

# EL ROL MEDIADOR DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DEL EMPLEADO SOBRE EL ENTORNO LABORAL Y SU COMPROMISO ORGANIZATIVO

**SANDRA M.<sup>a</sup> SÁNCHEZ CAÑIZARES**

**CARLOS ARTACHO RUIZ**

**FERNANDO J. FUENTES GARCÍA**

*Profesores del Área de Organización de Empresas.  
Departamento de Estadística, Econometría, Investigación  
Operativa y Organización de Empresas.  
Universidad de Córdoba*

## **Extracto:**

**N**UMEROSOS autores han reconocido la importancia del compromiso organizativo y la satisfacción laboral como actitudes clave en el trabajo y de influencia relevante en aspectos como la rotación, el absentismo o la productividad.

El presente trabajo expone teóricamente diversos modelos que analizan la dependencia entre ambos constructos para, posteriormente, proponer, estimar y validar mediante metodología SEM un modelo que incide en la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizativo y el efecto mediador de la primera en la influencia que diversos factores acerca de la percepción del empleado sobre su trabajo ejercen sobre el segundo. Las conclusiones obtenidas deben permitir a la Dirección de Recursos Humanos conocer los aspectos sobre los que puede trabajar para conseguir un capital humano, no sólo satisfecho, sino comprometido con la organización, lo que influirá positivamente en su rendimiento y desempeño.

**Palabras clave:** compromiso organizativo, satisfacción laboral, metodología SEM y mediación.

# THE MEDIATOR ROLE OF JOB SATISFACTION IN THE RELATION BETWEEN THE PERCEPTION OF THE EMPLOYEES ABOUT THE JOB ENVIRONMENT AND THEIR ORGANIZATIONAL COMMITMENT

SANDRA M.<sup>a</sup> SÁNCHEZ CAÑIZARES

CARLOS ARTACHO RUIZ

FERNANDO J. FUENTES GARCÍA

*Profesores del Área de Organización de Empresas.  
Departamento de Estadística, Econometría, Investigación  
Operativa y Organización de Empresas.  
Universidad de Córdoba*

## Abstract:

NUMEROUS authors have recognized the importance of the organizational commitment and the job satisfaction as key attitudes related with work and influencing aspects like the rotation, the absenteeism or the productivity.

The present work exposes theoretically several models, which analyse the dependence between both constructs. Subsequently a proposed model is estimated and validated using the methodology of structural equations modelling (SEM). This model insists in the relation between job satisfaction and organizational commitment and the moderating effect of the former in the influence on the latter of various perceptual factors of the employees about their work. Human Resources Management can use the obtained conclusions in order to get a better knowledge about the aspects to work to get a human capital, not only satisfied, but committed with the organization. At last, this will influence positively their performance.

**Keywords:** organizational commitment, job satisfaction, structural equations methodology and mediation.

# Sumario

1. Introducción y objetivos de la investigación.
2. Marco teórico.
  - 2.1. Compromiso organizativo.
  - 2.2. Satisfacción laboral: concepto.
  - 2.3. Distinción entre satisfacción laboral y compromiso organizativo.
  - 2.4. Modelos empíricos de relación satisfacción-compromiso y antecedentes.
  - 2.5. Modelo propuesto.
3. Metodología de la investigación.
4. Resultados obtenidos.
5. Conclusiones y futuras líneas de investigación.

Bibliografía.

Anexo.

## 1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El compromiso organizativo ha sido un constructo de notable interés en la literatura existente sobre el estudio del comportamiento de los empleados. Hay un gran volumen de trabajos respecto a este tema y, en la actualidad, cada vez se centran más en la relación de éstos con la satisfacción laboral (CURRIVAN, 1999; GAERTNER, 1999; LINZ, 2003). Autores como HARRISON *et al.* (2006), ampliando el trabajo de JUDGE *et al.* (2001) consideran que tanto la satisfacción laboral como el compromiso organizativo actúan como indicadores de una actitud global subyacente hacia el trabajo.

Son abundantes los trabajos que relacionan un alto nivel de compromiso del empleado con menores tasas de rotación, absentismo y mejoras en la productividad (DUNHAM *et al.*, 1994). Asimismo, también se ha estudiado ampliamente desde el punto de vista económico la influencia que ejerce la satisfacción laboral sobre estos indicadores organizacionales (LEVY-GARBOUA y MONTMARQUETTE, 1997; CLARK, 2001; GRUND y SLIVKA, 2001; LYDON y CHEVALIER, 2002). En este contexto, queda patente la importancia que suscita el estudio de ambos constructos para la Dirección de Recursos Humanos. Así, un conocimiento profundo de las causas que originan la satisfacción y, especialmente, el compromiso de un empleado con su organización, permite actuar sobre las mismas para obtener las consecuencias deseadas que se prevén pueden derivarse de este tipo de trabajadores: menores índices de rotación y absentismo, así como un incremento del desempeño y la calidad del producto o servicio.

Ahora bien, no existe un acuerdo unánime entre los autores respecto al nexo de unión entre estos dos constructos tan íntimamente relacionados con el valor intangible del capital humano de la organización. El orden de influencia entre satisfacción y compromiso es fuente de discrepancias. Del mismo modo, es perceptible una falta de atención sobre este punto concreto en la literatura española especializada en el comportamiento organizativo. Por todo ello, este trabajo pretende un doble objetivo:

- Profundizar en el análisis de la relación entre satisfacción y compromiso organizativo.
- Estudiar el papel mediador que juega la satisfacción laboral en la percepción del empleado sobre diversos aspectos relacionados con su entorno laboral y su compromiso.

La aportación de nuestro trabajo sustentará evidencia empírica de la relación entre estos constructos, de los que existe abundante literatura teórica pero escasas investigaciones de campo, especialmente en el caso español, y más aún en la parcela de los servicios, donde se encuadra el sector educativo cuya, muestra se analiza aquí.

De este modo, la estructuración del artículo se inicia con un análisis del marco teórico en el epígrafe segundo. En el tercero, se presenta el modelo propuesto en este trabajo junto con la metodología aplicada en la investigación empírica. El apartado cuarto muestra los resultados alcanzados y, finalmente, el quinto presenta las conclusiones más relevantes, donde se discute su repercusión para la gestión de recursos humanos, las limitaciones al estudio y las posibles futuras líneas de investigación.

## 2. MARCO TEÓRICO

La revisión teórica que se presenta estudia, en primer lugar, los constructos «compromiso organizativo» y «satisfacción laboral» en mayor profundidad (definición, causas, consecuencias), así como su diferencia conceptual; seguidamente se profundiza en la relación que existe entre ambos, analizando varios modelos desarrollados en la literatura científica a este respecto y planteando finalmente el modelo propuesto junto a su justificación teórica.

### 2.1. Compromiso organizativo

Son múltiples las definiciones de compromiso aportadas por la literatura especializada (PORTER *et al.*, 1974; PRICE, 1997; TESTA, 2001; MEYER y HERSCOVITCH, 2001). En general, entre todas estas definiciones se detecta una idea común según la cual los individuos «comprometidos» creen y aceptan los objetivos y valores de la organización de forma que están dispuestos a permanecer en el seno de la misma y dedicarle un considerable esfuerzo (MOWDAY *et al.*, 1979). El compromiso organizativo se convierte entonces en un «vínculo psicológico» que influye en el empleado para que actúe de acuerdo a los intereses de la organización (PORTER *et al.*, 1974). De este modo, se entiende que las personas pueden sentir, simultáneamente y con distinta intensidad, el compromiso organizativo, considerando que se trata de un constructo multidimensional.

