento de los integrantes de la organización las que irían modulando la cultura corporativa o, por el contrario, las prácticas se diseñarían como un instrumento para implantar la cultura sirviendo, al mismo tiempo, de inevitable refuerzo de la misma. Hablamos, por tanto, de la cultura como antecedente o como mediador de las prácticas (WEI *et al.*, 2008).

MCAFFEE *et al.* (2002) consideran que la consistencia entre la cultura organizacional y las prácticas de recursos humanos es un requisito para el éxito. No obstante, estiman, no es una tarea fácil pues la cultura corporativa se define en un momento dado, en tanto que las prácticas de recursos humanos se han ido diseñando en el tiempo, algunas para atender necesidades coyunturales, y no siempre se actualizan ni analizan críticamente a la luz de una nueva cultura.

Esta dificultad en el ajuste de cultura y prácticas de recursos humanos puede verse agravada si la primera no responde a creencias profundas y es, tan solo, una herramienta de marca, con lo que la percepción de los empleados sobre los valores corporativos será diferente a los formulados y se basará, preferentemente, en los mensajes que mandan las prácticas.

2.3. Compromiso organizacional

Un marco teórico al que se suele hacerse referencia en este contexto es la teoría del intercambio de BLAU (1967), según la cual existe una cierta «norma de reciprocidad», que implica que alguien que se siente bien tratado por una persona u organización, experimenta un sentido de obligación recíproca. Indudablemente, tal actitud tiene una influencia positiva en los resultados de la organización (KANTER, 1968; PORTER *et al.*, 1974; O'REILLY y CADWELL, 1980; ANGLE y PERRY, 1981; FARRELL y RUSBULT, 1981; O'REILLY y CHATMAN, 1986; CAYKOYLU y EGRI, 2007).

Dada esta supuesta influencia en los resultados, son muchas las investigaciones realizadas y las definiciones que sobre el concepto se han formulado, considerándolo algunas como la vinculación afectiva o emocional a la organización, que hace que el individuo se identifique con ella y se involucre en su trabajo (BUCHANAN, 1974; ALLEN y MEYER, 1990), en tanto que para otros autores, el afecto tiene poca relación con el compromiso y, en lugar de ello, está relacionado con el reconocimiento de los costes asociados a desvincularse de la organización (BECKER, 1960; KANTER, 1968).

La opinión de PORTER *et al.* (1974), ampliamente aceptada, es que el compromiso se caracteriza por tres factores:

1. Una fuerte creencia y aceptación de los valores y objetivos de la organización.
2. Una voluntad de realizar considerables esfuerzos a favor de la organización.
3. Un firme deseo de permanecer en la misma.

Todas las ideas mencionadas anteriormente han venido fundamentándose en dos dimensiones de compromiso: actitudinal y de comportamiento. Posteriormente, pero basando sus raíces en estas dos tipologías, y con la idea de diseñar un marco que las combine, ALLEN y MEYER (1990) han elaborado un modelo en el que se identifican tres componentes del compromiso:

1. *Afectivo*, definido como la vinculación emocional del empleado, que se identifica e implica con la organización.
2. *De continuidad*, también llamado compromiso calculador, que es el basado en los costes que el empleado asocia con su abandono de la empresa.
3. *Normativo*, en el que predomina un sentimiento de deber.

Quedando, por tanto, admitida la relación entre cultura y compromiso, bien es cierto que la misma tiene que ser manejada por la dirección en un doble aspecto:

- Primero, determinar qué conjunto de valores pueden ser los más apropiados para la estrategia de la compañía (LAHIRY, S., 1994; WILLIAMS *et al.*, 2007), pues no todos los patrones culturales conducen al mismo nivel, ni dimensión, de compromiso.
- Segundo, preocuparse, mediante las adecuadas prácticas y procesos, de que dichos valores sean aplicados en el día y día, y así percibidos por los empleados. Es en este sentido donde adquieren mayor relevancia las prácticas de recursos humanos (WELCH y WELCH, 2006).

2.4. Modelo de análisis: el impacto de los valores y prácticas de recursos humanos en el compromiso organizacional

2.4.1. Valores seleccionados en la investigación

Para determinar los valores declarados por las compañías españolas, hemos realizado un estudio sobre la cultura corporativa de las 35 compañías que componen el índice bursátil español IBEX 35, entendiendo que si bien es un grupo reducido en número para sacar conclusiones determinantes, sí es significativo en cuanto a la calidad de las empresas que lo constituyen que, razonablemente, estarían en la vanguardia de la gestión de las organizaciones y, desde luego, de su cultura corporativa.

Para ello, hemos recurrido a la información que se desprende de las webs corporativas de cada entidad, fuente que ha sido utilizada en investigaciones anteriores (WILLIAMS, 2008) en la que normalmente incluyen la declaración de visión, misión y valores.

Del análisis de la información se desprende la existencia de siete valores que son los más citados. A continuación los detallamos, indicando el porcentaje de compañías que dicen practicarlos:

1. Responsabilidad social corporativa	73,50% ¹
2. Respeto a las personas	70,58%
3. Orientación a resultados	70,50%
4. Orientación al cliente	64,70%
5. Ética	64,70%
6. Innovación	44,10%
7. Transparencia	32,30%

¹ Del total de empresas que citan responsabilidad social corporativa como valor, el 92 por 100 hacen, además, especial mención al respeto al medio ambiente.

En total, los citados valores suponen el 67,30 por 100 de todos los valores declarados por las compañías de la muestra.

2.4.2. *Cultura corporativa y compromiso*

Hemos mencionado anteriormente que una compañía formula sus valores porque, o bien se derivan de sus creencias profundas o, entre otras, se corresponde con una estrategia de creación de marca como empleador. De ser lo último, tanto los aspirantes a trabajar en la compañía, como los ya empleados en la misma, verán defraudadas sus expectativas, al percibir que realmente se aplican valores distintos a los formulados, lo que producirá un desencanto que se traducirá en menor compromiso.

En nuestro trabajo, como queda dicho, hemos considerado los siete valores más declarados por las compañías del IBEX 35 como aquellos en los que se fundamenta la cultura corporativa de las compañías españolas.

Admitido este presupuesto, y de acuerdo con las argumentaciones anteriores, la mayor o menor percepción de la aplicación de estos valores por los directivos españoles tendrá que tener su reflejo en el compromiso organizacional. Con base en todo esto, formulamos la siguiente hipótesis:

Hip. 1: *La mayor percepción de la aplicación por las compañías de los siete valores analizados tendrá relación positiva con el compromiso organizacional.*

De acuerdo con investigaciones anteriores, que demostraron que distintos grupos de valores predicen diferentes componentes de compromiso (FINEGAN, 2000; GHOSH, 2010), hemos agrupado los siete valores comúnmente declarados por las grandes corporaciones españolas en tres grandes dimensiones, que detallamos a continuación, al objeto de confirmar su diferente impacto en la tipología de compromiso:

- a) *Valores orientados a la tarea:* orientación al cliente, la orientación a resultados y la innovación.
- b) *Valores orientados a las personas:* respeto a las personas, dimensión interna de transparencia.
- c) *Valores relativos al comportamiento ético:* ética, responsabilidad social y dimensión externa de transparencia.

A partir de esta clasificación, hemos analizado también la contribución específica de cada una de estas facetas al nivel de compromiso organizacional.

2.4.3. *Prácticas de recursos humanos y cultura corporativa*

La cultura organizacional puede funcionar como antecedente del sistema de gestión de recursos humanos o como mediador de su relación con el desempeño (DENISON, 1996). Las asunciones y

valores organizacionales modelan las prácticas de recursos humanos que, a su vez, refuerzan las normas culturales y rutinas que pueden conformar el desempeño individual y de la compañía (BOWEN y OSTROFF, 2004).

