

SONIA SAN MARTÍN GUTIÉRREZ

*Profesora doctora del Área de Comercialización e Investigación
de Mercados. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Burgos*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Simón DOLAN, don Enric GENESCA GARRIGOSA, don Xavier LLOPART PÉREZ, doña M.^a del Carmen MARTÍNEZ GONZÁLEZ, don Miquel PORRET GELABERT y doña Rosario SOLA FERRÉ.

Extracto:

El marketing relacional defiende el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones sólidas y duraderas fundamentadas en variables como la confianza o el compromiso. Aunque la literatura sobre compromiso desde un enfoque de marketing relacional es abundante, pocos trabajos contemplan los antecedentes del compromiso en las relaciones laborales. Sin embargo, el campo de los recursos humanos manifiesta un interés creciente en el denominado marketing interno dado que puede ser de gran utilidad en la gestión de las relaciones laborales, especialmente cuando se adopta un enfoque relacional. En esta situación, el trabajo que aquí se presenta tiene por objetivo conocer los determinantes más importantes del compromiso del trabajador con la empresa (compromiso organizacional). La propuesta de modelo contempla tanto variables de tipo económico –dependencia, incertidumbre y percepción de oportunismo– como de tipo relacional –confianza, satisfacción y normas relacionales– y distingue tres dimensiones del compromiso organizacional: normativo, afectivo y temporal. Además, se analiza la influencia de determinadas características del trabajador, de la empresa y de su vínculo sobre las relaciones entre las variables propuestas.

.../...

.../...

El contraste del modelo para la relación del trabajador con la empresa arroja resultados interesantes y novedosos tanto para el mundo académico como para el mundo empresarial. Así, las empresas deben tratar de conseguir la confianza de los trabajadores, fomentar su participación en la empresa, proporcionarles información que sea de su interés, favorecer la flexibilidad de los acuerdos laborales, evitar comportamientos oportunistas y crear cierta dependencia para lograr que el trabajador desarrolle afectos hacia la empresa y se sienta responsable en su trabajo y, finalmente, retenerlo de forma voluntaria en la empresa (compromiso organizacional). Hemos observado además una influencia en cierta medida ambigua de la satisfacción laboral del trabajador y un efecto negativo de la percepción de incertidumbre sobre el sentimiento de responsabilidad del trabajador en la realización de sus tareas. Por último, hemos encontrado un efecto importante sobre las variables y relaciones anteriores del sexo y el nivel de estudios del trabajador, el hecho de tener hijos, el tamaño de la empresa en que trabaja el individuo y la pertenencia de la empresa a un grupo.

PALABRAS CLAVE: relación laboral, marketing interno, compromiso organizacional, confianza, satisfacción, normas relacionales, incertidumbre, dependencia, oportunismo, características personales.

Sumario:

1. Introducción.
2. La importancia del marketing interno en la gestión de recursos humanos.
 - 2.1. Cambios en la gestión de los recursos humanos en la empresa.
 - 2.2. El marketing interno.
3. Marcos de estudio de las relaciones laborales.
 - 3.1. El enfoque contractual como marco de estudio de las relaciones laborales.

- 3.2. El marketing relacional como marco de estudio de las relaciones laborales.
- 3.3. Un marco multidisciplinar para el estudio de las relaciones laborales.
4. Propuesta de un modelo explicativo del compromiso organizacional.
 - 4.1. El compromiso organizacional.
 - 4.2. Los antecedentes relacionales del compromiso organizacional.
 - 4.2.1. La confianza del trabajador en la empresa.
 - 4.2.2. La satisfacción laboral del trabajador.
 - 4.2.3. Las normas relacionales.
 - 4.3. Los antecedentes económicos del compromiso organizacional.
 - 4.3.1. El oportunismo en la empresa.
 - 4.3.2. La dependencia percibida por el trabajador.
 - 4.3.3. La incertidumbre percibida por el trabajador.
 - 4.4. Los antecedentes relacionales y económicos del compromiso afectivo.
 - 4.4.1. Los antecedentes relacionales del compromiso afectivo.
 - 4.4.2. Los antecedentes económicos del compromiso afectivo.
 - 4.5. Los antecedentes relacionales y económicos del compromiso normativo.
 - 4.5.1. Los antecedentes relacionales del compromiso normativo.
 - 4.5.2. Los antecedentes económicos del compromiso normativo.
 - 4.6. El papel de las características del trabajador, de la empresa y de las que vinculan al trabajador con la empresa.
 - 4.7. Propuesta de modelo.
5. Estudio empírico.
6. Resultados.
 - 6.1. Proceso de validación de las escalas de medición.
 - 6.2. Estimación del modelo global.

- 6.3. El papel de las variables moderadoras en el modelo.
 - 6.3.1. El efecto moderador de las características del trabajador.
 - 6.3.2. El efecto moderador de las características de la empresa.
 - 6.3.3. El efecto moderador de las características que vinculan al trabajador con la empresa.
7. Conclusiones e implicaciones profesionales.
8. Limitaciones y líneas de ampliación del trabajo.

Anexo.

Bibliografía.

«El siglo XXI pertenecerá a los Recursos Humanos y a las capacidades organizativas»

David ULRICH, 2004; School of Business Administration, Universidad de Michigan

1. INTRODUCCIÓN

La aplicación del marketing en áreas diferentes de la estrictamente comercial está siendo especialmente relevante en los últimos años. A nivel académico y empresarial, en las últimas décadas el marketing ha ampliado sus «límites» y ha sido aplicado a campos como el político, el institucional o el no lucrativo. Y es que el marketing implica una perspectiva integral de las organizaciones más que una función empresarial (MIQUEL *et al.*, 1987). En este sentido, la aplicación del marketing al campo de los recursos humanos es «nueva» (BARRANCO, 2000:57).

Aparte de las relaciones que se producen en los mercados industriales y de consumo (ej. relaciones entre comprador y empresa vendedora o entre comprador y trabajador en contacto con el cliente), dentro de la empresa también se producen relaciones entre los trabajadores y entre el trabajador y la empresa para la que trabaja. Estas relaciones se estudian en el denominado marketing interno ¹. Una orientación de marketing interno desde una perspectiva relacional implica el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones entre los trabajadores, sus directivos y la organización, con el objetivo de crear un valor superior para los clientes. En este contexto, todos los directivos y trabajadores desempeñan tareas de marketing (al menos «a tiempo parcial») (GUMMESSON, 1987), para lo cual la coordinación entre todos los departamentos y funciones de la empresa es esencial (BELLO y GÓMEZ, 1997; BITNER, 1990). La realidad muestra cómo en muchos casos la relación que establece un cliente con un trabajador al que siente como próximo es más fuerte que la relación con la empresa vendedora hasta el punto de que esta relación podría verse abocada a la disolución si aquel trabajador ya no estuviera en la empresa (BENDAPUNDI y LEONE, 2002). De ahí la gran importancia de que la empresa tenga trabajadores satisfechos y motivados y sepa retenerlos.

¹ En este trabajo hablaremos indistintamente de organización y de empresa, aunque el estudio empírico ha sido realizado para la relación del trabajador con la empresa (organización con ánimo de lucro).

El trabajador generalmente se muestra a favor de la estabilidad laboral y a la empresa también le interesa la permanencia de los trabajadores en ella, máxime cuando invierte en su selección, formación y motivación y puede tener consecuencias importantes en la atención y retención del cliente. De hecho, la gestión de la retención y de los costes de movilidad de los trabajadores y la adaptación a unos trabajadores cada vez más heterogéneos figuran entre los retos más importantes para las empresas en la actualidad (PHILLIPS y CONNELL, 2003; The Conference Board of Canada, 2004). En este contexto, la aplicación de una filosofía de marketing interno tiene efectos beneficiosos tanto en los resultados empresariales como en las actitudes y comportamientos de los trabajadores (BANSAL *et al.*, 2001). Los vínculos que retienen al trabajador en la empresa y favorecen su compromiso con ella pueden ser de tipo económico: la percepción de dependencia de esa empresa y la ausencia de incertidumbre y de comportamientos empresariales oportunistas. Pero también pueden ser factores de tipo socio-psicológico o relacional los que hagan que el trabajador permanezca en esa empresa y no en otra: la satisfacción laboral, la confianza en la empresa y diferentes normas relacionales que gobiernan la relación.

Siguiendo una perspectiva de estudio más económica (la gestión de RR.HH., la organización de empresas o el enfoque contractual), los trabajadores tratarían de buscar salvaguardas contractuales que les protejan frente a la incertidumbre y la posibilidad de oportunismo, mientras que la empresa busca la creación de dependencia y costes de cambio para conseguir el compromiso del trabajador. Por el contrario, un punto de vista más relacional (la sociología, la psicología, el marketing relacional y el marketing interno) antepondría la generación de confianza y de normas sociales o relacionales a los mecanismos legales y contractuales, a los que considera poco adecuados para organizar y proteger los intercambios. En la literatura social-relacional, se apuesta por la generación de vínculos afectivos en el trabajador para que permanezca voluntariamente en la empresa. Son enfoques complementarios en el estudio de las relaciones laborales, lo que a nivel de estrategia implica un diseño y aplicación adaptados al tipo de organización y trabajador. Por esta razón, en este trabajo apostamos por la utilización de un marco multidisciplinar para el estudio de las relaciones del trabajador con la empresa.