Hay que decir que dicha multidimensionalidad es una de las cuestiones que más controversia ha generado. A este respecto, PORTER *et al.* (1974) consideran varias formas de compromiso: la fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, la voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en nombre de la organización, el definitivo deseo por mantenerse como miembro de la organización. Posteriormente, MEYER y ALLEN (1991) identifican tres formas de unión empleado-organización:

- *Compromiso afectivo*: fuerza con la que el individuo se implica en la organización. Componente que hace que los individuos se identifiquen con los valores de la organización de forma que manifiesten su deseo de continuar en ella.
- *Compromiso normativo*: sentimiento de obligación moral de permanecer como miembro de una organización. Pese a que PORTER *et al.* (1974) incluyen esta faceta en el anterior compromiso afectivo, MEYER y ALLEN (1991) sí distinguen ambas formas. En tanto que en el compromiso normativo existe la obligación de lealtad, en el afectivo se expresa sólo un deseo de serlo.

- *Compromiso continuado o calculado*: intención de permanecer en la organización por los costes que supone abandonarla o las recompensas originadas por permanecer. Se ha discutido la posibilidad de desdoblarlo en dos factores: «alto sacrificio personal», asociado a los costes de abandonar la organización, y «escasez de alternativas percibidas», relacionado con las pocas posibilidades de encontrar un empleo alternativo al actual (MCGEE y FORD, 1987). Este desglose ha sido analizado empíricamente por FRUTOS *et al.* (1998), obteniendo un mejor ajuste en el modelo de cuatro factores del compromiso que en el de tres.

Pese a que ha sido esta aproximación tridimensional la más ampliamente aceptada en nuestros días (BERGMAN, 2006; HERRBACH, 2006), no existe, sin embargo, un acuerdo generalizado sobre cuáles son esas dimensiones (HARRIS *et al.*, 1993) e incluso cuántas son esas formas o dimensiones (RANDALL y COTE, 1991).

En cuanto a las consecuencias derivadas del compromiso organizativo, las investigaciones se han centrado fundamentalmente en los efectos sobre la rotación (LIN y MA, 2004; VAN BREUKELEN *et al.*, 2004) y la intención de abandono (GELLATLY, 1995; POWELL y MEYER, 2004), así como sobre la productividad o el desempeño de los trabajadores comprometidos con la empresa (WARD y DAVIS, 1995; LEONG *et al.*, 1996).

## 2.2. Satisfacción laboral: concepto

Pese a que la satisfacción laboral ha sido una de las variables más estudiadas en el ámbito del comportamiento organizacional, no existe un consenso en cuanto a su definición o a la existencia de una teoría que comprenda todos los elementos que conducen a la satisfacción en el trabajo.

Sin embargo, a pesar de las numerosas definiciones existentes (LOCKE, 1969; LEVY GARBOUA y MONTMARQUETTE, 1992; SHIELDS y STEPHEN, 2002), se percibe un denominador común que hace posible su categorización en dos perspectivas distintas:

- Satisfacción como un estado emocional, un sentimiento, una actitud o una respuesta afectiva hacia el trabajo (LOCKE, 1969; PRICE y MUELLER, 1986; ROBBINS, 1994; BRAVO *et al.*, 1996; LEAL *et al.*, 1999; LARRAINZAR *et al.*, 2001; etc.).
- Satisfacción como el resultado de una comparación o ajuste entre expectativas, necesidades o resultados actuales del puesto y las prestaciones que el trabajo les ofrece realmente (MUMFORD, 1976 y MICHALOS, 1986, entre otros).

De este modo, se puede considerar que, aunando las dos orientaciones mencionadas, la satisfacción laboral es:

*Un concepto multidimensional y multidisciplinar que supone el estado emocional, actitud, sensación o grado de bienestar que experimenta un individuo hacia su trabajo como consecuencia de la mayor o menor discrepancia existente entre sus expectativas pasadas y presentes acerca de las recompensas y el rol que le ofrece su empleo y la medida en que éstas se cumplen realmente.*

### 2.3. Distinción entre satisfacción laboral y compromiso organizativo

Tras analizar las definiciones de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, cabe destacar la diferencia teórica entre ambos constructos, que puede entenderse desde varios puntos de vista:

- Percepción del empleado: mientras que la satisfacción se centra en los aspectos del entorno de trabajo en que el empleado lleva a cabo su actividad, el compromiso enfatiza los elementos asociados a la organización, como metas y valores. MOWDAY *et al.* (1982) argumentan que mientras el compromiso es el reflejo de una actitud del empleado más genérica, la satisfacción es la constatación de una actitud más frágil y alterable.
- Punto de vista organizativo: la dimensión organizativa es diferente. Así, el compromiso es un constructo más global, que refleja una respuesta afectiva general hacia la organización como un todo, mientras que la satisfacción se liga intrínsecamente a un puesto de trabajo y ciertos aspectos laborales (BAKER y BAKER, 1999).
- Duración: JUANEDA y GONZÁLEZ (2007), basándose en MOWDAY (1979), sostienen que el compromiso es más estable en el tiempo, mientras que la satisfacción muestra reacciones más inmediatas a aspectos tangibles de las tareas y el entorno de trabajo.

Finalmente, pese a las diferencias mencionadas entre satisfacción y compromiso, COHEN (1993) propone no enfrentar ambos conceptos, es decir, no entenderlos como opuestos o en competencia, sino referirse a ellos como complementarios. Es por ello que en este trabajo se atiende a dicha complementariedad, ubicando la satisfacción como una variable mediadora y relacionada con el compromiso, haciendo hincapié de este modo en la dimensión temporal, que defendía la mayor perentoriedad en la sensación de satisfacción, frente a una superior duración y estabilidad en el compromiso.

### 2.4. Modelos empíricos de relación satisfacción-compromiso y antecedentes

Revisando la literatura especializada, es posible encontrar una serie de modelos derivados de estudios empíricos con base teórica que contrastan la relación de causalidad entre satisfacción y compromiso, así como la forma en que diferentes variables relacionadas con el puesto y con la organización ejercen su influencia sobre ambos. Las representaciones gráficas de cada uno de ellos se adjuntan en el Anexo. De su estudio va a tratar de justificarse la propuesta de un modelo de relaciones que se contrastará posteriormente en el trabajo de campo realizado.

#### 2.4.1. Modelo del International Survey Research (ISR)

Un estudio de caso realizado por el ISR (2004) distingue dos niveles de influencia tanto en la satisfacción laboral como en el compromiso organizativo de los empleados:

- Percepciones sobre las experiencias de trabajo en el puesto del empleado: se refieren a opiniones sobre el día a día y se mide por las variables: supervisión, equipo de trabajo, autoridad del puesto, reconocimiento y seguridad e higiene del trabajo.
- Percepciones sobre las condiciones de la organización: se trata de la opinión a nivel corporativo sobre el funcionamiento de la entidad donde el empleado desarrolla su trabajo. Se incluyen las variables: liderazgo, comunicación, salario/beneficios recibidos y prácticas y políticas de recursos humanos.

Sin embargo, este modelo se centra únicamente en los antecedentes de satisfacción y compromiso sin analizar la relación entre ambos. Los resultados muestran una influencia unas tres veces superior de las experiencias con el trabajo sobre la satisfacción laboral que sobre el compromiso con el empleo. Respecto al funcionamiento de la organización, los coeficientes obtenidos muestran una influencia seis veces superior de este nivel sobre el compromiso organizativo.