Por otra parte, MCAFEE *et al.* (2002) opinan que, entre la cultura de una compañía y sus prácticas de recursos humanos existe una relación simbiótica, pues se afectan entre sí.

En cuanto al tipo de prácticas que más influyen en el refuerzo de valores, parece oportuno destacar las siguientes:

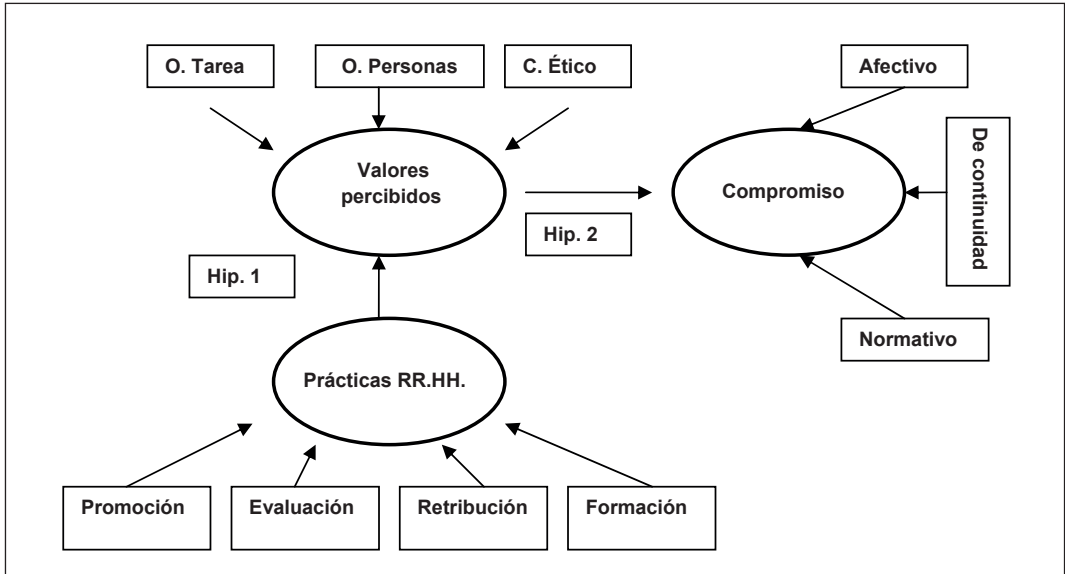
- **Retribución.** SCHEIN (1985) opina que los líderes pueden comunicar de forma efectiva sus prioridades, valores y creencias ligándolas, consistentemente, con un sistema de recompensas y castigos vinculado a los comportamientos. HULTMAN (2005) afirma que los verdaderos valores de un equipo u organización se revelan por lo que es recompensado o castigado, queriendo recoger nosotros, en el concepto de recompensa, tanto la retribución monetaria como la promoción.
- **Evaluación del desempeño.** BEHERY y PATON (2008) y CARMELO-ORDAZ *et al.* (2008) resaltan la importancia fundamental del procedimiento de evaluación del desempeño al ser este el que permite conocer a los directivos las fortalezas y debilidades de los individuos que forman sus equipos. Por otra parte, MURPHY y MCKENZIE DAVEY (2002), desarrollando la teoría de SCHEIN (1990) sobre mecanismos primarios y secundarios que refuerzan los valores, citan entre los primeros a aquello a lo que los líderes prestan atención, miden y controlan, nombrando expresamente las revisiones (evaluaciones) personales del desempeño.
- **Formación.** KLEIN y WEAVER (2000) realizaron un análisis sobre la socialización organizacional, definida como el proceso por el cual los empleados aprenden, y se adaptan, a sus nuevos empleos, roles y a la cultura de la organización. La investigación llevada a cabo, con dos grupos de nuevos empleados, uno de los cuales recibía formación y otro no, demuestra que los programas de orientación contribuyen especialmente al aprendizaje de la historia y la cultura de la compañía.

Hip. 2: *Las prácticas de recursos humanos inciden directamente sobre la percepción de los valores de la organización, por parte de los empleados.*

Además, estudiaremos la importancia relativa de cuatro dimensiones en las que se pueden agrupar las prácticas de recursos humanos (promoción, retribución, formación y evaluación) sobre la percepción por parte de los empleados de los valores corporativos.

Lo anterior nos permite formular el siguiente modelo de investigación, representado en la **figura 1**.

FIGURA 1. Modelo de investigación.



3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Participantes

Se encuestaron 216 directivos de empresas, captados a través de los másteres ejecutivos de dos escuelas de negocios con sede en Madrid, con edades entre 25 y 63 años (media = 35,98; DT = 6,90). El 47,9 por 100 fueron mujeres. En la **tabla 1** aparecen los porcentajes correspondientes a cada una de las categorías de variables sobre la vinculación del directivo con su empresa.

3.2. Medidas

Para la realización de este trabajo, hemos obtenido la información a través de fuentes primarias y secundarias. En las segundas se encuentra la información sobre los valores de las compañías, recogidos de la información proporcionada por las páginas webs de las mismas. Como fuente primaria, la investigación realizada a través de varios cuestionarios, que hemos aplicado directamente a la muestra elegida, siendo, por tanto, nuestro nivel de análisis el individuo.

Hemos utilizado tres cuestionarios: Valores, Prácticas de Recursos Humanos y Compromiso, que detallamos más abajo. Los dos primeros son de confección propia. El relativo a compromiso se debe a ALLEN y MEYER (1991), de reconocida validez.

TABLA 1. Características de los encuestados y sus empresas.

		Porcentaje válido
Departamento	Otras unidades apoyo	18,3
	RR.HH.	32,9
	Unidad de negocio	34,7
	Dirección general	14,1
Tiempo en la empresa	Menos de 5 años	44,8
	Entre 5 y 10 años	28,1
	Entre 10 y 20 años	18,6
	Más de 20 años	8,6
Tamaño de la empresa	Pequeña	14,9
	Mediana	13,5
	Grande	71,6
Cargo en la empresa	Especialista/Técnico	29,0
	Mando intermedio	31,8
	Directivo	27,6
	Alto directivo	11,7

Dentro del cuestionario se incluyen, además, siete preguntas directas para recabar información sobre características socio-demográficas (edad y sexo), relativas a la empresa y a la relación del encuestado con la misma. Las preguntas indirectas para medir las variables objeto de estudio tienen un formato de respuesta tipo Likert de 1 a 6 puntos, en donde 1 significa «Fuerte desacuerdo» y 6 «Fuerte acuerdo». Una puntuación alta significa, por tanto, altos niveles de la característica analizada.

El cuestionario final está compuesto por un total de 90 preguntas para medir:

Valores (32 ítems). Para la confección del cuestionario de valores, hemos comenzado homogeneizando la denominación de los mismos, pues era evidente que algunas compañías se referían a idénticos valores con denominaciones distintas.

Posteriormente a esta fase de homogeneización, se ha trabajado en la definición de los siete que son objeto de este estudio (**tabla 2**), a la que hemos llegado a través de las propias aclaraciones que algunas de las compañías proporcionan en sus páginas web, complementada con criterios propios.

TABLA 2. *Definición de valores homogeneizados.***1. Orientación al cliente**

Facilitar a la clientela una asesoría adecuada, ofreciendo productos y servicios que cubran sus necesidades y sean competitivos en términos de variedad, calidad, precio y accesibilidad.

2. Respeto a las personas

Mantener un estilo de dirección respetuoso con la dignidad de las personas y unas políticas de recursos humanos que faciliten su desarrollo personal y profesional y que promuevan la diversidad y la conciliación con la vida familiar.

3. Innovación

Capacidad de renovación de la empresa, de su estrategia, estructuras, políticas, procesos y productos y servicios, fomentando la participación y con el uso de las nuevas tecnologías.

4. Ética

Mantener un comportamiento honesto, más allá del respeto a las leyes, que sepa combinar los intereses de accionistas, empleados, clientes y sociedad.