En esta situación, el *objetivo general* del presente trabajo es profundizar en el conocimiento de los factores conducentes al compromiso organizacional del trabajador ². En el segundo apartado, trataremos de delimitar el concepto de marketing interno y discutiremos su importancia en la gestión de los recursos humanos en el contexto actual. En el tercer apartado desarrollaremos un marco conceptual de naturaleza multidisciplinar para el estudio de las relaciones laborales. En el cuarto apartado, presentaremos un modelo explicativo del compromiso organizacional, para lo cual nos centraremos en el detalle de las siete variables clave en esta investigación: cuatro de ellas eminentemente relacionales –el compromiso, la confianza, la satisfacción y las normas relacionales que regulan las relaciones internas en la empresa– y tres de naturaleza puramente económica –la dependencia, la incertidumbre y la percepción de oportunismo–. Con el modelo e hipótesis propuestas, llegaremos en el quinto apartado al estudio empírico y en el sexto a los resultados obtenidos del contraste del modelo para la relación que establece el trabajador con la empresa. Por último, cerraremos el trabajo con los apartados séptimo y octavo que dedicaremos a las conclusiones e implicaciones profesionales y a las limitaciones y líneas futuras de investigación respectivamente.

² Hay que matizar que éste es un primer trabajo desarrollado expresamente para la habilitación de la concursante, quien tiene la intención de continuar y mejorar esta línea de investigación en futuros trabajos.

2. LA IMPORTANCIA DEL MARKETING INTERNO EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Entre las tendencias en la gestión empresarial se encuentran el marketing interno y la gestión estratégica de recursos humanos (BERG, 1986). Por ello, en este epígrafe, nos detenemos en el papel que puede desempeñar el marketing interno en la gestión de recursos humanos. Para ello comenzamos con una breve exposición de los principales cambios que se han producido en la gestión de los recursos humanos (RR.HH.), para posteriormente introducir la discusión sobre qué es el marketing interno y en qué grado puede beneficiar a las relaciones laborales.

2.1. Cambios en la gestión de los recursos humanos en la empresa.

Es evidente que la diferenciación de las organizaciones en la situación económica y laboral actual está en las personas, en los RR.HH. A juicio de BERG (1986), la importancia de la gestión estratégica de RR.HH. radica en cuatro realidades principales: (a) el conocimiento de la innovación social u organizacional es el secreto de la competitividad corporativa; (b) el contacto y colaboración con los clientes son cada vez más estrechos; (c) unos trabajadores competentes y comprometidos conducen a unos mejores resultados empresariales y (d) la relevancia de la cultura como factor diferenciador en el mercado aumenta conforme los procesos de producción estandarizada reducen las ventajas competitivas de la tecnología.

Por lo que respecta al trabajador como recurso humano, frente a la concepción tradicionalmente administrativa (tareas contables, administrativas y de control), la empresa debe considerar al trabajador un recurso diferenciador y estratégico que con su participación, creatividad o entusiasmo favorece el desarrollo de las funciones básicas de la empresa y la creación de valor para el accionista (BARBA, 2004; BARRANCO, 2000:20; MAZO, 2004). De este modo, la organización debe tratar a los trabajadores como activos en los que invierte en lugar de costes que la empresa tiene que controlar y fomentar así un mayor compromiso e implicación de los trabajadores (BANSAL *et al.*, 2001; BARRANCO, 2000:43). Lejos queda ya la dirección y gestión de los RR.HH. siguiendo el mito taylorista o el trabajador sonriente de la Escuela de las Relaciones Humanas, emergiendo una nueva concepción del ser humano en el trabajo que lo muestra como un adulto responsable, autónomo y con iniciativa (QUINTANILLA, 1984). Ahora se trata de analizar lo que ofrece la empresa al trabajador más que las tareas que debe realizar el trabajador para cumplir con la empresa (AHMED y RAFIQ, 2003).

Estos cambios se reflejan también en un estilo de liderazgo diferente. El «nuevo» líder debe reunir una serie de características para ser eficaz, como por ejemplo la inteligencia emocional (COLEMAN, 2004). Según el estudio dirigido por PASTOR y VILLA (2004), el líder del futuro tiene que ser formador, motivador y centrarse en desarrollar a sus subordinados, ayudarles a adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para funcionar con efectividad y de forma coordinada dentro de sus equipos. Sin embargo, aunque el estilo de liderazgo coercitivo y unilateral está claramente en desuso en la actualidad, el estilo de liderazgo participativo aún es poco frecuente. Los estilos de liderazgo más uti-

lizados en España –siguiendo el estudio mencionado– son el de refuerzo contingente (41%), que supone la recompensa a los subordinados por su compromiso y obtención de resultados, y el estilo generador de capacidades, basado en la consecución de retos. Además, la opinión de los ejecutivos españoles sobre sus subordinados ha mejorado –sólo un 26% tiene una concepción negativa de los miembros de sus equipos–. En opinión de LIZCANO (2004), el líder actual debe asumir nuevas competencias y aprender habilidades referidas a tres aspectos principales, visión, cambio y personas: (a) perspectiva para crear *visiones* originales que otorguen ventajas competitivas sostenibles, (b) capacidad para generar y gestionar los *cambios* necesarios y alcanzar dichas visiones y (c) cualidades emocionales, relacionales y humanas para comunicar y motivar a las *personas*. En este sentido, es necesario un buen sistema de comunicación interna en la empresa, la cual se está convirtiendo en un valor estratégico más coherente con un sistema de liderazgo moderno, abierto y participativo (CABANAS, 2004).

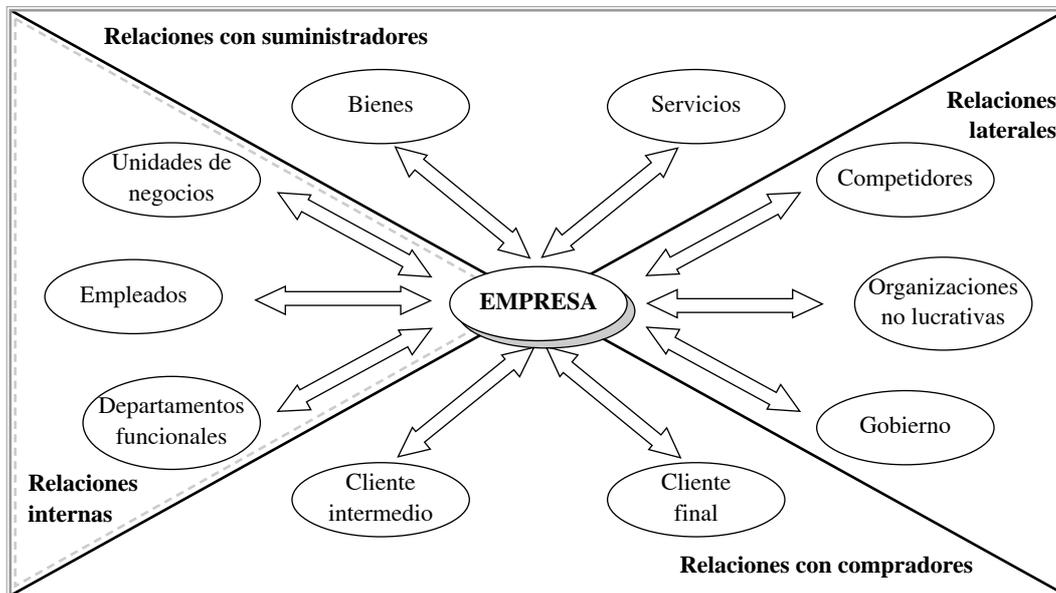
En la actualidad, podemos hablar de un trabajador mejor informado y protegido, más formado y profesionalizado, más implicado en el trabajo, más participativo, y que es visto no sólo como fuente de ingresos, sino también como una persona que debe satisfacer sus necesidades en términos de satisfacción laboral y vital. En este nuevo contexto, priman la flexibilidad, la autonomía e iniciativa personal y una mayor democracia organizacional frente a la centralización y el control, de modo que el directivo debe ser más un coordinador y asesor que un controlador y estricto motivador (MIQUEL *et al.*, 1987). ORENGO (2004) aplica la pirámide de necesidades de los individuos desarrollada por MASLOW (1954) a los trabajadores, de modo que su principal necesidad fisiológica es la de obtener un contrato por un tiempo determinado, el nivel de seguridad corresponde a una mejora de su contrato (ej. contrato fijo o indefinido), la necesidad de aceptación social se logra cuando el trabajador se integra y se siente miembro del equipo y de la organización, la necesidad de autoestima supone prestigio y reconocimiento y el nivel máximo de la pirámide corresponde a la autorrealización del trabajador. En este contexto de complementariedad entre la vida laboral y la personal, un aspecto estudiado por los investigadores es el referente a la reducción del estrés del trabajador. MAXWELL *et al.* (2004) defienden la necesidad de reducir el estrés del trabajador con el fin de aumentar su satisfacción y compromiso organizacional. Y BARROSO y SÁNCHEZ (2002) resaltan la importancia de conseguir una elevada socialización de los empleados (ausencia de discrepancias entre la empresa y el empleado) para minimizar el estrés del empleado (cliente interno) y favorecer una actitud positiva del mismo en su trabajo que conduzca a una mayor satisfacción del cliente externo.