#### 2.4.2. Modelo del Nordic Employee Index

Un modelo distinto, que descansa sobre sólidas investigaciones académicas en el campo de la satisfacción y el compromiso (BAKER, 1995; ALLEN y MEYER, 1996; GAERTNER, 1999; CLARK, 2001; ESKILDSEN *et al.* 2002), es el utilizado por el *Nordic Employee Index*. Este modelo busca una aproximación a la medición de estos constructos que pueda ser aplicado en cualquier marco organizacional. El estudio, realizado originariamente en los países nórdicos (Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia), ha sido ampliado a otros países miembros, de tal forma que actualmente ha pasado a denominarse *European Employee Index*. Su estructura se basa en la influencia de cinco variables, tanto sobre la motivación como sobre la satisfacción, que, a su vez, ejerce de intermediaaria en la repercusión de las mismas sobre la lealtad y el compromiso en el puesto. Estos cinco constructos son los siguientes:

- Imagen del puesto: percepción pública y orgullo de trabajar en la organización.
- Liderazgo corporativo: opinión de los empleados sobre la toma de decisiones, habilidades comunicativas y ética de la organización.
- Superior inmediato: actitudes de los empleados hacia su jefe inmediato.
- Cooperación: interacción mutua y clima social en el trabajo.
- Condiciones de trabajo: incluye la percepción de los empleados respecto a tres componentes: trabajo diario (condiciones de los contenidos del trabajo, entorno físico y presión laboral), remuneración (salario, otros beneficios y seguridad laboral), desarrollo personal y profesional (oportunidades de formación).

La lealtad al puesto se mide por aspectos como la intención de abandono, la búsqueda de otro empleo, la recomendación de trabajo a otros, etc. La similitud de estos ítems con los utilizados para

la medición del compromiso organizativo hace pensar que ambas variables, con distintas denominaciones, descansan sobre un mismo concepto.

En la investigación empírica realizada por el *European Employee Index* (2002), el constructo «condiciones de trabajo» fue el que presentó una influencia superior, siendo el resto de coeficientes inferiores a 0,25. Por su parte, la motivación y la satisfacción mantienen una significativa y positiva relación estadística sobre la lealtad, lo que justifica una vez más la suposición de que una mayor satisfacción conduce a un compromiso organizativo superior.

#### 2.4.3. Otros estudios: PRICE y MUELLER (1986); CURRIVAN (1999); GAERTNER (1999)

El trabajo de PRICE y MUELLER (1986) aporta la base teórica para el modelo simplificado desarrollado posteriormente por MATHIEU y ZAJAC (1990). Las variables estructurales empleadas son: autonomía, rutina, apoyo social (desglosándolo en apoyo del supervisor y de los colegas), estrés en el trabajo (se desglosa en ambigüedad de rol, conflicto de rol y carga de trabajo) y salario. Analiza la influencia de dichas variables sobre la satisfacción y el compromiso e, igualmente, la hipótesis del impacto positivo de la primera sobre el segundo se amplía de forma que se considera también un efecto mediador de la satisfacción entre los determinantes estructurales e individuales y el compromiso organizativo.

El modelo aplicado por CURRIVAN (1999), más amplio que los anteriores, considera la influencia de diez determinantes estructurales <sup>1</sup> (entendidos como características del trabajo y pautas de interacción social dentro del marco laboral) sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, considerado aquí como lealtad a la organización y, por tanto, similar al modelo del *Nordic Employee Index*. Existen tres alternativas en las relaciones de influencia con diversas bases empíricas de apoyo:

- Que estos determinantes estructurales se relacionen directamente tanto con la satisfacción laboral como con el compromiso organizativo (KIM *et al.* 1996).
- La influencia de los determinantes estructurales únicamente sobre la satisfacción laboral, mientras que su relación con el compromiso organizativo sería de forma indirecta a través de la misma. Esta posición es defendida en los trabajos de PRICE y MUELLER (1986) y WILLIAMS y HAZER (1986).
- Distintos determinantes estructurales poseen diferentes efectos sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo. En este sentido, HOM y GRIFFETH (1995) argumentan que ciertos determinantes sólo muestran impacto sobre la satisfacción mientras otros influyen exclusivamente en el compromiso.

El estudio realizado por GAERTNER (1999), en el que aplica la metodología SEM (Structural Equation Modelling), obtiene escaso apoyo empírico en el caso de la primera propuesta, donde todos

<sup>1</sup> Los determinantes relacionados positivamente en este modelo con satisfacción y/o compromiso son: salario, oportunidades de promoción, justicia distributiva, apoyo de los compañeros, apoyo del supervisor y autonomía. Negativamente: carga de trabajo, conflicto de rol, ambigüedad de rol y rutina.

los determinantes estructurales influyen tanto en la satisfacción laboral como en el compromiso organizativo de forma directa. La segunda posibilidad obtiene un ajuste empírico aceptable, aunque en muestras pequeñas el ajuste no es significativamente mejor al del primer modelo. Sin embargo, a través de un análisis exploratorio se encuentran evidencias de la influencia de ciertas variables, como el apoyo del supervisor, las oportunidades de promoción o la justicia distributiva tanto con la satisfacción laboral como con el compromiso, mientras que otros determinantes únicamente muestran influencia sobre el primer constructo.

## 2.5. Modelo propuesto

Tras este análisis de modelos, esta investigación propone analizar la influencia positiva que seis variables de percepción del empleado sobre algunos aspectos de su trabajo ejercen sobre la satisfacción laboral, así como la relación presente entre ésta y el compromiso organizativo. Su selección se ha fundamentado en la preponderancia asignada por parte de la literatura ad hoc así como en su aplicabilidad al estudio empírico realizado, enfocado a colegios de enseñanza privada reglada de la Comunidad Autónoma de Andalucía. De las seis variables propuestas, cuatro se encuentran además presentes en el estudio de LOCKE (1984), que argumenta que en la satisfacción laboral se identifican diversas dimensiones como los compañeros, la supervisión, el salario, las posibilidades de promoción y la tarea a realizar. Las variables son:

- *Percepción sobre el salario*: empleada como «paga y beneficios» en el modelo del ISR, como «condiciones de trabajo» en el modelo del *Nordic Employee Index* o como «salario» en los modelos ampliados de diez factores. Se ha medido a través de ítems sobre la medida en que se considera adecuado el salario percibido y la comparación con el de un profesional de la enseñanza pública.
- *Relación con los colegas*: empleada como «equipo de trabajo» en el modelo del ISR, como «Cooperación» en el modelo del *Nordic Employee Index* o como «apoyo de los colegas» en el modelo de diez factores. Se ha medido mediante ítems sobre el grado en que se mantiene una buena relación con los compañeros de trabajo.
- *Relación con la dirección de los centros*: se relaciona con los constructos «estilos de liderazgo» o «apoyo del supervisor» de los modelos revisados. Se ha medido mediante ítems sobre el tipo de relación que se mantiene con los encargados de las tareas directivas del centro de enseñanza al que se pertenece.
- *Percepción sobre el prestigio de la profesión*: relacionada con las variables «reconocimiento» o la «imagen del puesto» de los modelos del ISR y *Nordic Employee Index* respectivamente. Medida a través de ítems sobre la forma en que se considera que la sociedad percibe la profesión desarrollada y la comparación con el prestigio de la misma profesión en caso de ser desarrollada en un centro de enseñanza pública.
- *Percepción sobre las oportunidades de ascenso*: incluida en las condiciones de trabajo del modelo del *Nordic Employee Index* o en las oportunidades de promoción en el modelo de

diez factores. Se ha medido mediante ítems sobre las posibilidades de ascenso o desarrollo profesional que se consideran.

- *Percepción de la autonomía del trabajo*: se analiza en el modelo de diez factores y se ha medido a través de cuestiones sobre el grado en que se puede desarrollar el trabajo con libertad, la dependencia a la hora de tomar decisiones y la comparación con la autonomía de un profesional de la enseñanza pública.

Por otro lado, el modelo propuesto apoya la idea de que la satisfacción laboral del empleado media en la influencia que las percepciones sobre su entorno de trabajo ejercen en su grado de compromiso organizativo. Esto se justifica en las ideas de LAWLER (1992). Su teoría sobre los vínculos afectivos dota de un nexo teórico a las emociones positivas más inmediatas, como la satisfacción laboral, y a los lazos afectivos perdurables, como el compromiso organizativo. Esta teoría asume que los estados emocionales positivos preceden a los vínculos afectivos hacia colectivos, actuando como factores mediadores entre éstos y las estructuras sociales.