5. Responsabilidad social corporativa

Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (Unión Europea, 2001).

6. Orientación a resultados

El fin último de la actividad es crear valor para los accionistas, y para ello se han de conseguir los objetivos financieros establecidos, procurando la rentabilidad en todas las operaciones.

7. Transparencia

Poner a disposición de los grupos de interés información veraz, tanto sobre los hechos relevantes de la compañía, como de los estados financieros de la misma. Facilitar a los empleados el conocimiento de las políticas de recursos humanos y el acceso a la información necesaria para su desarrollo profesional.

Prácticas de Recursos Humanos (34 ítems). Para la confección de este cuestionario, comenzamos seleccionando un panel de 20 expertos en recursos humanos, con responsabilidades en grandes empresas nacionales y multinacionales con base en España, de distintos sectores industriales.

Siguiendo el método Delphi (DALKEY, N. C., 1969; SCHMIDT, 1997; OKOLI y PAWLOWSKI, 2004), se realizaron dos entrevistas en las que cada experto:

1. Ratificó que los valores seleccionados figuraban en la formulación de la cultura corporativa de su organización (90%).
2. Informó acerca de las prácticas de recursos humanos que se aplicaban en su organización para reforzar dichos valores.

Finalmente se realizó una tercera entrevista de comunicación de las soluciones globales aportadas por el grupo, hasta llegar a determinar las prácticas de mayor aplicación, con las que confeccionamos el cuestionario.

Compromiso (24 ítems). Adaptación a nuestra muestra del cuestionario confeccionado por ALLEN y MEYER (1991), ampliamente validado en trabajos anteriores, y que goza de reconocimiento general.

En la **tablas 3 y 4** se incluyen los ítems que miden las variables independientes (VI) del estudio: Valores Corporativos Percibidos (2) y Prácticas de Recursos Humanos (3). Se hace referencia a la procedencia de las preguntas (adaptación o elaboración propia) y a las subvariables/dimensiones que representan a cada VI. En la **tabla 5** se presentan los ítems relacionados con la variable dependiente Compromiso.

3.3. Procedimiento

Dos reputadas escuelas de negocios con sede en Madrid nos facilitaron el acceso a los directivos que participaban en sus programas de máster ejecutivo.

Se informó a los participantes del carácter anónimo de las respuestas y de los objetivos generales de la investigación. Todos ellos dieron su consentimiento para que sus datos fueran utilizados en el marco de la presente investigación.

Una vez finalizado el proceso de aplicación de encuestas, iniciamos el tratamiento estadístico de la información obtenida, siendo el primer paso la elaboración de una base de datos en el programa SPSS (*Statistical Package for Social Science*).

TABLA 3. *Ítems de la variable independiente Valores Corporativos Percibidos.*

Dimensiones		Ítems	Afirmaciones	
VALORES CORPORATIVOS PERCIBIDOS	VALORES ENFOCADOS A LA TAREA <i>Elaboración propia</i>	9	Mi empresa desarrolla productos y servicios que satisfacen las expectativas de la clientela.	
		16 ⁽⁻⁾	Los objetivos marcados inducen a vender productos a clientes cuyo perfil no es el adecuado para dichos productos.	
		26	Nuestra empresa ofrece productos y servicios a precios competitivos.	
		35	La calidad de nuestros productos y servicios está a la altura de las necesidades del cliente.	
		42 ⁽⁻⁾	Nuestra gama de productos y servicios es insuficiente para atender las necesidades de nuestros clientes.	
	Orientación a los resultados	14	Mi empresa se esfuerza por conseguir una rentabilidad para sus accionistas que compare ventajosamente con la competencia.	
		22	Procuramos que la creación de valor para el accionista sea sostenible en el tiempo.	
		31	Evaluamos con todo rigor las operaciones, a fin de minimizar el riesgo de eventuales pérdidas.	
				.../...

	Dimensiones	Ítems	Afirmaciones
.../...			
VALORES ENFOCADOS A LAS PERSONAS <i>Elaboración propia</i>	Innovación	40 ⁽⁻⁾	Los conflictos de interés que se plantean entre el beneficio para los accionistas y el servicio al cliente se resuelven a favor del primero.
		11	Tenemos una organización flexible, que adapta periódicamente sus estructuras, políticas y procesos operativos para responder a los retos del entorno.
		18	Mi empresa es pionera en el lanzamiento de nuevos productos.
		25 ⁽⁻⁾	En mi empresa se echa en falta un clima de confianza que propicie la exposición de ideas nuevas de forma natural.
		28	Mi empresa analiza el estado de las nuevas tecnologías para desarrollar nuevos productos.
		34	En mi empresa se fomenta la participación de todos en la generación de ideas innovadoras.
	Respeto a las personas	10	Los empleados de mi empresa podemos acogernos a planes concretos que permiten conciliar la vida laboral y la familiar.
		17	Las posibilidades de formación en la empresa son amplias y accesibles.
		24	En mi empresa existen claras posibilidades de promoción.
		27	Los hombres y mujeres de mi empresa tienen las mismas posibilidades de ascenso.
32	Existen procedimientos que sancionan a cualquier directivo que cometa algún tipo de abuso o trato inadecuado a sus colaboradores.		
41	La empresa promueve activamente políticas que favorecen la diversidad e igualdad de oportunidades.		
VALORES RELATIVOS AL COMPORTAMIENTO ÉTICO <i>Elaboración propia</i>	Ética	12	Mi empresa ha dado a conocer, sin lugar a dudas, que los comportamientos deshonestos no serán tolerados.
		19 ⁽⁻⁾	Mi compañía está más preocupada con los resultados que en cómo los consigo.
		29	Mi empresa espera que yo haga las cosas según el Código de Conducta establecido.
		36	En mi organización creemos que los buenos resultados financieros han de apoyarse en clientes y empleados satisfechos.
		37 ⁽⁻⁾	Para tener éxito en mi empresa, a .../... menudo es necesario comprometer tus propios valores.
	Responsabilidad social	13	Mi organización tiene un fuerte compromiso con la responsabilidad social, más allá de los intereses de los accionistas.
		21	Mi empresa pone ocasionalmente los intereses de la sociedad sobre los de la compañía.
.../...			

	Dimensiones	Ítems	Afirmaciones
.../...		30	Mi organización anima a sus empleados a participar en proyectos y actividades al servicio de la comunidad.
		38	La alta dirección de mi empresa apoya valores básicos comunes, como son la solidaridad social y el respeto al medio ambiente.
	Transparencia	8	Mi empresa facilita a accionistas e inversores información suficiente y veraz sobre los estados financieros de la misma.
		20	Los hechos relevantes son comunicados puntualmente a los organismos reguladores.
		43	Los hechos relevantes son puestos en conocimiento público.
		104	Mi empresa me facilita el conocimiento de las políticas de recursos humanos que afectan a mi desarrollo profesional.

A partir de la base de datos construida se procedió al estudio de las cualidades psicométricas de las subescalas incluidas en el cuestionario; llevado a cabo en dos fases: una de análisis de los ítems y la otra de análisis del test definitivo para cada variable indirecta.

Una vez estudiadas las garantías psicométricas de los instrumentos utilizados, pasamos a la etapa del contraste de las hipótesis formuladas en nuestra investigación mediante el cálculo de correlaciones, análisis de regresión, modelos de ecuaciones estructurales y comparaciones de medias.