Por todo lo expuesto previamente, podemos decir que no sólo son más importantes estratégicamente los RR.HH., sino que son recursos estratégicamente más potentes que otros y que deben ser considerados «socios» en la empresa. Además del trabajo realizado por cada trabajador y las habilidades para desarrollar una tarea, hay que contemplar su creatividad, compromiso y lealtad a la empresa, la habilidad para trabajar independientemente y la contribución general a las ideas y objetivos de la organización. En definitiva, no es suficiente que el trabajador realice tareas u obedezca órdenes, sino que tiene que «creer» en la empresa y en lo que «siente» por lo que hace. En opinión de BERG (1986), la gestión de RR.HH., con su sistema de recompensas y control, deberá ser más colectiva que individual y la organización deberá guiarse por el valor más que por el control. Y es que ninguna función de la empresa tiene éxito si opera aisladamente, por lo que es necesaria una buena coordinación de las relaciones internas de la empresa y la interacción entre todas las funciones y departamentos para conseguir el resultado final (AHMED y RAFIQ, 2003).

2.2. El marketing interno.

Un tipo de relaciones contempladas en el enfoque de marketing relacional (MR) y en el enfoque de redes son las relaciones que se producen en el interior de una organización, enmarcadas en el denominado marketing interno (MI) (triángulo de líneas discontinuas en la **figura 1**) (GUMMES-SON, 1999; MORGAN y HUNT, 1994)³. Por el contrario y como varios autores reconocen, pese a que este campo ha sido estudiado en la literatura, ha recibido menos atención en la investigación que otros tipos de relaciones como las que tienen lugar entre empresas o entre la empresa y sus clientes (BRASHEAR *et al.*, 2003; FISK *et al.*, 1993; FOREMAN y MONEY, 1995; PITT y FOREMAN, 1999). De hecho, las relaciones en el ámbito interno de la empresa han gozado de más interés en disciplinas diferentes al marketing, probablemente porque el enfoque de marketing es más externo y porque hay campos específicos que se preocupan de los asuntos internos de la empresa, como los de RR.HH., la dirección de operaciones o la organización de empresas. Siguiendo a FOREMAN y MONEY (1995), para que el concepto de MI sea realmente útil a los investigadores de marketing, debería poder ser de aplicación tanto a empresas de servicios como a empresas fabricantes, como muestran GUMMES-SON (1987) y HARRELL y FORS (1992).

Figura 1. Participantes con los que se relaciona la empresa.



FUENTE: MORGAN y HUNT (1994).

³ BELL *et al.* (2004) hablan de MI relacional y separan las relaciones verticales (ej. relación trabajador-director o trabajador-organización) y las relaciones laterales (ej. relaciones entre trabajadores). Siguiendo esta clasificación, en este trabajo nos ocupamos de las relaciones verticales entre el trabajador y la empresa.

El término MI fue acuñado por BERRY (1980). Hace más de 20 años que BERRY (1981) llama la atención sobre la necesidad de tratar a los empleados bancarios como clientes internos y en los últimos años ha vuelto a surgir el interés por el MI y lo que significa en el entorno empresarial actual (AHMED y RAFIQ, 2003; BALLANTYNE, 1997, 2003; FOREMAN y MONEY, 1995; PIERCY, 1995; RAFIQ y AHMED, 1993, 1995; VAREY y LEWIS, 1999, 2000). Además, recientemente la revista *European Journal of Marketing* ha dedicado un número especial al MI (2003; vol. 37, n.º 9) y se ha publicado una selección editorial de la investigación en MI (VAREY y LEWIS, 2000).

En cuanto a la *definición* de MI, podemos encontrar variadas conceptualizaciones en la literatura de marketing y de comportamiento organizacional. GRÖNROOS (1981:236) define el MI de una forma sencilla como «... vender la empresa a sus trabajadores». Por su parte, JOSEPH (1996) ofrece una definición de MI amplia porque sugiere que el MI es «... la aplicación del marketing, la gestión de RR.HH. y todas las teorías relacionadas, técnicas y principios para motivar, organizar, fomentar la toma de decisiones conjunta y gestionar empleados en todos los niveles de la organización para mejorar continuamente la forma en que sirve a los clientes externos y entre ellos». Desde el área de los RR.HH., se define el MI como «el conjunto de técnicas que permiten "vender" la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un "mercado" constituido por los "clientes internos" (trabajadores) ⁴ que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad» (BARRANCO, 2000:58). Siguiendo a AHMED y RAFIQ (2003), el MI puede ser considerado «una filosofía de coordinación... que centra su atención en la satisfacción del cliente y en la productividad de la organización mediante una atención y mejora continua de las tareas que desarrollan los trabajadores y del entorno en el que las ejecutan». En definitiva, el cometido del MI es generar la atmósfera y el entorno adecuados en los que los trabajadores se sientan motivados para crear, coordinar y mejorar el negocio en su conjunto. Si aplicamos la terminología típica del marketing, podemos observar que en MI el cliente es el trabajador, el producto es la empresa, la comunicación es interna (participación), los vendedores son los directivos, el objetivo normalmente es aumentar la motivación o/y la productividad y existe una relación entre el trabajador y la empresa (BARRANCO, 2000; MIQUEL *et al.*, 1987; MIQUEL, 2000).

De las definiciones anteriores, podemos extraer algunas *ventajas* de una adecuada aplicación del MI en la empresa: un aumento de la motivación de los trabajadores, un mayor valor para los clientes, una mayor satisfacción del cliente interno y del cliente externo, una mayor productividad de los trabajadores y de la empresa. Además, cuando se aplica una filosofía de MI en la organización, la comunicación de ésta con sus trabajadores puede aumentar la notoriedad, motivación y leal-

⁴ Un *cliente interno* es cualquiera en la organización que recibe bienes o servicios de departamentos organizacionales o de personas que trabajan en ellos (BRUHN, 2003). No obstante, hay autores como AHMED y RAFIQ (2003) o MUDIE (2003) que consideran inapropiado o arriesgado el término cliente para el contexto de MI («cliente interno») porque, en su opinión, el contexto de trabajo es más propicio para el resentimiento, el descontento y la falta de afecto que para la lealtad, el compromiso y la confianza. Siguiendo la argumentación de MUDIE (2003), el deseo y la alegría que pueden caracterizar la compra en el mercado externo contrastan con la ansiedad, frustración y deshumanización del trabajo y entender las emociones y sentimientos internos de los trabajadores no es uno de los objetivos del MI. El estudio realizado por el Management Centre Europe (2004) indica que los lugares de trabajo no son estimulantes para trabajar. No obstante, en puestos de trabajo en los que las fronteras entre trabajo y placer son difusas (ej. los representantes de tour operadores), el trabajador busca espacios que reflejen su estilo de vida, lo que le permite aceptar la parte negativa de su trabajo y convertirse en un trabajador disciplinado (GUERRIER y ADIB, 2004).

tad a todos los niveles de la organización y fomenta la creación de una conciencia de negocio y de mercado entre los trabajadores (BERG, 1986). En palabras de FOREMAN y MONEY (1995), el MI proporciona una visión a los trabajadores, «da a los trabajadores algo en lo que creer».

Pero sin duda una de las ventajas más comentadas por los investigadores de MI subyace en la vinculación del cliente interno con el cliente externo. Veamos más detenidamente la importancia de esta unión del interior con el exterior de la organización a través de los trabajadores. Como argumentan BANSAL *et al.* (2001), durante más de cuatro décadas, tanto los académicos como los profesionales del campo del marketing han defendido la ventaja estratégica que supone tener una orientación al mercado, lo que supone un enfoque hacia el exterior, que, sin embargo, debería verse equilibrado por un enfoque hacia los clientes internos, una orientación al mercado interno (AHMED y RAFIQ, 2003; NAUDÉ *et al.*, 2003). En sus propias palabras, «la lealtad del cliente sólo puede ocurrir si y sólo si los trabajadores de la organización apoyan y adoptan esta orientación al establecimiento de relaciones». Y es que el éxito del marketing externo está condicionado por el grado en que la empresa sepa hacer marketing internamente y no tendría sentido prometer un servicio excelente antes de que los trabajadores estén preparados para proveerlo.

También podemos observar la importancia del MI en la literatura del marketing de servicios. FISK *et al.* (1993) señalan dos ideas básicas tras el concepto de MI: que todos en la empresa tienen un cliente (GRÖNROOS, 1981) y que los clientes internos deben estar contentos en sus trabajos para poder servir efectivamente al cliente final (BERRY, 1981). De hecho, en las empresas de servicios los denominados «momentos de la verdad» son críticos para el éxito de la empresa y en ellos los trabajadores en contacto con el cliente desempeñan un papel clave (DONAVAN *et al.*, 2004; GREMLER *et al.*, 1994).