En esta línea y más adelante, MUELLER y LAWLER (1996) extienden esta presunción a la relación entre las condiciones de trabajo, la satisfacción laboral y el compromiso organizativo. Argumentan que las condiciones laborales producen emociones que pueden ser negativas o positivas (insatisfacción-satisfacción laboral); los empleados buscan la fuente de estas emociones, de modo que la organización comienza a ser la meta de estos sentimientos. Si la empresa se convierte en la responsable de estas emociones positivas a los ojos de los empleados, es del todo posible que obtenga ese vínculo afectivo por parte de los mismos.

Según las bases de estas teorías, el modelo que proponemos presenta a la satisfacción laboral en una posición dual: por un lado, es un importante determinante del compromiso organizativo y, por otro, es una variable mediadora entre los determinantes individuales-estructurales y el compromiso.

Respecto a la relación de causalidad satisfacción-compromiso, aunque numerosos autores defienden que la satisfacción laboral constituye la causa del compromiso organizativo (PRICE y MUELLER, 1986; WILLIAMS y HAZER, 1986; KIM *et al.*, 1996), no faltan detractores a esta teoría (FARKAS y TETRICK, 1989; MATHIEU, 1991; HOM y GRIFFETH, 1995). La posición dominante en la literatura considera que es la satisfacción la que ocasiona el compromiso (MOWDAY *et al.*, 1982; PRICE y MUELLER, 1986; MUELLER *et al.*, 1994). Sin embargo, pese a la existencia de trabajos donde los resultados estadísticos defienden que el incremento en la satisfacción del empleado conduce a un compromiso superior (YAVAS y BIDUR, 1999; CHEN, 2007), la investigación empírica no ha confirmado aún categóricamente este orden causal. Así, diversos estudios han detectado que el compromiso es causalmente anterior a la satisfacción (VANDENBERG y LANCE, 1992; POOL y POOL, 2007). Estas investigaciones argumentan que los empleados ajustan sus niveles de satisfacción de forma que sean consistentes con su compromiso organizativo en el momento presente. Esta posición se apoya en la perspectiva psicológica y social que considera que los individuos desarrollan actitudes adecuadas a las situaciones con las que se sienten comprometidos. Se asume que el compromiso incrementa la motivación del empleado, lo que impacta de forma directa en su nivel de satisfacción. A pesar de estos argumentos, las evidencias sobre esta segunda posibilidad en el orden causal son ciertamente limitadas en comparación con la primera

hipótesis. Otros estudios concluyen la existencia de una relación recíproca entre satisfacción laboral y compromiso organizativo (FARKAS y TETRICK, 1989; LANCE, 1991; MATHIEU, 1991). Sin embargo, la relación recíproca se muestra asimétrica, en tanto la satisfacción muestra un efecto más potente sobre el compromiso que a la inversa. Por último, existen trabajos donde se sugiere que la relación entre estas dos actitudes sobre el trabajo puede ser dudosa en tanto ambas presentan múltiples causas comunes (DOUGHERTY *et al.*, 1985; CURRIVAN, 1999). Este argumento puede resultar atractivo dada la tendencia creciente en las investigaciones actuales a considerar que determinantes similares afectan a las dos orientaciones en distinta medida, tal y como se ha mencionado previamente en este apartado. Sin embargo, los estudios empíricos que apoyan esta inexistencia de relación son muy limitados.

Por todo ello, este modelo no analizará el orden de causalidad entre satisfacción y compromiso, en tanto que se requeriría un estudio longitudinal para inferir este aspecto. En nuestro caso, la complejidad del problema justifica la aplicación de la metodología SEM para cuantificar la relación entre las distintas variables y contrastar la posición que se propone de la satisfacción como variable mediadora frente a otras posibilidades estructuradas en dos modelos alternativos.

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La población objetivo a la que se dirige el análisis empírico está constituida por el personal docente de los centros de enseñanza reglada y concertada de Andalucía. Utilizando el censo poblacional ofrecido por la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía <sup>2</sup> se obtuvo el listado de estos centros, lo que permitió el envío a través de correo postal a toda la población del instrumento de medida aplicado.

El trabajo de campo condujo a la obtención de 1.819 cuestionarios de un total de 55 centros, si bien, tras un proceso de depuración, el tamaño muestral definitivo queda fijado en 1.804 individuos.

El cuestionario aplicado consta de varios bloques: a) información general del centro; b) datos del puesto de trabajo; c) valoración de la enseñanza en España; d) satisfacción laboral: grado de satisfacción con distintos aspectos vinculados a la profesión según una escala de Likert de cinco puntos, siendo 1, muy insatisfecho y 5, muy satisfecho; grado de satisfacción global en una escala de Likert de cinco puntos; valoración de distintas facetas del trabajo en relación a un profesional de la enseñanza pública; e) compromiso organizativo según el cuestionario *Organizational Commitment Questionnaire* de PORTER y SMITH (1970) <sup>3</sup>; f) datos sociológicos.

La técnica multivariante que se va a emplear para analizar estadísticamente el modelo propuesto en la investigación es la conocida como modelado por ecuaciones estructurales SEM, que se

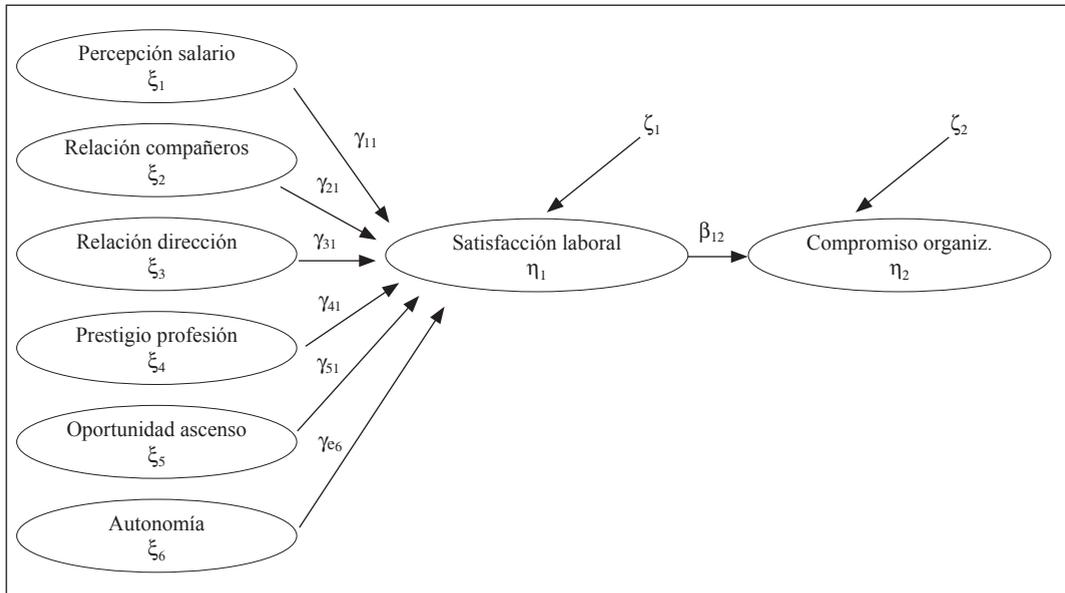
<sup>2</sup> <http://www.juntadeandalucia.es/educacion/scripts/rcentros/prcentros.asp>

<sup>3</sup> El OCQ de PORTER y SMITH consta de 15 ítems en los que el encuestado ha de indicar su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de Likert de cinco puntos. Las puntuaciones obtenidas con las respuestas de estos ítems se suman y se calcula su media de forma que cuanto mayor sea el resultado obtenido se entiende que el grado de compromiso organizativo del individuo es superior. Existen seis ítems (3, 7, 9, 11, 12 y 15) cuyo enunciado está redactado de forma negativa, de tal forma que es necesario invertir su escala a la hora de calcular la media de las puntuaciones. Un amplio número de estudios empíricos han acreditado la fiabilidad y validez de este instrumento.

ha convertido en una herramienta integral para la investigación académica y práctica y abarca toda una serie de instrumentos como el análisis de estructura de covarianza, análisis de variable latente, análisis de factor confirmatorio y análisis LISREL.