TABLA 4. *Ítems de la variable independiente Prácticas de Recursos Humanos.*

	Dimensiones	Ítems	Afirmaciones		
PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS	PROMOCIÓN <i>Elaboración propia</i>	Orientación al cliente	69	Para promocionar en mi empresa se tienen en cuenta la actitud y logros anteriores en relación con el servicio a los clientes.	
		Respeto a las personas	73	Para promocionar es esencial tener un estilo de dirección respetuoso con los colaboradores.	
			74	Cualquier tipo de abuso o trato inadecuado supone, inmediatamente, la apertura de expediente disciplinario al autor del mismo.	
			75	Existen políticas concretas que promueven activamente la diversidad y la igualdad de oportunidades.	
		Innovación	80	La mentalidad abierta y la búsqueda de soluciones alternativas son competencias valoradas para la promoción.	
		Ética	85	Una conducta absolutamente honesta es requisito indispensable para la promoción.	
			86	Los comportamientos contrarios al Código de Conducta de la empresa producen la apertura inmediata de expediente disciplinario.	
					.../...

	Dimensiones	Ítems	Afirmaciones	
.../...				
EVALUACIÓN <i>Elaboración propia</i>	Responsabilidad social	89	La sensibilidad hacia la responsabilidad social corporativa se tiene en cuenta en los procesos de promoción.	
	Orientación a los resultados	93	Para promocionar es indispensable haber tenido éxito en el logro de los objetivos anteriores.	
	Transparencia	100	Las vacantes de puestos de trabajo se hacen públicas para que puedan ser solicitadas por quien esté interesado.	
		101	Las condiciones para la promoción interna son públicas.	
	Orientación al cliente	70	La herramienta de evaluación incluye objetivos de calidad de servicio.	
	Respeto a las personas	76	Existen procesos de evaluación 180º/360º, que permiten a los subordinados valorar el estilo de dirección de sus jefes.	
	Innovación	82	Los errores y costes originados en los procesos innovadores no penalizan la valoración del directivo.	
	Ética	87	En los procesos de evaluación se tiene en cuenta no solo el cumplimiento de objetivos, sino los valores demostrados en su consecución.	
	Responsabilidad social	90	Las actividades de responsabilidad social corporativa forman parte del proceso de evaluación.	
	Orientación a los resultados	94	El logro de objetivos económicos tiene el mayor peso individual dentro de los indicadores de la evaluación anual.	
	Transparencia	102	Las normas de la evaluación del desempeño exigen la participación del evaluado en el proceso.	
	RETRIBUCIÓN <i>Elaboración propia</i>	Orientación al cliente	71	Existe un modelo de recompensas que premia la excelencia en la calidad de servicio.
		Respeto a las personas	78(-)	El sistema de retribución de la empresa no discrimina por razón de sexo.
Innovación		81	Se desarrollan programas que retribuyen la aportación de nuevas ideas, en los que pueden participar todos los empleados.	
		83	Los equipos que desarrollan productos o servicios innovadores reciben una compensación asociada al cumplimiento de los objetivos fijados.	
Responsabilidad social		91	Existen políticas concretas que recompensan las actividades particulares de responsabilidad social corporativa.	
Orientación a los resultados		95	La retribución variable a largo plazo está ligada a la consecución de los resultados económicos/financieros.	
		96	El peso de la retribución variable sobre la retribución total se incrementa según el nivel de responsabilidad.	
		97	Se desarrollan políticas activas de retribución ligada a resultados, que se extienden más allá del nivel directivo.	
Transparencia	103	La política retributiva es transparente y conocida por los empleados.		
.../...				

Dimensiones		Ítems	Afirmaciones
.../...			
FORMACIÓN Elaboración propia	Orientación al cliente	72	Existen cursos de formación dirigidos a mejorar la calidad en la atención a la clientela.
	Respeto a las personas	77	La formación está abierta a todos para asegurar su desarrollo profesional.
		79	Los directivos son instruidos en un estilo de dirección respetuoso con las personas.
	Innovación	84	Los cursos de formación estimulan la innovación, haciendo énfasis en el desarrollo de competencias que la propician.
	Ética	88	El departamento de Formación se ocupa de instruir a todos los empleados de la compañía sobre el Código de Conducta de la misma.
	Responsabilidad social	92	Formación instruye a todos los empleados sobre la responsabilidad social corporativa.
	Orientación a los resultados	98	Formación facilita el conocimiento de productos, precios, canales de distribución, etc. que ayudan a la consecución de resultados.
	Transparencia	99	Existen programas de comunicación interna que fomentan un clima de transparencia.

TABLA 5. *Ítems de la variable dependiente Compromiso.*

Variables dependientes		Ítems	Afirmaciones	
COMPROMISO (Adaptación de ALLEN y MEYER, 1990)	Compromiso afectivo	44.	Sería muy feliz pasando el resto de mi carrera en esta organización.	
		47.	Disfruto hablando de mi organización con gente de fuera de ella.	
		50.	Realmente siento los problemas de esta organización como si fuesen míos.	
		53 ⁽⁻⁾ .	Pienso que podría sentirme vinculado a otra organización tanto como a esta.	
		56 ⁽⁻⁾ .	No me siento «parte de la familia» de esta organización.	
		59 ⁽⁻⁾ .	No me siento «emocionalmente vinculado» a esta empresa.	
		62.	Esta organización tiene un gran significado para mí.	
		65.	No siento un gran sentido de pertenencia a mi organización.	
	Compromiso de continuidad	45 ⁽⁻⁾ .	No tengo miedo de qué pueda suceder si abandono mi trabajo sin tener otro.	
		48.	Sería muy duro para mí abandonar mi organización ahora, incluso si quisiera.	
		51.	Se trastornarían demasiadas cosas en mi vida si decidiese dejar mi empresa ahora.	
	.../...			

	Variables dependientes	Ítems	Afirmaciones
.../...		54 ⁽⁻⁾ .	No sería muy costoso para mí dejar mi organización ahora.
		57.	En estos momentos, permanecer en esta empresa es una cuestión de necesidad tanto como de deseo.
		60.	Siento que tengo pocas opciones para considerar dejar esta organización.
		63.	Una de las pocas serias consecuencias de dejar esta organización, sería la escasez de alternativas disponibles.
		66.	Una de las principales razones por las que continúo trabajando para esta organización es que dejarla requeriría considerables sacrificios personales.
		68.	Otra empresa puede no igualar los beneficios globales que tengo aquí, por eso no me marcharía.
	Compromiso normativo	46.	Pienso que hoy en día la gente se mueve demasiado a menudo de una firma a otra.
		49 ⁽⁻⁾ .	No creo que una persona deba ser siempre leal a su organización.
		52 ⁽⁻⁾ .	Ir saltando de una empresa a otra no me parece poco ético, en absoluto.
		55.	Una de las principales razones por las que continúo trabajando para esta empresa es que creo que la lealtad es importante y siento una obligación moral de permanecer aquí.
		58.	Si tuviera otra oferta por un trabajo mejor en otro sitio, pensaría que no era correcto dejar mi empresa.
		61.	Me enseñaron a creer en los valores de permanecer leal a una compañía.
		64.	Las cosas estaban mejor en los días en los que la gente permanecía con su organización la mayor parte de su carrera.
		67 ⁽⁻⁾ .	No creo que querer ser un «hombre, o mujer, de la compañía» sea importante nunca más.

4. RESULTADOS

Primeramente se obtuvo para cada ítem el índice de homogeneidad corregido (HC), con el objetivo de eliminar los ítems menos apropiados para medir las variables de interés (aquellos que al ser eliminados hacen que el coeficiente *alfa* del test resultante sea mayor que el del test inicial).

A continuación se analizaron las garantías de cada subtest considerándose únicamente las respuestas a los ítems que resultaron apropiados. Tales garantías se estudiaron mediante la obtención de los coeficientes *alfa de Cronbach* y de la estructura unifactorial de cada una de las escalas definitivas. El número de factores se prefijó teniendo como referencia el marco teórico. El método de extracción de los factores ha sido el de mínimos cuadrados no ponderados. Como indicadores de ajuste del

modelo se utilizó la *medida de adecuación muestral KMO* (Kaiser-Meyer-Olkin) y la *prueba de esfericidad de Bartlett*. Valores KMO $\geq 0,7$ se consideraron aceptables (MIQUEL *et al.*, 1997). Con valores *chi – cuadrado* asociados a un nivel crítico mayor que 0,05, no se podrá rechazar la hipótesis nula de esfericidad y, consecuentemente, no se podrá asegurar que el modelo factorial sea adecuado para explicar los datos. Dado el tamaño de la muestra, se asumieron como significativos los pesos factoriales mayores o iguales que 0,35 (HAIR *et al.*, 2005).