Por todo lo visto, el MI defiende la necesidad de relacionarse adecuadamente con el cliente interno, motivándole, vendiéndole las ideas, culturas, políticas, proyectos y estrategias de la empresa para conseguir ofrecer una buena calidad de servicio de cara al exterior y lograr así la satisfacción del cliente externo, máxime cuando el cliente interno representa a la empresa en los intercambios y relaciones con el cliente externo (AHMED y RAFIQ, 2003; BARRANCO, 1993, 2000; BANSAL *et al.*, 2001; BARROSO y SÁNCHEZ, 2002; BRUHN, 2003). De este modo, el MI se legitima a través de la relevancia del mercado externo, a la vez que consigue la legitimación interna de las acciones estratégicas de la organización (BALLANTYNE, 2003; BERG, 1986). Como argumentan AGUIRRE y APARICIO (2000:85), el MI puede ser considerado «un elemento dinamizador de la cadena de lealtad» del cliente externo. De igual modo, BELL *et al.* (2004) apuntan la relevancia de desarrollar redes de relaciones internas dentro de la organización para conseguir el éxito en las relaciones entre la organización y los clientes. Y MCFERRIN y ROSENBLUTH (2004) llegan a afirmar que, para el éxito de la empresa, «lo primero son los empleados y lo segundo los clientes».

Los investigadores de MI se basan en la idea de que muchas organizaciones interactúan con sus trabajadores de una forma muy similar a la mostrada con los clientes externos. En la idea de muchos investigadores, la empresa debe realizar programas de MI al igual que los tradicionales de marketing externo y el marketing externo debería dirigirse también a todos los trabajadores para conseguir su apoyo a la estrategia global de marketing, apoyo fundamental para el éxito de esta estrategia (AHMED y RAFIQ, 2003; FLIPO, 1986; PIERCY y MORGAN, 1991; RAFIQ *et al.*, 2002). Algunos auto-

res ya han aplicado las ideas y estrategias del marketing externo al MI. Así, BARRANCO (2000:61-63) aplica las fases de un plan de marketing externo al MI: el análisis del entorno externo, el análisis del mercado social interno, la adecuación de las características de los clientes internos a las exigencias del mercado externo y el control del plan de MI. Asimismo, al igual que la empresa desarrolla diferentes estrategias para cada fase del Ciclo de Vida relacional con proveedores, clientes y distribuidores, también sería conveniente para las relaciones con trabajadores.

Sin embargo, también existen *críticas* al denominado MI. Así, PITT y FOREMAN (1999) sostienen que una revisión crítica de la perspectiva que pretende englobar el MI sugeriría que el MI no es más que un sinónimo de una buena gestión de RR.HH. Quizás la principal causa de la controversia en torno a la definición de MI sea la dificultad de hacer que este concepto sea operativo porque, aunque pueda ser fácil de visualizar en la práctica, es un concepto construido socialmente y específico de cada contexto (AHMED y RAFIQ, 2003). También la ambigüedad preside este concepto porque, como apunta BALLANTYNE (2000), no hay un esquema conceptual de MI que goce de acuerdo. Por ello, si los académicos y profesionales queremos utilizar el MI para aumentar la efectividad y funcionamiento de la organización, primero debemos profundizar en el entendimiento del MI. No obstante, la importancia del MI en una empresa depende de la relación particular que ésta mantenga con sus trabajadores o grupos de ellos. Por tanto, la pregunta pertinente no es si el MI es o no relevante para una empresa, sino cuándo y en qué condiciones la organización debería fomentar la participación de sus trabajadores en todas las actividades que sea posible, tratarles como clientes y dirigir acciones de marketing hacia ellos (FOREMAN y MONEY, 1995; PITT y FOREMAN, 1999). Al igual que no todos los clientes desean ser fieles a las empresas o marcas, no todos los trabajadores desean relaciones laborales duraderas y su predisposición a las políticas de la empresa es diferente. De ahí la necesidad de adaptación de la estrategia de la empresa a cada cliente, ya sea externo o interno. Además, como afirman FOREMAN y MONEY (1995) y PITT y FOREMAN (1999), el MI no es algo que toda la empresa «hace» a todos sus trabajadores, sino que también lo puede implementar (o ser su público objetivo) un departamento, grupo o función dentro de la empresa. La forma más estudiada en marketing es aquella en la que la empresa realiza MI dirigido a toda la empresa, mientras que el campo de los RR.HH. ha estudiado también la situación en la que es el departamento de RR.HH. el que realiza un MI dirigido a toda la empresa.

3. MARCOS DE ESTUDIO DE LAS RELACIONES LABORALES

En este epígrafe tratamos dos posibles marcos de estudio de las relaciones laborales, el enfoque contractual y el marketing relacional, para llegar a un marco multidisciplinar en el que se apoyarán las relaciones entre las variables de nuestra propuesta de modelo ⁵.

⁵ Aunque nos centremos esencialmente en las posibilidades del enfoque contractual y el marketing relacional e interno al ámbito que nos ocupa, no podemos olvidar las aportaciones de otras áreas como la organización de empresas (área de los RR.HH.), la sociología y la psicología o la gestión de ventas. Así por ejemplo, DARMON (2004) se basa en teorías motivacionales, de comportamiento organizacional y de gestión de ventas para conocer la relación entre recompensas, desempeño y satisfacción laboral.

3.1. El enfoque contractual como marco de estudio de las relaciones laborales.

Las teorías del enfoque contractual, principalmente la teoría de costes de transacción y la teoría de la agencia, estudian los intercambios que se producen en una situación de incertidumbre (información imperfecta e incompleta) y de asimetría de información (información desigualmente distribuida). Mientras la primera supone racionalidad limitada y la tendencia del individuo a un comportamiento oportunista y se preocupa especialmente por el diseño de un mecanismo de gobierno eficiente, la segunda supone racionalidad limitada, aversión al riesgo y auto-interés y se preocupa por la alineación de intereses de las partes cuando hay conflicto de objetivos y dificultad para verificar cómo se comporta la otra parte. Por un lado, RINDFLEISCH y HEIDE (1997) ofrecen una revisión de los supuestos de la teoría de costes de transacción, los métodos para investigar en ese marco y las contribuciones del marketing y disciplinas relacionadas con la teoría de costes de transacción. Por otro lado, BERGEN *et al.* (1992) realizan una revisión de las aportaciones pasadas y futuras del marketing a la teoría de la agencia, haciendo especial hincapié en los problemas de selección adversa y riesgo moral. No obstante, y como estos autores afirman, la teoría de la agencia y la teoría de costes de transacción deberían ser tratadas como enfoques de estudio complementarios.

En términos de la teoría de la agencia y si concretamos para la relación entre el trabajador y la empresa (BERGEN *et al.*, 1992; KIRMANI y RAO, 2000; MISHRA *et al.*, 1998), puede existir un problema de asimetría de información tanto a favor de la empresa como a favor del trabajador. Esta asimetría de información puede ser aprovechada por la parte informada y derivar en comportamientos oportunistas al inicio de la relación laboral (selección adversa) o/y durante su desarrollo (riesgo moral)⁶. El riesgo moral puede tener lugar cuando la empresa o el trabajador no cumplen con las obligaciones acordadas explícita o implícitamente. Incluye el incumplimiento de las obligaciones, la ocultación o distorsión de información para confundir a la otra parte (JOHN, 1984) y el escaqueo (la elusión de responsabilidades o la disminución del rendimiento acordado). Las partes tienen a su alcance tres medios principales para tratar de mitigar o eliminar el problema de riesgo moral: el control de los resultados o del proceso, los incentivos –alinean los intereses de las partes y distribuyen el riesgo– y la socialización o internalización de los objetivos y valores de la otra parte (ANDRÉS, 1998; BERGEN *et al.*, 1992; LAFONTAINE y SLADE, 1996; MISHRA *et al.*, 1998; WATHNE y HEIDE, 2000).

⁶ La selección adversa puede aparecer cuando el trabajador tiene que seleccionar la empresa más adecuada en la que trabajar o cuando la empresa tiene que seleccionar al trabajador más cualificado para desempeñar una labor determinada y, por falta de información, tiene dificultades para distinguir cuál es mejor (EISENHARDT, 1989; MISHRA *et al.*, 1998). Para mitigar el problema de selección adversa, las partes pueden recurrir a la *selección o screening* –el esfuerzo de una de las partes para recoger información sobre las posibles partes con las que establecer el intercambio o relación–, a la *autoselección* –el envío de señales por una de las partes para favorecer el establecimiento del intercambio con ella– o a la *socialización* o internalización de los objetivos de la otra parte, de forma que se esté dispuesto a ser vulnerable a las acciones del otro o a arriesgar las inversiones específicas realizadas en la relación (BERGEN *et al.*, 1992; MILGROM y ROBERTS, 1993; WATHNE y HEIDE, 2000). No obstante, en este trabajo sólo vamos a contemplar el problema de riesgo moral porque tratamos relaciones laborales ya establecidas. Adoptamos el punto de vista del trabajador.

Iniciada la relación entre el trabajador y una determinada empresa, no hay que olvidar que, incluso en los casos en que se logra evitar la selección adversa, pueden producirse dos problemas: que surja después el problema de riesgo moral (si la otra parte, que indicó que tenía las cualidades necesarias para el intercambio, no las utiliza después) o que los criterios en que se basó la selección no sirvan si cambian las circunstancias y se necesitan otras cualidades diferentes (MILGROM y ROBERTS, 1993; WATHNE y HEIDE, 2000).