El modelo propuesto será especificado mediante una serie de ecuaciones que definen el modelo estructural que vincula los constructos latentes. En el modelo estructural, se analiza la relación causal de las seis variables latentes exógenas sobre las distintas percepciones sobre el trabajo, con la satisfacción laboral manifestada por los empleados. Por tanto, la satisfacción laboral actúa aquí como variable latente endógena. A su vez, se estudiará cómo el constructo «satisfacción laboral», analizado a través de sus componentes, influye sobre la variable «compromiso organizativo», que se constituye de este modo en la otra variable latente endógena de este modelo. La representación gráfica a través de un diagrama de recorrido de este esquema se expone en la **figura 1**.

**FIGURA 1.** Modelo estructural propuesto.



FUENTE: *Elaboración propia.*

#### 4. RESULTADOS OBTENIDOS

De manera previa a la estimación del modelo se ha realizado un análisis exploratorio de los datos. Los estadísticos sobre los errores típicos y desviaciones respecto a la media no detectan la existencia de valores atípicos que puedan distorsionar la muestra.

En cuanto al supuesto de normalidad de los datos, se ha efectuado el contraste de Kolmogorov-Smirnov, junto al de Shapiro-Wilk para las variables del modelo de medida. El resultado obtenido supone el rechazo de la hipótesis nula de normalidad en todos los casos. Esta circunstancia unida al tamaño muestral suficientemente amplio del que se dispone permite la aplicación del método de estimación ADF (método asintóticamente libre de distribución).

Previamente a la estimación del modelo, se ha realizado un análisis factorial confirmatorio para confirmar la validez de las escalas aplicadas en el estudio. Las ponderaciones obtenidas, todas ellas significativas, los coeficientes alfa de Cronbach y los estadísticos de ajuste permiten corroborar este particular. El proceso de estimación (con el programa LISREL 8.7) no ha señalado ninguna restricción por problemas de identificación. No se detectan estimaciones infractoras en el examen de resultados de SEM (no hay varianzas de error negativas, coeficientes estandarizados que superen el valor 1 o errores estándar elevados).

Se presenta en el **cuadro 1** el resultado de las estimaciones obtenidas para los parámetros del modelo estructural.

**CUADRO 1.** *Estimación del modelo propuesto.*

	Satisfacción laboral	Compromiso organizativo
Percepción salario	0,183	0,000
Relación compañeros	0,073	0,000
Relación dirección	0,190	0,000
Prestigio profesión	0,123	0,000
Oportunidad ascenso	0,104	0,000
Autonomía	0,342	0,000
Satisfacción laboral	0,000	0,818

$R^2$  (satisfacción laboral) = 0,641;  $R^2$  (compromiso organizativo) = 0,636; GFI = 0,8571; RMSEA = 0,031; AGFI = 0,826; NFI = 0,991; NNFI = 0,988.

La interpretación de la estimación del modelo propuesto lleva a las siguientes conclusiones:

- Las ponderaciones de los constructos exógenos sobre la satisfacción laboral son mayoritariamente significativas y de relación positiva.
- El determinante con mayor peso (coeficiente 0,342) es la sensación de autonomía en el trabajo. Según el modelo de medida, el indicador que más influencia presenta sobre este constructo es la comparación con los profesionales del sector público. A juicio de los encuestados, la mayor autonomía que se consigue en el desarrollo de su labor en un centro

privado de enseñanza reglada sobre un centro público, se valora muy positivamente a la hora de manifestar la satisfacción con el trabajo.

- Tras la autonomía, y con pesos similares, se encuentran las relaciones con la dirección del centro (equivalente a las relaciones con el supervisor en los modelos que han servido de base) y la percepción sobre el salario recibido. Resulta interesante que el salario se encuentre únicamente en tercer lugar de influencia de seis determinantes exógenos sobre la satisfacción laboral.
- La ecuación estructural que relaciona la satisfacción laboral con el compromiso organizativo presenta un coeficiente de 0,818, con un ajuste aceptable del 63,6%. Dado que el parámetro es significativo y presenta la dirección apropiada (positiva), es posible admitir con ciertas precauciones la influencia que mantiene el nivel de satisfacción laboral del empleado sobre su grado de compromiso con el centro.

El índice de bondad de ajuste muestra un valor elevado y, dado que no existen umbrales establecidos, se considerará su aceptabilidad de forma marginal. El RMSEA muestra un valor de 0,031 (el intervalo de confianza al 90% para este índice presenta un límite inferior de 0,018 y un límite superior de 0,043), por lo que, al encontrarse por debajo de 0,05 ambos extremos, es posible aceptar la hipótesis de ajuste más que aceptable. Las medidas de ajuste incremental (AGFI, NFI y NNFI) salvo el índice AGFI, superan el valor de 0,9; ello supone un nivel de ajuste aceptable.

Finalmente, se seguirá una estrategia de modelos rivales para la comparación del modelo propuesto con una serie de alternativas, con el fin de evaluar si, pese al ajuste dentro de los límites aceptables del modelo propuesto, existe algún otro, de formulación similar, con un nivel de ajuste más elevado. Para el desarrollo de esta estrategia, se presentan dos modelos alternativos:

El primer modelo plantea la relación directa de los constructos exógenos, tanto con la satisfacción laboral como con el compromiso organizativo, sin que exista intermediación de la primera en la influencia originada por dichos determinantes sobre el compromiso. La relación entre los constructos endógenos, no obstante, mantiene el orden establecido, siendo la satisfacción el antecedente del compromiso en las actitudes del empleado respecto a su trabajo y la organización. Esta es la tesis defendida por KIM *et al.* (1996), entre otros.

El segundo modelo plantea igualmente la relación directa de los constructos exógenos con los dos endógenos. No obstante, en este caso se cambia el orden de estos últimos, de forma que el compromiso influye directamente en la satisfacción laboral. Se analiza, por tanto, la posición defendida por autores como POOL y POOL (2007) o VANDENBERG y LANCE (1992) que argumentaban el ajuste de la satisfacción laboral del empleado en función del compromiso mantenido con la organización en cada momento.

Como comparación entre los modelos, se calculan una serie de medidas de calidad de ajuste, cuyos resultados se presentan en el **cuadro 2**.

**CUADRO 2.** Comparación de medidas de bondad de ajuste entre el modelo estimado y los modelos rivales.

Medidas de bondad de ajuste	M. propuesto	M. rival 1	M. rival 2
<b>Medidas de ajuste absoluto</b>			
Índice de bondad de ajuste (GFI)	0,857	0,993	0,893
Error de aproxim. cuadrático medio (RMSEA)	0,031	0,076	0,313
<b>Medidas de ajuste incremental</b>			
Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	0,826	0,971	0,559
Índice de ajuste normado (NFI)	0,991	0,961	0,413
Índice de Tucker-Lewis (NNFI)	0,988	0,880	0,368
<b>Medidas de ajuste de parsimonia</b>			
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0,468	0,290	0,120
Criterio de información de Akaike (AIC)	132	227,552	2.013,06

FUENTE: *Elaboración propia.*

De las medidas obtenidas se desprende que el modelo alternativo 2, que únicamente presenta un índice GFI superior al modelo propuesto, no obtiene un buen ajuste en el resto de coeficientes. Esto nos lleva a considerarlo como alternativa no viable y se rechaza el supuesto teórico subyacente en que el compromiso es quien influye en la satisfacción del empleado.