Teniendo en cuenta estos criterios, fueron eliminados los ítems 19 y 29 de la subescala «Valores relativos al comportamiento ético» dentro del cuestionario sobre Valores Percibidos. De la escala sobre Compromiso se eliminaron los ítems 53 (Afectivo), 46, 52, 67 (Normativo), 45, 57, 63 (Continuidad). De la escala de Recursos Humanos (Retribución) solo se eliminó el ítem 78.

En las **tablas 6, 7 y 8** se presentan el alfa de Cronbach de las subescalas finales, así como los pesos factoriales de cada ítem en sus respectivos modelos (dimensiones/total de la escala): Valores, Recursos Humanos y Compromiso. Como puede verse, los coeficiente *alfa de Cronbach* para cada subescala (dimensiones dentro de cada escala) tienen valores altos, es decir, los diferentes subconjuntos de ítems covarían mucho entre sí presuntamente porque miden una misma dimensión. Estos valores de consistencia interna son aún mayores para el total de las escalas, lo que sugiere una tendencia en las empresas a la presencia simultánea de todos los valores/prácticas de recursos humanos y niveles compromiso. Esto hace que debamos asumir estas tres variables como grandes dimensiones.

TABLA 6. *Análisis factorial de la variable Valores.*

Valores	Ítems	Alfa de Cronbach		Factor dimensiones	Factor total - Escala		
Orientación al cliente	9	Enfocados a la tarea = 0,85	Escala total de valores percibidos = 0,94	,580	,464		
	16(-)			,426	,345		
	26			,357	,327		
	35			,715	,586		
	42(-)			,409	,310		
Orientación a los resultados	14					,584	,529
	22					,670	,659
	31					,685	,670
Innovación	40(-)					,358	,406
	11					,705	,739
	18			,608	,558		
	25(-)			,424	,447		
	28			,581	,624		
	34			,624	,661		

.../...

Valores	Ítems	Alfa de Cronbach	Factor dimensiones	Factor total - Escala
.../...				
Respeto a las personas	10	Enfocados a las personas = 0,81	,542	,517
	17		,651	,673
	24		,679	,643
	27		,512	,547
	32		,716	,679
	41		,814	,760
Ética	12	Enfocados al comportamiento ético = 0,88	,566	,642
	36		,560	,682
37(-)	,511		,586	
Responsabilidad social	13		,709	,673
	21		,421	,378
	30		,600	,589
	38		,680	,642
Transparencia	8		,623	,590
	20		,660	,646
	43		,727	,638
	104	,917	,802	

Asimismo, los índices de ajuste resultaron adecuados para cada uno de los modelos factoriales-dimensionales utilizados. Cada ítem seleccionado tiene pesos adecuados (mayores que 0,35) en cada una de sus dimensiones correspondientes, pero también en un modelo unifactorial para cada variable estudiada, lo cual reafirma la noción de unidimensionalidad de las escalas, sobre todo en las escalas para medir Valores y Prácticas de Recursos Humanos. En el caso de Compromiso, parece estar mejor representada la puntuación total en la escala por las puntuaciones en la dimensión afectiva.

TABLA 7. *Análisis factorial de la variable Prácticas de Recursos Humanos.*

	Ítems	Alfa de Cronbach (Escala total = 0,96)	Factor dimensiones	Factor escala - Total
PROMOCIÓN	69	0,90	,660	,666
	73		,726	,674
	74		,718	,683
	75		,732	,755
.../...				

	Ítems	Alfa de Cronbach (Escala total = 0,96)	Factor dimensiones	Factor escala - Total	
PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS	...				
	80		,726	,657	
	85		,767	,707	
	86		,684	,686	
	89		,635	,703	
	93		,466	,411	
	100		,630	,622	
	101		,661	,654	
	EVALUACIÓN	70	0,79	876	,794
		76		,644	,615
		82		,617	,311
		87		,494	,671
		90		,392	,648
		92		,777	,657
	RETRIBUCIÓN	94		,678	,356
		71	0,85	,762	,783
		81		,676	,756
		83		,654	,632
		91		,686	,726
		95		,635	,530
		96		,628	,382
		97		,751	,550
	103	,519		,651	
	FORMACIÓN	72	0,92	,722	,692
		77		,751	,732
		79		,699	,685
		84		,754	,708
		88		,790	,744
		92		,777	,711
98		,664		,609	
99	,765	,786			

En este sentido es importante mencionar que los índices de adecuación KMO son buenos (0,8 – 0,9) o muy buenos (0,9 – 1) excepto para las dimensiones de compromiso normativo y de continuidad en el que asume valores aceptables (0,7 – 0,8). La tendencia a encontrar valores bue-

nos para las dimensiones (excepto en el caso de compromiso cuyo valor es de 0,84) y muy buenos para el total de las escalas (excepto en el caso de compromiso afectivo cuyo valor es de 0,9). En la prueba de esfericidad de Bartlett se obtuvieron valores de significación menores que 0,0005.

TABLA 8. *Análisis factorial de la variable Compromiso.*

	Ítems		Alfa de Cronbach (Escala total = 0,84)	Factor dimensiones	Factor escala - Total
COMPROMISO	AFECTIVO	44	0,90	,682	,764
		47		,735	,698
		50		,687	,676
		56(-)		,804	,722
		59(-)		,710	,660
		62		,838	,814
		65		,835	,802
	CONTINUIDAD	48	0,70	,591	,806
		51		,731	,434
		54(-)		,688	,603
		60		,425	,082
		66		,428	-,072
		68		,369	,158
	NORMATIVO	49(-)	0,70	,432	,356
		55		,783	,628
		58		,653	,552
		61		,577	,427
		64		,401	,215

A continuación se obtuvieron las correlaciones de Pearson entre las variables independientes y de estas con la variable dependiente (se utilizaron las puntuaciones factoriales obtenidas en cada modelo exploratorio). Como puede observarse en las **tablas 9 y 10**, existen correlaciones altas y significativas entre todas las dimensiones de valores corporativos percibidos y las prácticas de recursos humanos. También hay relaciones significativas entre los valores y las prácticas con las tres dimensiones del compromiso organizacional. Nótese que es el compromiso afectivo la dimensión que más peso tiene en la puntuación total en la escala de compromiso y la que más se relaciona con las prácticas de recursos humanos y los valores percibidos.

Teniendo en cuenta las hipótesis teóricas y los resultados, realizamos (1) un análisis de regresión por pasos sucesivos para explorar cuál de las variables independientes predecía directamente la variable dependiente (VI incluidas en el modelo: Recursos Humanos y Valores Percibidos; VD = Compromiso); y (2) un Análisis Factorial Confirmatorio utilizando el *software* AMOS 16.0. El método de estimación

fue el de Mínimos Cuadrados No Ponderados. Los cálculos se llevaron a cabo sobre la matriz de correlaciones (**tabla 11**) entre las variables incluidas (puntuaciones típicas en cada una de las dimensiones estudiadas). La adecuación del modelo fue evaluada mediante el índice SRMR el cual, según HU y BENTLER (1998), indica un buen ajuste cuando presenta valores menores que 0,08. Asimismo, se determinó la magnitud de los residuos de la matriz de correlaciones reproducida según el modelo.