Frente a los problemas que pueden surgir de la asimetría de información, el enfoque contractual propone la utilización de salvaguardas contractuales que regulen los intercambios y protejan a las partes de las tentaciones oportunistas. En las relaciones trabajador-empresa, el contrato es uno de los mecanismos más habituales para regular los aspectos básicos de la relación laboral y plasmar las obligaciones y derechos de cada una de las partes. No obstante, y dado que los contratos explícitos no pueden recoger todas las contingencias posibles, los vínculos emocionales y sociales derivados de la confianza, la satisfacción o unas normas cooperativas pueden ayudar a solventar los problemas que surjan durante el desarrollo de la relación. Como indican PITT y FOREMAN (1999), muchos detalles sobre lo que un trabajador debe hacer no están regulados y, por tanto, los trabajadores actúan con reglas, patrones y procedimientos generalmente aceptados en la empresa. JANSSENS *et al.* (2003) estudian seis tipos de contratos psicológicos en las relaciones de trabajo, cada uno de ellos fundamentado en una estructura distinta de expectativas mutuas: instrumental, débil, leal, independiente, de inversión y fuerte.

Por lo que se refiere a la variable principal en nuestro estudio, el compromiso, en el enfoque contractual su estudio se produce siempre en un sentido de protección del intercambio frente al oportunismo [«compromisos creíbles», WILLIAMSON (1983)], en términos de generación de dependencia mediante vínculos como las inversiones idiosincrásicas. WILLIAMSON (1993) sostiene que es preferible hablar de compromisos creíbles para apoyar la dependencia entre las partes que de «confianza», término que considera confuso y que prefiere reservar para las relaciones estrictamente personales (altruistas).

3.2. El marketing relacional como marco de estudio de las relaciones laborales.

El enfoque de MR, cuyos principales orígenes se encuentran en el marketing industrial y el grupo IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*) (HAKANSSON y SNEHOTA, 2000), en el marketing de servicios y en la Escuela Nórdica de las Relaciones (BERRY, GUMMESSON y GRÖNROOS) y en la Escuela del Intercambio Social (BAGOZZI y HUNT), es uno de los que tiene más adeptos actualmente en nuestra disciplina. Su aplicación a las relaciones laborales supone algunas diferencias con el marco de estudio más puramente económico. Así, mientras que desde una perspectiva más económica el intercambio es de incentivos de carácter extrínseco como los salarios, las prestaciones y las prerrogativas sociales, desde un punto de vista relacional se busca un intercambio de incentivos intrínsecos como la satisfacción laboral, la participación o el desarrollo del autoconcepto (MIQUEL *et al.*, 1987). El enfoque relacional se centra más en la parte emocional del ser humano y aún no ha sido suficientemente aplicado en el contexto laboral. En el campo de los RR.HH., y siguiendo a BRINER (2004), en la actualidad se estudia cada vez más el importante papel que desempeñan las emociones en la vida organizacional como muestra la aparición de diferentes libros (FINEMAN, 2000, 2003; PAYNE y COOPER, 2001; ASHKANASY *et al.*, 2002), capítulos de libros, congresos y números especiales de revistas como *Management Learning* (1997, vol. 28, n.º 1), *European Journal of Work and Organizational Psychology* (1999, vol. 8, n.º 3), *Journal of Organizational Behavior* (2000, vol. 21, n.º 2), *Motivation and Emotion* (2002, vol. 26, n.º 1) o *Advances in Developing Human Resources* (2002, vol. 4, n.º 1).

El intercambio relacional se caracteriza por la existencia de normas sociales o relacionales, que establecen las partes de mutuo acuerdo y que se pueden definir como expectativas compartidas respecto de sus comportamientos (MACNEIL, 1980). De hecho, la teoría del intercambio o contratación relacional de MACNEIL (1980) enriquece el enfoque de MR en tanto que destaca el papel fundamental de estas normas relacionales para el desarrollo y mantenimiento del compromiso y de la relación entre las partes. Estas normas cooperativas desempeñan un papel esencial como ayuda para la adaptación de las partes a la relación y a las condiciones dinámicas del mercado y como guías de referencia y salvaguardas de la continuidad de los intercambios sujetos a cierta ambigüedad de las tareas. Por tanto, en ciertas situaciones la creación de dependencia no es adecuada y los contratos suelen ser incompletos porque pueden entorpecer la continuidad de la relación, mientras que las normas relacionales hacen que las partes estén sometidas a unas presiones y sanciones sociales que pueden ser suficientes para apagar las tendencias oportunistas (ACHROL y GUNDLACH, 1999; GUNDLACH *et al.*, 1995; JAP y GANESAN, 2000).

Además de la importancia de las normas relacionales, dos de las variables clave en el enfoque de MR son la confianza y el compromiso. MORGAN y HUNT (1994) han sido investigadores pioneros en tratar de identificar, de forma explícita, los factores que determinan el éxito de los intercambios relacionales. En su teoría compromiso-confianza afirman que son la confianza y el compromiso, y no el poder sobre la otra parte, las variables que determinan la eficacia de una estrategia relacional. De este modo, la confianza y el compromiso se erigen como elementos clave para el éxito del MI y sin ellos es más probable la desilusión de los trabajadores. También disciplinas afines al marketing, como son la sociología y la psicología, resaltan el papel central que desempeñan la satisfacción, la confianza y el compromiso en la formación de las actitudes y en los comportamientos de los individuos.

Pocos autores han estudiado el MI desde una perspectiva relacional, pese a que los investigadores reconocen que el estudio del MI desde un enfoque relacional es la forma ideal de implementarlo dentro de las organizaciones (BALLANTYNE, 2003; BELL *et al.*, 2004). Desde un punto de vista relacional, nos quedaríamos con dos definiciones de MI principales: (1) la de BELL *et al.* (2004), como el proceso de establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones entre los trabajadores, sus directivos y la organización, con objetivos de crear un valor superior para los clientes y (2) la de AHMED y RAFIQ (2003), quienes adaptan la definición de MR de MORGAN y HUNT (1994) y consideran que el MI consiste en «establecer, desarrollar y mantener relaciones de intercambio exitosas y recíprocas dentro de la organización mediante el entendimiento, la cercanía, la confianza y el compromiso». En este sentido, BALLANTYNE (2003) plantea el MI como una estrategia de desarrollo de relaciones y propone una teoría relacional del MI similar a la teoría de la interacción de redes del grupo IMP (HAKANSSON y JOHANSON, 1992) ⁷.

⁷ En este trabajo, vamos a tratar el marketing realizado en el interior de la empresa desde un punto predominantemente relacional, como el proporcionado en estas definiciones de MI desde un enfoque relacional. Sin embargo, hay que recordar que la empresa puede realizar MI de forma transaccional o relacional, siendo dos enfoques complementarios en la estrategia empresarial que dependerán del tipo de trabajador y del objetivo que pretenda la empresa.

3.3. Un marco multidisciplinar para el estudio de las relaciones laborales.

En un contexto laboral de cambio en la gestión de RR.HH. y en el que el MI puede aportar un enfoque diferente que ayuda a unir mejor el interior con el exterior de la empresa, trataremos de adoptar un enfoque de estudio de las relaciones laborales tanto económico como relacional, dado que ambas dimensiones son importantes en las relaciones trabajador-empresa. Al comienzo de la relación laboral el contrato va a desempeñar un papel fundamental para establecer los derechos y obligaciones mínimas de las partes, pero, conforme avanza la relación, el desarrollo de confianza, satisfacción y normas relacionales facilitará la resolución de problemas no contemplados en el contrato (aunque éste sufra modificaciones).

Son muchos los autores que cuestionan la eficacia de los contratos para gobernar los intercambios (ACHROL y GUNDLACH, 1999; GUNDLACH, 1994; MACNEIL, 1980). En realidad, los intercambios, aunque económicos y discretos, siempre incluyen algún elemento relacional y un cierto nivel de interacción social (MACNEIL, 1980). Particularmente, MACNEIL (1980) señala que «las relaciones modernas requieren solidaridad y, por tanto, cierto grado de confianza, o fe en otros, para funcionar exitosamente». Asimismo, las relaciones de intercambio económico tienden a separarse de los motivos más puramente económicos y «se ven inmersas en un contenido social que conlleva fuertes expectativas de confianza y ausencia de oportunismo» (GRANOVETTER, 1985). De igual modo, SITKIN y ROTH (1993) advierten que los mecanismos legales son impersonales, crean barreras psicológicas entre las partes y pueden derivar en una espiral de relaciones cada vez más formalizadas, que distancian a las partes y reducen aún más, si cabe, la poca confianza que existía. El propio WILLIAMSON (1996) reconoce que el contrato puro (por sí solo) no es una forma de gobierno efectiva en situaciones de incertidumbre y con activos específicos. WILLIAMSON (1993) dejaba entrever la importancia de las promesas de las partes para completar las omisiones y errores de los contratos, pero se mostraba escéptico sobre la capacidad vinculante de estas promesas. Para que las normas sociales y promesas sean vinculantes es necesaria la existencia de una cultura relacional que proporcione incentivos para la cooperación y sanciones contra el oportunismo.