Respecto al modelo alternativo 1, los resultados son mixtos, quedando favorecido en las medidas GFI y AGFI, pero peor ajustado para el resto que el modelo propuesto. Si el interés se limita a los índices de parsimonia, como medidas de comparación entre modelos, el propuesto presenta el ajuste más parsimonioso y, en último término, lo aceptamos estadísticamente, sustentándonos en las bases teóricas que lo fundamentan y en la validación empírica realizada.

Así pues, el sentido de la relación propuesta en el modelo inicial ha sido validado y preferido sobre las otras opciones planteadas en los modelos rivales, con lo que la satisfacción se establece como mediador en la relación de los constructos exógenos del modelo sobre el compromiso organizativo.

## 5. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Resulta indiscutible el valor del capital humano a la hora de considerar el crecimiento de la empresa, por lo que la gestión de los recursos humanos debe evolucionar hacia nuevos modelos que impliquen a los trabajadores en la filosofía y los objetivos de la organización. Ya no es suficiente con

que el empleado se encuentre satisfecho. Si la moderna organización necesita que se transmitan sus valores, debe contar con trabajadores que se impliquen profesionalmente y conecten con el cliente. El bienestar del empleado se convierte en estrategia y la búsqueda de los factores que llevan no sólo a la motivación, sino al compromiso de los empleados, procurará mayores retornos.

Desde esta investigación, se propone un modelo que analiza la influencia de seis factores sobre la satisfacción del trabajador y, en segundo término, sobre el compromiso organizativo. En consonancia con otros trabajos, los resultados revelan que elementos como la autonomía a la hora de desarrollar el trabajo (BHUIAN *et al.*, 1996) y las relaciones con la dirección (MCNEESE-SMITH, 1996), junto con una buena percepción del salario recibido (LEVY-GARBOUA y MONTMARQUETTE, 1997; GRUND y SLIVKA, 2001), que únicamente se sitúa en tercer lugar, son factores de peso sobre la satisfacción laboral. A su vez, la relación entre satisfacción y compromiso ha sido planteada en diversos modelos alternativos obteniendo mejores resultados en el que la primera influye directamente sobre el segundo, lo que coincide con la evidencia encontrada por los trabajos de MATHIEU y HAMEL (1989) o BROWN y PETERSON (1994). Asimismo, la satisfacción ejerce de mediadora en las relaciones de los seis factores exógenos con el compromiso organizativo. Este resultado es consistente con las conclusiones de PRICE y MUELLER (1986), WILLIAMS y HAZER (1986) y MATHIEU y ZAJAC (1990).

En definitiva, es prioritario el análisis de los determinantes de la satisfacción laboral y el compromiso organizativo por el fuerte impacto que, según la literatura especializada, causan sobre determinadas conductas, tales como el absentismo, la rotación, la productividad, etc. Pero localizar los factores que influyen en el compromiso y potenciarlos parece aún un reto para las empresas españolas, por lo que se debe continuar trabajando en este sentido. Es necesario que las empresas de servicios tomen conciencia de que su activo más importante reside en su personal; se impone un rediseño de la gestión de los recursos humanos que considere el incremento de la satisfacción laboral de los empleados como un objetivo crítico, que de forma natural conduciría a una mayor lealtad de éstos hacia la organización y, en definitiva, una orientación hacia un servicio de calidad que puede redundar en última instancia, según los estudios especializados, en la satisfacción del cliente.

En este sentido, este trabajo presenta implicaciones prácticas de utilidad para la organización, especialmente en periodos de reestructuraciones de personal, procesos de selección e incorporación de nuevos candidatos o en la evaluación del desempeño. Además, el conocimiento de la relación positiva entre satisfacción y compromiso y de los determinantes que sostienen una influencia significativa sobre la primera, debe sugerir a los directivos orientaciones prácticas que les permitan implementar estrategias dirigidas hacia el incremento de ambas variables, dada la repercusión positiva que este hecho puede tener, como indica el cuerpo teórico que ha estudiado estos constructos, sobre el desempeño del personal, su productividad y los niveles de rotación.

Una limitación a este estudio radica en su carácter transversal, donde no es posible inferir la relación de causalidad entre satisfacción y compromiso, o lo que es lo mismo, identificar la causa sobre el efecto y demostrar la anterioridad en el tiempo de la primera. Únicamente un estudio longitudinal con datos obtenidos en diferentes olas permitiría analizar este aspecto. Otras futuras líneas

de investigación posibles radican en la creación de modelos donde sea posible añadir medidas más refinadas, es decir, que utilicen otro tipo de indicadores más ampliamente contrastados o relaciones causales reespecificadas para una mejor convergencia y ajuste del modelo. Se propone igualmente el empleo de metodologías matemáticas o econométricas alternativas (redes neuronales, mínimos cuadrados parciales, etc.) de aplicación en estudios empíricos, de forma que se minimicen las imprecisiones asociadas a la definición de medidas e indicadores de constructos latentes como los que se manejan en esta investigación. Finalmente, se deberían realizar análisis similares en otros sectores económicos a fin de poder contrastar las conclusiones obtenidas y, aplicando en cada caso, los indicadores más apropiados a la idiosincrasia particular del entorno específico. En esta línea, pero en distinto sentido, GARCÍA DEL JUNCO y BRÁS (2008) apuntan el hecho de que las organizaciones privadas presentan una correlación entre satisfacción y compromiso más elevada que las entidades públicas, lo que sugiere la necesidad de estudiar este tipo de organismos en mayor profundidad y detectar las motivaciones de este resultado.

# Bibliografía

- ALLEN, N.J. y MEYER, J.P. [1996]: «Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity», *Journal of Vocational Behavior*, 49, págs. 252-276.
- BAKER, J.G. y BAKER, D.F. [1999]: «Perceived ideological differences, job satisfaction and organizational commitment among psychiatrists in a community mental health center», *Community Mental Health Journal*, 35 (1), págs. 85-95.
- BAKER, W.K. [1995]: «ALLEN and MEYER's 1990 longitudinal study: a reanalysis and reinterpretation using SEM», *Human Relations*, 48 (2), págs. 169-186.
- BERGMAN, M.E. [2006]: «The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda», *Journal of Organizational Behavior*, 27 (5), págs. 645-663.
- BHUIAN, S.N.; AL-SHAMMARI, E.S. y JEFRI, O.A. [1996]: «Organizational commitment, job satisfaction and job characteristics: an empirical study of expatriates in Saudi Arabia», *International Journal of Commerce and Management*, 6, pág. 57.
- BRAVO, M.I., PEIRÓ, J.M. y RODRÍGUEZ, I. [1996]: «Satisfacción Laboral», en J.M. PEIRÓ y F. PRIETO (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol I. La actividad laboral en su contexto*, Síntesis, Madrid.
- BROWN, S.P. y Peterson, R.A. [1994]: «The effect of effort on sales performance and job satisfaction», *Journal of Marketing*, 58, págs. 70-80.
- CHEN, Y.J. [2007]: «Relationships among service-orientations, job satisfaction, and organizational commitment in the International Tourist Hotel Industry», *Journal of American Academy of Business*, 11 (2) págs. 71-82.
- CLARK, A.E. [2001]: «What really matters in a job? Hedonic measurement using quit data», *Labour Economics*, 8, págs. 223-242.
- COHEN, A. [1993]: «Work commitment in relation to withdrawal intentions and union effectiveness», *Journal of Business Research*, 26 (1), págs. 75-90.
- CURRIVAN, D. [1999]: «The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover», *Human Resource Management Review*, 9 (4), págs. 495-524.
- DOUGHERTY, T.W., BLUEDORN, A.C. y KEON, T.L. [1985]: «Precursors of employee turnover: A multiple-sample causal analysis», *Journal of Occupational Behaviour*, 6, págs. 259-271.
- DUNHAM, R.B., GRUBE, J.A. y CASTANEDA, M.B. [1994]: «Organizational commitment: the utility of an integrative definition», *Journal of Applied Psychology*, 79, págs. 370-380.
- ESKILDSEN, J.K., KRISTENSEN, K. y WESTLUND, A.H. [2002]: «Measuring employee assets», *Business Process Management Journal*.
- FARKAS, A.J. y TETRICK, L.E. [1989]: «A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions», *Journal of Applied Psychology*, 74, págs. 855-868.
- FRUTOS, B., RUIZ, M.A. y SAN MARTÍN, R. [1998]: «Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso de la organización», *Psicológica*, 19, págs. 345-366.
- GAERTNER, S. [1999]: «Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models», *Human Resource Management Review*, 9 (4), págs. 479-493.