TABLA 9. *Correlaciones entre las variables.*

Variables	VOT	VOP	VOE	VT	RRHH_P	RRHH_E	RRHH_R	RRHH_E	RRHH_T
Valores orientados a la tarea (VOT)	1	,727(**)	,752(**)	,894(**)	,720(**)	,629(**)	,618(**)	,653(**)	,718(**)
Valores orientados a las personas (VOP)		1	,837(**)	,893(**)	,846(**)	,718(**)	,637(**)	,831(**)	,853(**)
Valores orientados al comportamiento ético (VOE)			1	,954(**)	,793(**)	,698(**)	,695(**)	,778(**)	,827(**)
Valores percibidos/ Total (VT)				1	,851(**)	,767(**)	,727(**)	,826(**)	,873(**)
RRHH/Promoción (RRHH_P)					1	,811(**)	,742(**)	,839(**)	,940(**)
RRHH/Evaluación (RRHH_E)						1	,790(**)	,781(**)	,904(**)
RRHH/Retribución (RRHH_R)							1	,762(**)	,870(**)
RRHH/Formación (RRHH_F)								1	,950(**)
RRHH_Total (RRHH_T)									1

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

TABLA 10. *Correlaciones entre las variables.*

Variables	CA	CC	CN	CT	RRHH_T	VT
Compromiso afectivo (CA)	1	,398(**)	,530(**)	,948(**)	,648(**)	,660(**)
Compromiso de continuidad (CC)		1	,351(**)	,531(**)	,230(**)	,275(**)
Compromiso normativo (CN)			1	,715(**)	,360(**)	,357(**)
Compromiso total (CT)				1	,650(**)	,662(**)
RRHH_Total (RRHH_T)					1	,873(**)
Valores percibidos / Total (VT)						1

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

El análisis de regresión mostró que los valores percibidos predicen genuinamente el compromiso organizacional (el modelo explica el 44,3% de la varianza, $p < 0,0005$). La inclusión en el modelo de las prácticas de recursos humanos solo aumenta en 2,5 el porcentaje de varianza explicada ($p = 0,029$), cambio no significativo asumiendo $\alpha = 0,01$. En cuanto a las tres dimensiones

del compromiso, el afectivo tiene un patrón semejante (el modelo que incluye solo los valores explica el 46,5% de la varianza, $p < 0,0005$; la inclusión de las prácticas aumenta un 2,1% de la varianza explicada $p = 0,040$) mientras que la variabilidad en el normativo y el de continuidad son pobremente explicadas en sus respectivos modelos (12,7% y 6,7 % respectivamente).

TABLA 11. *Correlaciones entre las variables.*

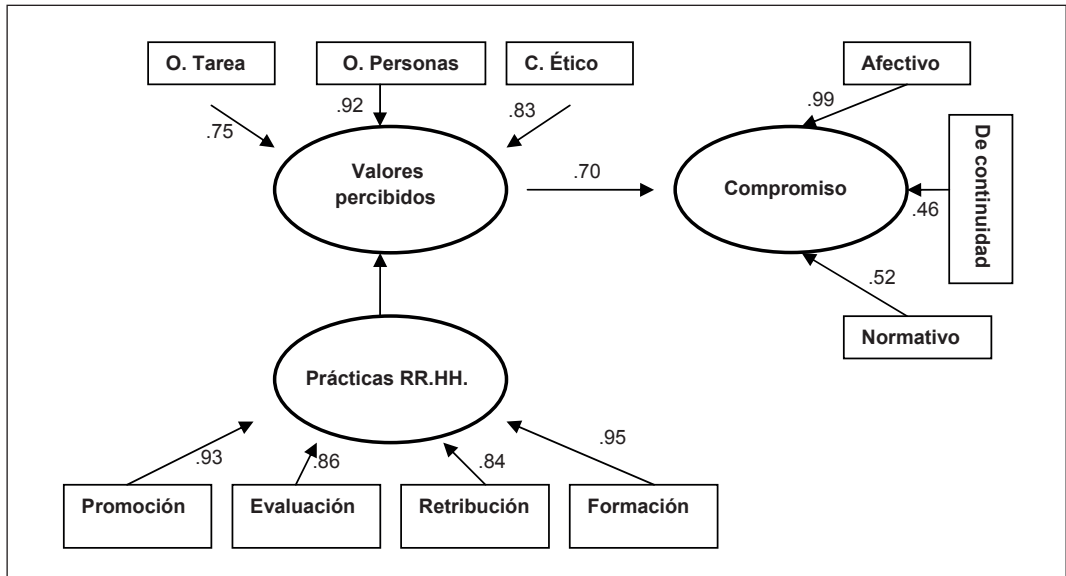
Variables	VOT	VOP	VOE	CA	CC	CN	RRHH_E	RRHH_R	RRHH_F	RRHH_P
VOT	1	0,67	0,69	0,48	0,2	0,2	0,58	0,63	0,63	0,64
VOP		1	0,76	0,67	0,28	0,33	0,72	0,66	0,82	0,82
VOE			1	0,59	0,24	0,28	0,59	0,64	0,74	0,69
CA				1	0,42	0,49	0,52	0,51	0,63	0,62
CC					1	0,37	0,27	0,26	0,29	0,26
CN						1	0,26	0,25	0,34	0,37
RRHH_E							1	0,8	0,82	0,82
RRHH_R								1	0,78	0,76
RRHH_F									1	0,83
RRHH_P										1

Los resultados del análisis confirmatorio muestran que el modelo propuesto presenta un buen ajuste (SRMR = 0,035). Asimismo, no existen residuos significativos ($\alpha = 0,05$) para la matriz de correlaciones reproducida. Los pesos de regresión estimados del modelo se recogen en la **figura 2**. En general, todos son altos y ninguno es menor de 0,40. De esta manera comprobamos que las prácticas de recursos influyen notablemente en los valores percibidos y que estos a su vez predicen el nivel de compromiso que las personas tienen con su organización.

Finalmente se procedió a las comparaciones de medias, el cálculo de correlaciones y los análisis de regresión para profundizar en las relaciones que se establecen entre las distintas variables incluidas en nuestro estudio.

No se encontraron diferencias significativas (ANOVA de un factor, comparaciones *post hoc*, Bonferroni, $\alpha = 0,05$) en Valores Percibidos, Prácticas de Recursos Humanos y Compromiso en función del tamaño de la empresa ($\alpha = 0,05$), sin embargo, la tendencia es a tener puntuaciones altas en estas tres variables cuanto mayor es el cargo en la empresa. Así, los directivos y altos directivos tienen una percepción más positiva de la aplicación de los valores en su empresa, de la existencia de prácticas de recursos humanos encaminadas a reforzarlos y a estar más comprometidos que los técnicos/especialistas y los intermedios. Llevar más tiempo en la empresa no influye en la percepción de valores ni en la valoración de las prácticas de recursos humanos, pero sí en el nivel de compromiso: los que llevan menos de 5 años en la empresa se sienten en promedio menos comprometidos que los que llevan más de 10 años. En cuanto al departamento, los que pertenecen a la dirección general valoran más positivamente la aplicación de valores y prácticas de recursos humanos, y están más comprometidos, que el resto.

FIGURA 2. Modelo confirmatorio.



En cuanto al sexo, los hombres suelen tener puntuaciones más altas en las tres variables que las mujeres (*pruebas t para muestras independientes; $p < 0,001$*). La edad tiene una relación positiva significativa con valores ($r = ,287$), Recursos Humanos ($r = ,341$) y Compromiso ($r = ,326$).

Las prácticas de recursos humanos que en mayor medida influyen en la percepción de los valores organizacionales son los de promoción y formación (en ese orden de importancia), explicando el 76,7 por 100 de la varianza (análisis de regresión por pasos sucesivos, $p < 0,0005$). En cuanto al compromiso, son los valores orientados a las personas y al comportamiento ético (en ese orden de importancia) los que mejor predicen el compromiso afectivo, explicando el 48,1 por 100 de la varianza. El compromiso de continuidad es predicho por los valores orientados a la tarea (8,2% de la varianza explicada) y el compromiso normativo por los valores orientados a las personas (15% de la varianza explicada).