MACNEIL (1978 y 1980), uno de los autores más escépticos respecto de la utilidad de los contratos muy elaborados y complejos para servir de salvaguarda frente al oportunismo, defiende la pertinencia de las relaciones, que se rigen por normas legales y sociales, y de los mecanismos no contractuales como los vínculos entre las partes, las normas sociales, la ética y la reputación. Una vez desarrolladas las normas relacionales, se puede prescindir de formas de gobierno más formales y elaboradas y reducir, así, los costes de transacción (BROWN *et al.*, 2000; HEIDE y JOHN, 1992). Por tanto, no es necesario recurrir a controles estrictos o al diseño de estructuras complejas, como la integración vertical, para gobernar una relación de largo plazo, que se ha desarrollado a partir de la confianza y el compromiso de las partes. Es más, como TOMER (1998) señala, el resultado de una estrategia relacional es la creación de un vínculo más fuerte y eficaz frente al oportunismo que el que se consigue con los contratos. No obstante lo anterior, las normas relacionales como forma de gobierno de las relaciones también adolecen de sus propios inconvenientes. El desarrollo de las normas relacionales lleva más tiempo y esfuerzo que fijar las condiciones en un contrato y es necesario el compromiso y la aceptación de las partes implicadas en la relación para que las normas sean efecti-

vas (BROWN *et al.*, 2000; CANNON *et al.*, 2000). Por ello, el establecimiento de normas como base de una forma de gobierno no es la solución ideal en todos los casos. Así, un empeño en utilizar normas relacionales en entornos ciertos o estables puede conducir a una ambigüedad en el papel que debe desempeñar cada una de las partes, a malentendidos que pueden desembocar en un comportamiento oportunista y a una falta de efectividad en la coordinación (ACHROL y GUNDLACH, 1999; WEITZ y JAP, 1995).

Todo el razonamiento anterior no hace sino mostrar la conveniencia de adoptar un enfoque social para el estudio de las relaciones (ACHROL y GUNDLACH, 1999). Y es que mientras en el enfoque contractual el fin de los mecanismos de gobierno era minimizar los costes de transacción y reducir el oportunismo, lo cual no fomenta necesariamente la cooperación entre las partes, el objetivo principal de los mecanismos de gobierno en el MR es, en realidad, la creación y maximización del valor mutuo y el aumento de la confianza y cooperación entre las partes con la expectativa de que los intercambios relacionales persistan en el tiempo (GHOSH y JOHN, 1999; ZAHEER y VENKATRAMAN, 1995).

Ante la situación descrita, en este trabajo apostamos por un enfoque de naturaleza multidisciplinar a partir de la perspectiva económica del enfoque contractual y la perspectiva psico-social del MR y el MI. La integración de enfoques nos permite conseguir una visión más global y menos parcial del fenómeno analizado (EISENHARDT, 1989; NOOTEBOOM y NOORDERHAVEN, 1997). En definitiva, «dado que las salvaguardas legales y sociales raramente ocurren por separado, las cuestiones más interesantes tienen que ver con su efecto combinado o de interacción sobre la reducción del oportunismo» (ACHROL y GUNDLACH, 1999). Compartimos con CANNON *et al.* (2000) que el intercambio económico se enmarca en una matriz de dimensiones económicas, sociales y políticas, lo que ellos denominan «tesis de la forma plural». La literatura compara la eficacia de los contratos y la dependencia y las normas relacionales como mecanismos de gobierno, y corrobora la validez del argumento de la forma plural de gobierno de los intercambios dado que la combinación de factores de naturaleza diferente que se refuerzan entre sí deriva en la obtención de ventajas sinérgicas para las partes: los contratos pueden recoger las contingencias más previsibles y las normas cooperativas pueden atajar las no previsibles, especialmente en contextos de alta incertidumbre (BRADACH y ECCLES, 1989; BROWN *et al.*, 2000; JONES *et al.*, 1997; NOOTEBOOM y NOORDEHAVEN, 1997). A nivel empírico, ZAHEER y VENKATRAMAN (1995) encuentran que un modelo de integración o/y cooperación que incluya variables sociológicas (como la confianza) además de variables económicas tiene mayor poder explicativo que el simplemente económico.

Los únicos trabajos que nos constan con una perspectiva contractual y relacional para las relaciones laborales son los de BHATTACHARYA y SEN (2003), FOREMAN y MONEY (1995) y PITT y FOREMAN (1999). El primero se basa en teorías de identidad social y organizacional para entender la identificación del trabajador con la empresa y llegar así a relaciones con un fuerte compromiso entre las partes. El segundo y tercer trabajos analizan las relaciones laborales desde un punto de vista esencialmente teórico de la teoría de costes de transacción y el MI. En éstos se trata de analizar el papel que puede desempeñar el MI y conocer el mecanismo de gobierno más adecuado en distintas situaciones con diferentes grados de ambigüedad en el desempeño e incongruencia de objetivos, lo que conduce a ciertos costes de transacción y a un papel del MI en las cuatro situaciones.

4. PROPUESTA DE UN MODELO EXPLICATIVO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Son muy escasos los trabajos desarrollados en el campo del MI que sean multidisciplinarios o/y que contemplen los antecedentes del compromiso organizacional. En este epígrafe procedemos al desarrollo de un modelo multidisciplinar explicativo del compromiso organizacional. En primer lugar, se presenta el compromiso organizacional, sus dimensiones básicas y las relaciones entre ellas. Seguidamente, se exponen diferentes antecedentes relacionales y económicos del compromiso organizacional ⁸.

4.1. El compromiso organizacional.

La dificultad de materializar la naturaleza abstracta del compromiso en una acepción general ha llevado a la discusión acerca de su consideración como un constructo unidimensional o multidimensional. Este dilema se ha resuelto habitualmente mediante el tratamiento del compromiso de una forma global, aunque implícitamente se está tratando una única dimensión, en la mayoría de los casos la *temporal* (ANDERSON y WEITZ, 1992; MORGAN y HUNT, 1994; RUIZ y LLORÉNS, 2004; SAKO y HELPER, 1998). Además, con frecuencia se ha medido el compromiso a través de escalas globales que no captan todos los aspectos que encierra el compromiso (RYLANDER *et al.*, 1997). Por el contrario, la distinción de dimensiones es necesaria y conveniente porque la consideración de una variable global puede conducir a una interpretación errónea de los resultados en tanto que las variables antecedentes podrían influir en un componente del compromiso y no en otros (BANSAL *et al.*, 2004; DUNHAM *et al.*, 1994; FRUTOS *et al.*, 1998; GUNDLACH *et al.*, 1995; KIM y FRAZIER, 1997; MEYER y ALLEN, 1991; DEKERKEN-SCHRODER y BLOEMER, 2004). Pese a que la preocupación por el estudio del compromiso organizacional es menor que en otros ámbitos y el concepto de compromiso organizacional aún es controvertido (AHMED y RAFIQ, 2002, 2003; JAROS *et al.*, 1993), se puede observar un mayor interés por la investigación de este tipo de compromiso en los últimos años (ALLEN y MEYER, 1990; BRASHEAR *et al.*, 2003; MOWDAY *et al.*, 1982). De hecho, el compromiso organizacional es una variable fundamental que vincula estrechamente al trabajador con la empresa y le hace tener una visión positiva de la empresa y de la posibilidad de que la relación perdure en el tiempo (NAUDÉ *et al.*, 2003).

Una definición global de compromiso, válida también para el contexto de las relaciones laborales, puede ser la siguiente: «un deseo de desarrollar y mantener a largo plazo relaciones de intercambio, deseo que se materializa en la realización de unas promesas implícitas y explícitas y de unos sacrificios en pro del beneficio económico y social de todas las partes que tienen algún interés en la relación». Tomando en consideración la investigación sobre el compromiso y la definición ofrecida

⁸ Aunque las variables antecedentes del compromiso organizacional van a aparecer clasificadas en este trabajo bajo la denominación de variables relacionales y variables económicas, hay que matizar que la separación de ambos grupos no es totalmente clara y excluyente porque todas las variables de este trabajo tienen algo de relacional y algo de económico, pero su naturaleza es o predominantemente relacional o principalmente económica.

previamente, diferenciamos tres componentes del compromiso organizacional. Un primer componente es el referido a deseos y sentimientos –*dimensión afectiva*– que en el contexto de las relaciones laborales refleja la implicación emocional con los valores y metas de «su» empresa, la identificación del trabajador con «su» empresa, el disfrute en la relación laboral y un sentimiento de lealtad y pertenencia a «su» empresa (ALLEN y MEYER, 1990; BANSAL *et al.*, 2004; FRUTOS *et al.*, 1998; MEYER y SMITH, 2000; ODEKERKEN-SCHRODER y BLOEMER, 2004; PORTER *et al.*, 1974). La segunda dimensión –*dimensión normativa*– contempla un sentido de deber y responsabilidad hacia la empresa, una cierta obligatoriedad interna más que un deseo de adhesión voluntaria (ALLEN y MEYER, 1990; BANSAL *et al.*, 2004; FRUTOS *et al.*, 1998; GRUEN *et al.*, 2000; MEYER y ALLEN, 1991; MEYER y SMITH, 2000) y especialmente para los mercados laborales, implica el sentimiento de deber y responsabilidad que resulta de las obligaciones acordadas o de las normas tácitas compartidas por las partes (ODEKERKEN-SCHRODER y BLOEMER, 2004; RYLANDER *et al.*, 1997). El tercer componente –*dimensión temporal*– indica la intención futura de compromiso y, más concretamente, la intención de continuar trabajando en la misma empresa⁹. En definitiva, y siguiendo a ALLEN y MEYER (1990), los trabajadores que tienen un compromiso afectivo fuerte permanecen en la empresa porque «quieren», los que tienen un fuerte compromiso normativo permanecen porque sienten que «deben» hacerlo y los que tienen un fuerte compromiso temporal permanecen porque «lo necesitan».