- GARCÍA DEL JUNCO, J. y BRÁS, J.M. [2008]: «Satisfacción profesional y compromiso organizativo: un meta-análisis», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17 (3), págs. 61-78.
- GELLATLY, I. [1995]: «Individual and group determinants of employee absenteeism: test of a causal model», *Journal of Organizational Behavior*, 16 (5), págs. 469-485.
- GRUND, C. y SLIVKA, D. [2001]: «The impact of wage increases on job satisfaction-Empirical evidence and theoretical implications», *IZA Discussion Papers*, 387.
- HARRIS, S.G., HIRSCHFELD, R.R., Field, H.S. y MOSSHOLDER, K.W. [1993]: «Psychological attachment: relationships with job characteristics, attitudes, and preferences for newcomer development», *Group and Organization Management*, 18 (4), págs. 459-481.
- HARRISON, D.A., NEWMAN, D.A. y ROTH, P.L. [2006]: «How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioural», *The Academy of Management Journal*, 49 (2), págs. 305-325.
- HERRBACH, O. [2006]: «A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification», *Journal of Organizational Behavior*, 27, págs. 629-643.
- HOM, P.W. y GRIFFETH, R.W. [1995]: *Employee turnover*, South Western, Cincinnati.
- ISR (*International Survey Research*) [2004]: «Survey design and implications for driving job satisfaction and employee commitment», Case study 901. <http://www.isrinsight.com/pdf/insight/CaseStudy901.pdf>.
- JUANEDA, E. y GONZÁLEZ, L. [2007]: «Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo», en J.C. AYALA CALVO *et al.*, *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, Universidad de La Rioja, La Rioja, págs. 3.590-3.609.
- JUDGE, T.A., BONO, J.E., THORESEN, C.J. y PATTON G.K. [2001]: «The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review», *Psychological Bulletin*, 127, págs. 376-407.
- KIM, S.W., PRICE, J.L.; MUELLER, C.W. y WATSON, T.W. [1996]: «The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Force hospital», *Human Relations*, 49, págs. 947-975.
- LANCE, C.E. [1991]: «Evaluation of a structural model relating job satisfaction, organizational commitment, and precursors to voluntary turnover», *Multivariate Behavioral Research*, 26, págs. 137-162.
- LARRAÍNAR, M.J., MIÑARRO, J., MOLINOS, F.J. y VERDÚ, M.A. [2001]: «La satisfacción laboral en el Hospital de Sant Cugat de Asepeyo», *Capital Humano*, 143, págs. 46-50.
- LAWLER, E.J. [1992]: «Affective attachments to nested groups: A choice-process theory», *American Sociological Review*, 57, págs. 327-339.
- LEAL, A. (Coord), ALFARO DE PRADO, A.; RODRÍGUEZ, L. y ROMÁN, M. [1999]: *El factor humano en las relaciones laborales*, Pirámide, Madrid.
- LEONG, C.S., FURNHAM, A. y COOPER, C.L. [1996]: «The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship», *Human Relations*, 49 (10), págs. 1.345-1.363.
- LÉVY-GARBOUA, L. y MONTMARQUETTE, C. [1997]: «Reported job satisfaction: what does it mean?», *CIRANO, Série Scientifique*, 97-09.
- [2001]: «Satisfaction Judgements and utility analysis», *18èmes Journées de Micro-économie Appliquée*, 7-8 Jun, Francia.
- LIN, C.P. y MA, H.C. [2004]: «Career commitment as a moderator of the relationship among procedural justice, perceived organizational support, organizational commitment, and turnover intentions», *Asia Pacific Management Review*, 9, págs. 519-538.
- LINZ, S.J. [2003]: «Job satisfaction among Russian workers», *Journal of Manpower*, 24 (6), págs. 626-645.

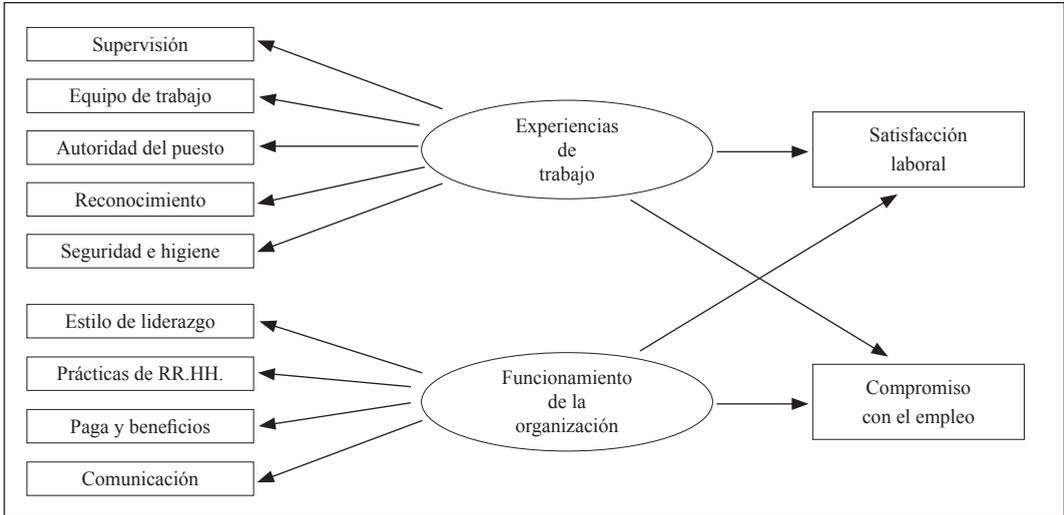
- LOCKE, E.A. [1969]: «What is job satisfaction?», *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, págs. 309-336.
- [1984]: «Job satisfaction», en M. GRUNEBERG y T. WALL (Eds.), *Social Psychology and Organizational Behaviour*, Wiley, Chichester.
- LYDON, R. y CHEVALIER, R. [2002]: «Estimates of the effect of wages on job satisfaction», *CEP-LSE Discussion Papers*, 0531.
- MATHIEU, J.E. [1991]: «A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, 76, págs. 607-618.
- MATHIEU, J.E. y HAMEL, K. [1989]: «A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals», *Journal of Vocational Behaviour*, 34, págs. 299-317.
- MATHIEU, J.E. y ZAJAC, D.M. [1990]: «A review and meta-analysis of antecedents, correlates, consequences of organizational commitment», *Psychological Bulletin*, 108, págs. 171-194.
- McGEE, G.W. y Ford, R.C. [1987]: «Two (or more) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales», *Journal of Applied Psychology*, 72, págs. 638-642.
- MCNEESE-SMITH, D. [1996]: «Increasing employee productivity, job satisfaction and organizational commitment», *Hospital and Health Services Administration*, 41 (2), págs. 160-175.
- MEYER, J.P. y ALLEN N.J. [1991]: «A three component conceptualization of organizational commitment», *Human Resource Management Review*, 1, págs. 61-89.
- MEYER, J.P. y HERSCOVICH, L. [2001]: «Commitment in the workplace: toward a general model», *Human Resource Management Review*, 11, págs. 299-326.
- MICHALOS, A.C. [1986]: «Job satisfaction, marital satisfaction and the quality of life: A review and preview», en F.M. ANDREWS, (Eds.), *Research on the quality of life*. Ann Arbor, Survey Research Center Institute, Michigan.
- MOWDAY, R.T.; STEERS, R.M. y PORTER, L.W. [1979]: «The measure of organizational commitment», *Journal of Vocational Behavior*, 14, págs. 224-247.
- [1982]: *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*, Academic Press, Nueva York.
- MUELLER, C.W. y LAWLER, E.J. [1996]: *Commitment to different foci: The case of nested organizational units*. University of Iowa, Department of Sociology, Iowa.
- MUELLER, C.W., BOYER, E.M., PRICE, J.L. e IVERSON, R.D. [1994]: «Employee attachment and noncoercive conditions of work», *Work & Occupations*, 21, págs.179-212.
- MUMFORD, E. [1976]: *Work design and Job satisfaction*, Business School, Manchester.
- POOL, S. y POOL, B. [2007]: «A management development model», *Journal of Management Development*, 26 (4), págs. 353-369.
- PORTER, L.W. y SMITH, F.J. [1970]: *The etiology of organizational commitment*. University of California, California.
- PORTER, L.W., STEERS, R.M., MOWDAY, R.T. y BOULIAN, P.V. [1974]: «Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians», *Journal of Applied Psychology*, 59, págs. 603-609.
- POWELL, D. y MEYER, J.P. [2003]: «Side-bet theory and the three component model of organizational commitment», *Journal of Vocational Behavior*, 65, págs. 157-177.
- PRICE, J.L. [1997]: «Handbook of organizational measurement», *International Journal of Manpower*, 18, págs. 303-558.