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El análisis realizado confirma con claridad varios supuestos que eran el objeto de nuestro trabajo.

El primero, que se corresponde con nuestra hipótesis 1, es que la cultura corporativa es una herramienta adecuada para fomentar el compromiso organizacional y que un mayor ajuste entre los valores declarados (en nuestro caso, los siete seleccionados de las compañías del índice IBEX 35 de la Bolsa española) tiene relación positiva con el compromiso. Todo ello, parece avalar tanto el enfoque

pragmático de la cultura corporativa defendido por distintos autores (SCHWARTZ y DAVIS, 1981; DEAL y KENNEDY, 1982; PETERS y WATERMANS, 1986), como el concepto de cultura como antecedente del compromiso (WIENER, 1982; O'REILLY, 1989; CHATMAN y CHA, 2003; WELCH y WELCH, 2006).

De entre las dimensiones que configuran el compromiso, parece destacar por su mayor peso la afectiva, que muestra una mayor vinculación a los valores enfocados a las personas y a los de comportamiento ético. Esto es consistente tanto con la teoría del intercambio de Blau (1967), que en general es aplicable a cualquier dimensión de compromiso, como con la idea de que las empresas tienen que adaptarse a las nuevas tendencias sociales (GARCÍA y DOLAN, 1997) y, no cabe duda, que estas están mejor contempladas en los valores de comportamiento ético y aquellos orientados a las personas, como quedó confirmado por las investigaciones de FINEGAN (2000) y GHOSH (2010), que englobaron tales valores bajo el término de «humanísticos».

La mayor vinculación del compromiso de continuidad con los valores orientados a la tarea es también consistente con GHOSH (2010) cuando vincula este tipo de compromiso con valores que llama «bottom-line», y que están relacionados con conceptos económicos y de eficiencia en el manejo de la organización. Siendo este tipo de compromiso un mero cálculo de los costes que supone el abandono de la compañía, parece evidente que este se incrementa en función de indicadores de la sostenibilidad de la misma: y así, valores como la orientación a resultados, calidad e innovación (indicadores de buena gestión) tienden a dar argumentos de permanencia al empleado que busca, especialmente, seguridad en el empleo y retribución económica satisfactoria.

También ha quedado verificada la hipótesis 2, al comprobar que la existencia de prácticas de recursos humanos adecuadas influye notablemente en la percepción de los valores, de ahí que pueda considerarse como un instrumento para implantar la cultura sirviendo, al mismo tiempo, de inevitable refuerzo de la misma (HAMEL y PRAHALAD, 1994; POWELL, 1995; CHAN *et al.*, 2004; WEI *et al.*, 2008).

De entre las prácticas, destacan como más efectivas para reforzar la percepción de la cultura corporativa las relativas a los sistemas de recompensa (retribución y promoción) y las de formación, como ya se había sostenido en investigaciones anteriores (SCHEIN, 1985; KLEIN y WEAVER, 2000; HULTMAN, 2005).

En cuanto a la percepción de los valores, y consecuente mayor compromiso, en función de las variables sociodemográficas o relativas a la relación con la empresa, merece la pena destacar que son los niveles más altos en la escala jerárquica, así como los que pertenecen a la dirección general, quienes mejor conocen y valoran las prácticas de recursos humanos y la cultura corporativa. Todo ello puede ser coherente con la definición básica de cultura que destaca la importancia de las «creencias compartidas» y el papel de los fundadores y directivos actuales de la organización (SCHEIN, 1985; BARNEY, 1986; O'REALLY y CHATMAN, 1996; GARCÍA y DOLAN, 1997).

De este dato, podría desprenderse que los directivos han estado más involucrados en el proceso de definición de cultura y puesta en marcha de prácticas de recursos humanos, lo que parece lógico, pero también sugiere la necesidad de prestar mayor atención a la difusión cultural a través de adecuados programas de comunicación.

La mayor relación de compromiso con la antigüedad en la empresa ha venido siendo observada en trabajos anteriores (MEYER y ALLEN, 1984; NATARAJAN y NAGAR, 2011; NOORDIN *et al.*, 2011), que han venido argumentando que puede ser debido tanto a una especie de «ciclo de vida» en el trabajo, que comprende tres etapas con diferentes grados de afecto (mayor en niñez-madurez, y menor en adolescencia), como al incremento de los beneficios de mantenerse en la compañía. También es cierto que los empleados con menos compromiso es muy probable que hayan abandonado la firma antes.

En cualquier caso, conviene resaltar que el menor índice de compromiso observado en las generaciones más jóvenes de empleados nos podría plantear, para futuras investigaciones, si es mejorable el ajuste de valores personales-organizacionales en el reclutamiento y selección, así como la adecuación de los procesos de socialización inmediatos a la incorporación a la empresa.

De los resultados obtenidos podrían hacerse unas últimas recomendaciones para la práctica empresarial:

La consideración de la cultura como antecedente del compromiso, y su validez como herramienta en la modulación de comportamientos, hace preciso el ajuste entre valores declarados y percibidos.

El mayor peso de la dimensión afectiva en el compromiso organizacional, y que este se refuerza con los valores éticos y de respeto a las personas, todos ellos en íntima relación con las tendencias sociales, deriva en la necesidad de que las empresas le presten a este grupo de valores una atención real, más allá de la simple formulación en la cultura corporativa.

Ha quedado patente que las prácticas de recursos humanos, al menos los cuatro grupos estudiados en este trabajo, refuerzan la percepción de los valores, por lo que las empresas deberían asegurarse de la congruencia de estas con la cultura corporativa formulada si pretenden que esta sea percibida por los empleados.

Bibliografía

- ALLEN, N. y MEYER, J. [1990]: «The measurements and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization», *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, págs. 1-18.
- ANDERSON, C. [1997]: «Values-based Management», *Academy of Management Executive*, vol. 11 (4), págs. 25-46.
- ANGLE, H.L. y PERRY, J.L. [1981]: «An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, págs. 1-13.
- AROGYASWAMY, B. y BYLES, C.M. [1987]: «Organizational culture: Internal and external fits», *Journal of Management*, vol. 13 (4), págs. 647-659.
- ARTHUR, J.B. [1994]: «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover», *Academy of Management Journal*, vol. 37 (3), págs. 670-687.

- BACKHAUS, K. y TIKOO, S. [2004]: «Conceptualizing and researching employer branding», *Career Development International*, vol. 9 (5), págs. 501-517.
- BARNEY, J.B. [1986]: «Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?», *Academy of Management Review*, 11 (3), págs. 656-65.
- [1991]: «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, 17 (1), págs. 99-120.
- BECKER, H.S. [1960]: «Notes on the concept of commitment», *American Journal of Sociology*, vol. 66, págs. 32-42.
- BECKER, B.E. y GERHART, B. [1996]: «The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects», *Academy of Management Journal*, vol. 39, págs. 779-801.
- BEHERY, M. y PATON, R.A. [2008]: «Performance appraisal-Cultural fit and organizational outcomes within the U.A.E.», *Journal of American Academy of Business*, vol. 13 (1), págs. 166-176.
- BLANCHARD, K. y O'CONNOR, M. [1996]: *Managing by values*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- BLAU, P.M. [1967]: *Exchange and Power in Social Life*, Nueva York: Wiley.
- BOWEN, D.E. y OSTROFF, C. [2004]: «Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system», *Academy of Management Review*, vol. 29, págs. 203-221.
- BUCHANAN, B. [1974]: «Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, págs. 533-546.
- CARMELO-ORDAZ, C.; FERNÁNDEZ-ALLES, M.L. y VALLE-CABRERA, R. [2008]: «Top Management team's vision and human resources Management practices in innovative Spanish companies», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19 (4), págs. 620-638.
- CAYKOYLU, S. y EGRI, C.P. [2007]: «Organizational commitment across different employee groups», *The Business Review*, vol. 8, 1, págs. 191-197.
- CHATMAN, J.A. y CHA, S.E. [2003]: «Leading by leverage culture», *California Management Review*, vol. 45, 4, págs. 20-34.
- CHAN, L.L.M.; SHAFFER, M.A. y SNAPE, E. [2004]: «In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15 (1), págs. 17-35.
- DALKEY, N.C. [1969]: *The Delphi method: an experimental study of group opinion*, Santa Monica, California. Rand Corporation.
- DEAL, T.E. y KENNEDY, A.A. [1982]: *Corporate cultures*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- DENISON, D.R. [1984]: «Bringing corporate culture to the bottom line», *Organizational Behavior*, vol. 13, págs. 5-22.
- DOLAN, S.L. y RICHLEY, B.A. [2006]: «Managing by values: a new philosophy for a new economic order», *Handbook of Business Strategy*, vol. 7 (1), págs. 235-238.
- FARRELL, D. y RUSBULT, C. [1981]: «Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments», *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 28, págs. 78-95.
- FINEGAN, J.F. [2000]: «The impact of person-organisational values on organizational commitment», *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, vol. 3 (2), págs. 149-69.
- GARCÍA, S. y DOLAN, S. [1997]: *La Dirección por Valores*, Madrid: McGraw-Hill.
- GILBERT, C.; DE WINNE, S. y SELS, L. [2011]: «The influence of line managers and HR department on employees affective commitment», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, 8, págs. 1.618-1.637.