Desde un punto de vista más profesional, el estudio de Time Manager International (2004) arroja resultados realmente desalentadores. El 50 por 100 de los trabajadores españoles afirma que se esfuerza lo justo para mantener su puesto, el 75 por 100 señala que podría ser más eficaz de lo que es en este momento, el 40 por 100 de los trabajadores no se siente orgulloso de pertenecer a su empresa y el 80 por 100 no se siente responsable de los resultados de su organización. Todo esto parece mostrar el bajo grado de compromiso del trabajador.

Por lo que se refiere a la relación entre las dimensiones del compromiso, nos apoyamos en los trabajos que sugieren un ciclo de reforzamiento del mismo (ANDERSON y WEITZ, 1992; GUNDLACH *et al.*, 1995; ODEKERKEN-SCHRODER y BLOEMER, 2004; RYLANDER *et al.*, 1997; SHEMWELL *et al.*, 1994). En concreto, los tres componentes que nosotros hemos diferenciado están relacionados del modo siguiente. El compromiso afectivo crea unos vínculos emocionales que pueden conducir al trabajador a desarrollar un sentido de responsabilidad y deber con su empresa (compromiso normativo). BANSAL *et al.* (2004) contrastan esta relación para los intercambios del consumidor con la empresa. Lógicamente la inversa no tiene por qué tener lugar ya que el trabajador puede actuar correctamente porque

⁹ En nuestro trabajo no tendremos en cuenta los denominados *compromiso calculativo e instrumental*, que aluden a la necesidad de mantener la relación por los altos costes de cambio anticipados o por la importancia de las inversiones específicas realizadas (ALLEN y MEYER, 1990; BANSAL *et al.*, 2004; FRUTOS *et al.*, 1998; GEYSKENS *et al.*, 1996; MEYER y ALLEN, 1984; ODEKERKEN-SCHRODER y BLOEMER, 2004; RUYTER y WETZELS, 1999; RYLANDER *et al.*, 1997; WETZELS *et al.*, 1998). Al igual que otros autores (KIM y FRAZIER, 1997), preferimos considerar este tipo de compromiso como una forma de dependencia. También hay autores que miden el que llaman compromiso temporal o de continuidad de una forma que realmente es dependencia (ALLEN y MEYER, 1990; BANSAL *et al.*, 2004; GRUEN *et al.*, 2000; JAROS *et al.*, 1993). Otro término utilizado es el de *compromiso moral*. JAROS *et al.* (1993) lo definen como un vínculo psicológico creado mediante la internalización de valores y objetivos de la otra parte y lo diferencian de la dimensión afectiva argumentando que el compromiso moral refleja un sentimiento de obligación, mientras que en el compromiso afectivo subyace una implicación emocional. Este compromiso estaría contemplado en la dimensión normativa de nuestro trabajo.

es su deber (compromiso normativo) y no sentir afectos hacia la empresa ni estar contento en su trabajo (compromiso afectivo). Además, los lazos sentimentales del compromiso afectivo desembocarán en el deseo e intención de continuar con la relación en el futuro (compromiso temporal) (RYLANDER *et al.*, 1997). El compromiso normativo también puede llevar al temporal, si bien es un efecto distinto del que proviene del compromiso afectivo porque en el primer caso es el sentido de «hacer lo correcto» lo que lleva a continuar la relación, mientras en el segundo caso es la implicación emocional la que conduce al deseo de continuidad. Por ello, es de esperar una influencia más fuerte en este segundo caso. ODEKERKEN-SCHRODER y BLOEMER (2004) señalan el compromiso normativo y el afectivo como antecedentes de la intención del trabajador de permanecer en la empresa, similar al compromiso temporal de nuestro trabajo. Así, las hipótesis referidas a las relaciones entre los componentes del compromiso organizacional quedarían como se expone a continuación:

H1: Relación entre las dimensiones del compromiso organizacional.

H1a: El compromiso afectivo influye positivamente en el compromiso normativo.

H1b: El compromiso afectivo influye positivamente en el compromiso temporal.

H1c: El compromiso normativo influye positivamente en el compromiso temporal.

4.2. Los antecedentes relacionales del compromiso organizacional.

Además del compromiso, variable de naturaleza eminentemente relacional, en este epígrafe estudiamos otras variables clave en las relaciones laborales y que también son de naturaleza especialmente relacional o psico-sociológica.

4.2.1. La confianza del trabajador en la empresa.

La investigación sobre confianza es abundante en diferentes campos excepto en el contexto del MI (AHMED y RAFIQ, 2003): la literatura sobre relaciones interpersonales ha estudiado la confianza principalmente desde una perspectiva emocional o afectiva (LARZELERE y HUSTON, 1980; REMPEL *et al.*, 1985), la literatura económica ha considerado esta variable desde un punto de vista calculativo (WILLIAMSON, 1993) y la literatura de marketing ha recurrido a diferentes enfoques de análisis (GANESAN, 1994; MAYER *et al.*, 1995; MORGAN y HUNT, 1994). En el contexto del MI no nos constan estudios sobre la confianza del trabajador en la empresa, pero sí se ha resaltado la importancia de la confianza del trabajador en su jefe o supervisor (BANSAL *et al.*, 2001; CUNNINGHAM y MACGREGOR, 2000 y WELLS y KIPNIS, 2001). Si adaptamos las definiciones de confianza de MAYER *et al.* (1995) y SINGH y SIRDESHMUKH (2000) al contexto que nos ocupa, podemos considerar que la confianza es «la seguridad emocional que lleva al trabajador a pensar que la empresa es responsable, se preocupa por él y cubre sus expectativas de resultado o comportamiento». En opinión de AHMED y RAFIQ (2003), el MI se construye sobre la base de la confianza del trabajador en la organización. Si

la organización cumple lo prometido y cuida las necesidades de sus trabajadores, está enviando una señal a su mercado interno, una señal de que valora a sus trabajadores. La confianza entre las partes actúa como motor de la relación conforme aumenta la intención de cooperar y eleva las expectativas de continuidad en el tiempo (ANDALEEB, 1996; ANDERSON y WEIZ, 1992; GANESAN, 1994).

El estudio práctico realizado por Alcor Consultores (GONZALO, 2004) pone de manifiesto una baja credibilidad de los directivos de las empresas para sus empleados, sólo el 39 por 100 de los empleados de las grandes empresas que son consideradas las mejores empleadoras de España afirma confiar en las decisiones que toma la dirección de su compañía (el 53% en la empresa que obtiene una mejor opinión de sus trabajadores y el 17% en el peor caso).

En nuestro trabajo, como en la mayor parte de la literatura sobre confianza, contemplamos la confianza desde su lado *afectivo o emocional* (DAHLSTROM y NYGAARD, 1995; LARZELERE y HUSTON, 1980). De este modo, la confianza englobará las intenciones percibidas en la empresa, la disposición de la empresa para tomar decisiones en beneficio mutuo y actuar de buena fe. De forma similar y para la relación trabajador-supervisor, BRASHEAR *et al.* (2003) tratan la confianza en la honestidad de la otra parte. Para el ámbito laboral, JONI (2004) habla de confianza personal en un sentido similar a nuestra confianza.

4.2.2. La satisfacción laboral del trabajador:

Pese a que la variable satisfacción ha sido profusamente estudiada en la literatura, aún existe cierta controversia sobre la mejor forma de definirla y medirla (BABIN y GRIFFIN, 1998; YI, 1991)¹⁰. La visión tradicional de la satisfacción y el enfoque que ha guiado gran parte de la investigación sobre esta variable son el paradigma de confirmación o disconfirmación de expectativas, según el cual la satisfacción es entendida como el estado cognitivo del individuo respecto a la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida frente al sacrificio experimentado [HOWARD y SHETH, 1969; véase DARMON (2004) para el contexto laboral]. La satisfacción puede ser asimismo considerada un indicador afectivo del cumplimiento de las expectativas establecidas por las partes (MOHR y SPEKMAN, 1994). Siguiendo a SHARMA *et al.* (1999), otra tendencia en la literatura más reciente sobre esta variable es el análisis de la satisfacción acumulada, que refleja un aprendizaje de todas las transacciones e interacciones pasadas.