- PRICE, J.L. y MUELLER, C.W. [1986]: *Absenteeism and turnover among hospital employees*, Jai Press, Greenwich.
- RANDALL, M.D. y COTE, J.A. [1991]: «Interrelationships of work commitment constructs», *Work and Occupation*, 18 (2), págs. 194-211.
- ROBBINS, S.P. [1994]: *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall, México.
- SHIELDS, M.A. y STEPHEN, W.P. [2002]: «Racial harassment, job satisfaction and intentions to quit: evidence from the British nursing profession», *Economica*, 69, págs. 295-326.
- TESTA, M.R. [2001]: «Organizational commitment, job satisfaction and effort in the service environment», *The Journal of Psychology*, 135 (2), págs. 226-236.
- VAN BREUKELLEN, W., VAN DER VLIST, R. y STEENSMA, H. [2004]: «Voluntary employee turnover combining variables from traditional turnover literature with the theory of planned behaviour», *Journal of Organizational Behavior*, 25 (7), págs. 893-914.
- VANDENBERG, R.J. y LANCE, C.E. [1992]: «Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment», *Journal of Management*, 18, págs. 153-167.
- WARD, E.A. y DAVIS, E. [1995]: «The effect of benefit satisfaction on organizational commitment», *Compensation & Benefits Management*, 11 (3), págs. 35-40.
- WILLIAMS, L.J. y HAZER, J.T. [1996]: «Antecedents and consequences of job satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods», *Journal of Applied Psychology*, 71, págs. 219-231.
- YAVAS, U. y BODUR, M. [1999]: «Satisfaction among expatriate managers: correlates and consequence», *Career Development International*, 4 (5), págs. 261-269.

ANEXO

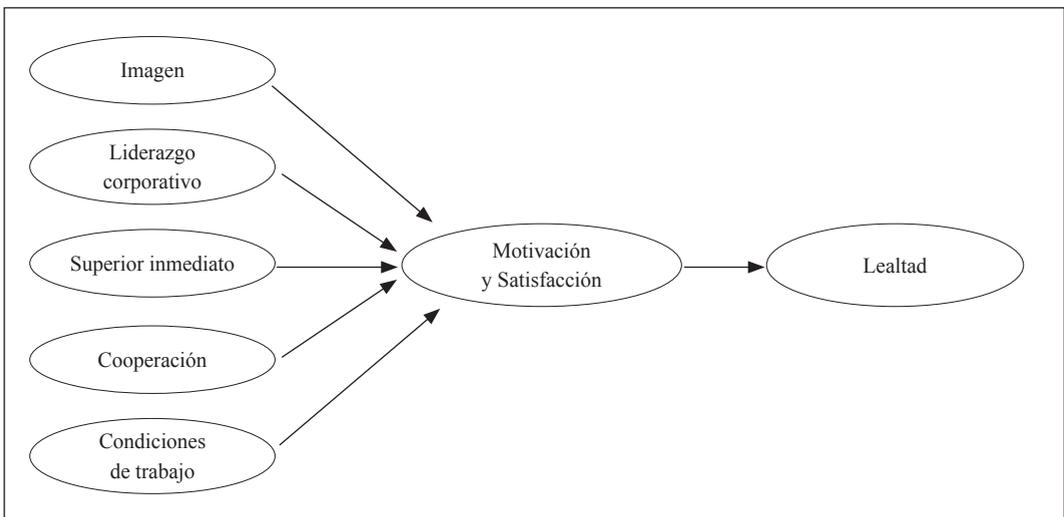
Modelos de antecedentes y relación satisfacción laboral-compromiso organizativo

Modelo ISR



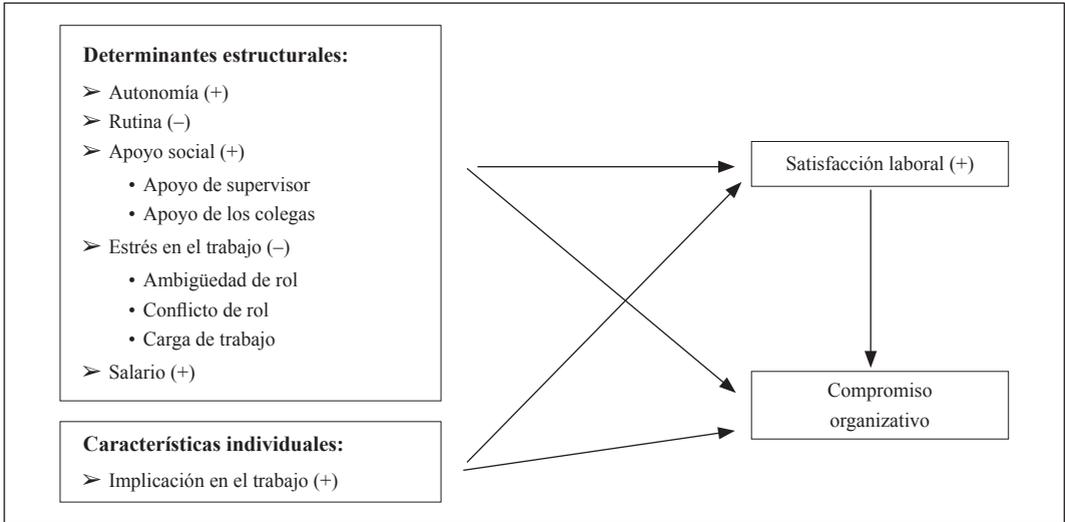
FUENTE: ISR (2004).

Modelo Nordic Employee Index



FUENTE: ESKILDSEN et al. (2002).

### Modelo de CURRIVAN



FUENTE: CURRIVAN (1999).