- GOSH, S.K. [2010]: «Perceived organizational values and commitment to organization», *The Indian Journal of Industrial Relations*, vol. 45, 3, págs. 437-445.
- HACKETT, R.D.; BYCIO, P. y HAUSDORF, P.A. [1994]: «Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three component model of organizational commitment», *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, 1, págs. 15-23.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. [2005]: *Análisis multivariante*, 5.^a ed., Madrid: Prentice Hall.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. [1994]: «Competing for the future», *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
- HOFSTEDE, G. [1984]: «Cultural dimensions in management and planning», *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 1 (2), págs. 81-98.
- HU, L. y BENTLER, P. M. [1998]: «Fit indices in graviance structure modelling: sensitivity to underparameterized model misspecification», *Psychological Methods*, 3 (49), págs. 424-453
- HULMANT, K. [2005]: «Evaluating organizational values», *Organizational Development Journal*, vol. 23 (4), págs. 32-44.
- HUSELID, M.A. [1995]: «The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, vol. 38 (3), págs. 635-672.
- KABANOFF, B. [1993]: «An exploration of espoused culture in Australian organizations (with a closer look at the banking sector)», *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 31, págs. 1-29.
- KABANOFF, B. y HOLT, J. [1996]: «Changes in the espoused values of Australian organizations 1986-1990», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, págs. 201-219.
- KABANOFF, B. y DALY, J. [2002]: «Espoused values of organizations», *Australian Journal of Management*, vol. 27, págs. 89-104.
- KANTER, R.M. [1968]: «Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities», *American Sociological Review*, vol. 33, págs. 499-517.
- KHANDELWAL, K.A. y MOHENDRA, N. [2010]: «Espoused organizational values, vision, and corporate social responsibility: Does it matter to organizational members?», *Vikalpa*, vol. 35 (3), págs. 19-35.
- KLEIN, H. J. y WEAVER, N.A. [2000]: «The effectiveness of an organizational level orientation training program in the socialization of new hires», *Personnel Psychology*, vol. 53, págs. 47-66.
- KREFTING, L.A. y FROST, P.J. [1985]: «Untangling webs, surface waves, and wildcatting» en P.J. FROST y Associates (eds.), *Organizational culture: Beverly Hills*, Sage, págs. 155-168.
- LAHIRY, S. [1994]: «Building commitment through organizational culture», *Training y Development*, vol. abril, págs. 50-52.
- MEYER, J.P. y ALLEN, N. J. [1984]: «Testing the bet-side theory of organizational commitment: Some methodological considerations», *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, págs. 372-378.
- MCAFFEE, R.B., GLASSMAN, M. y HONEYCUTT, E.D. [2002]: «The effects of culture and human resource management policies on supply chain management strategy», *Journal of Business Logistics*, vol. 23, págs. 1-18.
- MIQUEL, S.; BIGNÉE, E.; LEVI, J.; CUENCA, A. y MIQUEL, M.J. [1997]: *Investigación de mercados*, Madrid: McGraw-Hill.
- MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W. y STEERS, R.M. [1982]: *Employee-Organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New York: Academic Press.
- MURPHY, M.G. y MCKENZIE DAVEY, K. [2002]: «Ambiguity, ambivalence and indifference in organizational values», *Human Resource Management Journal*, vol. 12, 1, págs. 17-32.

- NATARAJAN, N.K. y NAGAR, D. [2011]: «Effects of service tenure and nature of occupation on organizational commitment and job satisfaction», *Journal of Management Research*, vol. 11, 1, págs. 59-64.
- NOORDIN, F.; RAHIM, A.R.; IBRAHIM, A.H. y OMAR, M.S. [2011]: «An analysis of career stages on organizational commitment of Australian managers», *International Journal of Business and Social Science*, vol. 2, 17, págs. 117-126.
- OKOLI, C. y PAWLOWSKI, S.D. [2004]: «The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications», *Information y Management*, vol. 42, págs. 15-29.
- O'REILLY, C. [1989]: «Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations», *California Management Review*, vol. 31 (4), págs. 9-25.
- O'REILLY, C. y CALDWELL, D.F. [1980]: «Job choice: The impact of intrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment», *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, págs. 559-565.
- O'REILLY, C. y CHATMAN, J. [1986]: «Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour», *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, págs. 492-499.
- PETERS, T.J. y WATERMAN, R.H. [1986]: *En busca de la excelencia*, Barcelona: Ediciones Folio, S.A.
- PORTER, L.; STEERS, R.; MOWDAY, R. y BOULIAN, P. [1974]: «Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatrics technicians», *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, págs. 603-609.
- POWELL, T.C. [1995]: «Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study», *Strategic Management Journal*, vol. 16, págs. 15-37.
- SCHEIN, E.H. [1985]: *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- [1990]: «Organizational culture», *American Psychologist*, vol. 45 (2), págs. 109-119.
- SCHMIDT, R.C. [1997]: «Managing Delphi surveys using nonparametric statistical techniques», *Decision Sciences*, vol. 28 (3).
- SCHWARTZ, S.H. [1992]: «Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries», en: M.P. ZANNA (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 25, Academic Press, N.Y., págs. 1-65.
- SCHWARTZ, H. y DAVIS, S. [1981]: «Matching corporate culture and business strategy», *Organizational Dynamics*, vol. 10, págs. 30-48.
- SMIRCICH, L. [1983]: «Concepts of culture in organizational analysis», *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, págs. 339-358.
- WEI, L.Q.; LIU, J.; ZHANG, Y. y CHIU, R.K. [2008]: «The role of corporate culture in the process of strategic human resources management: evidence from Chinese enterprises», *Human Resource Management*, vol. 47 (4), págs. 777-794.
- WELCH, D.E. y WELCH, L.S. [2006]: «Commitment for hire? The viability of corporate culture as a MNC control mechanism», *International Business Review*, vol. 15, págs. 14-28.
- WIENER, Y. [1982]: «Commitment in organizations: a normative view», *Academy of Management Review*, vol. 7 (3), 418-428.
- WILLIAMS, L.S. [2008]: «The mission statement. A corporate reporting tool with a past, present, and future», *Journal of Business Communication*, vol. 45, 2, págs. 94-119.
- WILLIAMS, E.S.; RONDEAU, K.V. y FRANCESCUTTI, L.H. [2007]: «Impact of culture on commitment, satisfaction, and extra-role behaviors among Canadian ER physicians», *Leadership in Health Services*, vol. 20, 3, págs. 147-158.