En el entorno laboral, y al igual que con los clientes, la satisfacción de los trabajadores es deseable y está directamente relacionada con la satisfacción en la vida cotidiana del individuo (RODE, 2004). De acuerdo con las definiciones de satisfacción que utilizan ANDERSON y NARUS (1990), ANDALEEB (1996) y GANESAN (1994), podríamos entender la satisfacción laboral como «un estado afectivo positivo que deriva de la valoración de todos los aspectos de la relación con la empresa en

¹⁰ Esta confusión también existe en los estudios sobre satisfacción laboral, dado que hay autores que miden la satisfacción de una forma que sería más apropiada para medir el compromiso. Así, HOMBURG y STOCK (2004) utilizan como ítem de medición de la satisfacción laboral «no tener intención de trabajar para otra empresa», que sería más adecuado para medir el compromiso temporal. Lo mismo ocurre con el ítem «nunca he pensado en dejar este trabajo» que según RUIZ y LLORENS (2004) indicaría satisfacción laboral.

que trabaja». De este modo, la satisfacción del trabajador puede englobar sentimientos positivos derivados de la interacción con sus compañeros y jefes, con la relación general con la empresa en que trabaja o con aspectos más concretos del trabajo como el salario o el horario de trabajo. Para el contexto laboral, CHURCHILL *et al.* (1974) relacionan la satisfacción laboral con aquellas características relativas al entorno de trabajo y que los empleados consideran que les recompensan. Por su parte, BRASHEAR *et al.* (2003) tratan la satisfacción laboral como un estado global relativo al puesto de trabajo del empleado. Asimismo, DAVIS y NEWSTROM (1999) sostienen que la satisfacción agrupa diversos factores, entre los que destacan los directamente relacionados con la naturaleza de la tarea desempeñada y los relativos al contexto laboral (ambiente de trabajo, compañeros, etc). Como indican NAUDÉ *et al.* (2003), las actitudes del trabajador hacia la organización están determinadas en gran medida por su satisfacción y por la forma en que se considera tratado en la organización. En opinión de estos autores, cuanto más satisfechos estén los trabajadores, más positivos serán sus sentimientos sobre los aspectos generales de la organización. Por el contrario, el sentimiento de no ser reconocido por un trabajo bien hecho generará una actitud negativa hacia la organización (TORNOW y WILEY, 1991). Además, cuanto mayor sea la satisfacción de los trabajadores, mayor será la posibilidad de conseguir la satisfacción y la lealtad del cliente externo (AGUIRRE y APARICIO, 2000; AHMED y RAFIQ, 2003; HOMBURG y STOCK, 2004). Esta relación tan beneficiosa entre satisfacción del trabajador y satisfacción del cliente se puede producir por el efecto denominado «contagio emocional», un concepto que proviene de la psicología social y que hace referencia a que alguien (el receptor) «es contagiado por» la emoción que está experimentando el otro (el emisor), donde la emoción del receptor converge con la del emisor (HOWARD y GENGLER, 2001). Además, esa relación es más fuerte cuanto mayor es la frecuencia de interacción con el cliente, la integración del cliente en el proceso de creación de valor y el grado de innovación del producto o servicio (HOMBURG y STOCK, 2004).

Hay diferentes estudios de corte profesional sobre la satisfacción de los trabajadores, aunque los resultados son contradictorios. Así, el estudio realizado por el Management Centre Europe (2004), que analiza algunos de los aspectos sobre el entorno laboral y la formación de los trabajadores en la Unión Europea, muestra una baja satisfacción de los trabajadores con los lugares donde deben desempeñar sus funciones laborales. De igual modo, GARCÍA *et al.* (2003) encuentran que la satisfacción laboral de los trabajadores españoles se sitúa en niveles medios, siendo los aspectos económicos y de realización personal los más valorados. En esta línea, el estudio de Time Manager International (2004) indica la necesidad urgente de cuidar más a los empleados dada la baja satisfacción laboral en las empresas españolas. Sin embargo, la encuesta realizada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2003) indica que el 88,3 por 100 de los trabajadores españoles están satisfechos o muy satisfechos con su trabajo, pese a que la puntuación con la que se valora el trabajo apenas llega al notable.

4.2.3. Las normas relacionales.

Como ya hemos mencionado en este trabajo, entre las posibles formas de regulación de la relación laboral se encuentra el desarrollo y aceptación de normas cooperativas o relacionales. MACNEIL (1980) llegó a identificar 28 normas relacionales que diferentes autores reducen a las tres, cuatro o cinco más importantes. Entre éstas se encuentran las siguientes (ACHROL y GUNDLACH, 1999; ANTIA

y FRAZIER, 2001; BROWN *et al.*, 2000; CANNON *et al.*, 2000; GUNDLACH y ACHROL, 1993; HEIDE y JOHN, 1992; JAP y GANESAN, 2000; KAUFMANN y STERN, 1988; KOTHANDARAMAN y WILSON, 2000; MACNEIL, 1980; ROKKAN *et al.*, 2003; WATHNE y HEIDE, 2000):

- *Flexibilidad*: las partes son conscientes de que el acuerdo es sólo un punto de partida y que será modificado conforme evolucionen el mercado, la relación y la suerte de las partes.
- *Solidaridad*: el grado en que las partes creen que el éxito proviene de la cooperación en lugar de la competencia entre ellas. Implica la lealtad de las partes ante cualquier adversidad. Ante un problema no se buscan culpables porque se entiende que la responsabilidad es conjunta.
- *Mutualidad*: la preocupación de cada parte por el bien y la responsabilidad común porque entienden que el éxito de una de las partes depende del éxito de la otra.
- *Armonización del conflicto relacional*: el grado en que las partes consideran una resolución satisfactoria de sus conflictos.
- *Restricción en el uso del poder*: el compromiso de las partes de no aprovecharse de la situación de poder en un intercambio porque mermaría la solidaridad y la mutualidad y favorecería el oportunismo y el conflicto en la relación.
- *Integridad en el rol*: la disposición de asumir múltiples responsabilidades. Asegura la estabilidad necesaria para la profundización de la relación.
- *Preservación de la relación*: el grado en que las partes ven que la relación es mejor que una serie de intercambios discretos, creen que es importante y quieren preservarla.
- *Intercambio de información*: deseo de compartir voluntariamente la información relevante para las partes.
- *Participación*: intención de las partes de establecer objetivos y tomar decisiones sobre cualquier aspecto de la relación de forma conjunta. Así, se recogen regularmente y con agrado las sugerencias de la otra parte.

De este modo, el grado de «relacionalismo» del intercambio, que podemos equiparar al grado en que hay normas sociales o relacionales en el intercambio, dependerá de la medida en que estas normas estén presentes en él (ANTIA y FRAZIER, 2001; BONNER y CALANTONE, 2005; BRASHEAR *et al.*, 2003; YOUNG *et al.*, 1996). El «relacionalismo» facilita el desarrollo de valores y objetivos comunes, favorece la generación de vínculos entre las partes y permite la obtención de experiencia directa y repetitiva sobre la otra parte (BONNER y CALANTONE, 2005). En el contexto del MI estas normas relacionales cobran una singular importancia: la flexibilidad para adaptar las condiciones acordadas a las circunstancias laborales cambiantes, la solidaridad en el trabajo cooperativo y en grupo, la mutualidad en la preocupación por los asuntos de la empresa y el trabajador recíprocamente, la armonización en la resolución de los conflictos laborales, la restricción en el uso coercitivo del poder según la jerarquía de mando en la empresa, la integridad en los roles desempeñados laboralmente en

la empresa, la preservación de la relación porque las partes la valoran, el intercambio de información relevante para las partes y el fomento de la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa ¹¹. De acuerdo con el estudio de Time Manager International (2004), los trabajadores españoles se quejan de que no se les escucha e incluso de que no saben qué se espera de ellos o cuáles son sus objetivos. En este sentido, parece necesario un diálogo interno en la empresa más claro y transparente que las acciones de comunicación interna que las empresas han desarrollado hasta el momento (GONZALO, 2004).

4.3. Los antecedentes económicos del compromiso organizacional.

A continuación presentamos un grupo de posibles determinantes del compromiso organizacional del trabajador, determinantes de naturaleza esencialmente económica.

4.3.1. El oportunismo en la empresa.

El oportunismo, una de las variables importantes en la teoría de costes de transacción del enfoque contractual, fue estudiado inicialmente en su «forma fuerte», es decir, como el incumplimiento de un contrato explícito (MASTEN, 1988; WATHNE y HEIDE, 2000). De hecho, en la primera literatura sobre costes de transacción, WILLIAMSON (1975) define el oportunismo como «la búsqueda del propio interés con astucia/malicia» (en términos anglosajones, *guile*, mala fe), es decir, una forma de oportunismo descarada. Posteriormente, el propio WILLIAMSON (1985) aclara que el término *guile* incluye la mentira, el robo, el engaño y los esfuerzos calculados para confundir a la otra parte o para distorsionar la información y añade que esta clase de oportunismo se puede manifestar en diversas formas de falsificación o incumplimiento antes o durante el desarrollo de la relación.

WATHNE y HEIDE (2000) indican que la «forma fuerte» del oportunismo se puede manifestar de forma *pasiva* o por omisión (ocultación de información sobre las características de uno mismo o elusión de responsabilidades o esfuerzos) o de forma *activa* o por comisión (mentira, deformación deliberada de algún hecho o realización de actos prohibidos en el contrato, es decir, incumplimientos claros del acuerdo) ¹². En las relaciones laborales, tanto el trabajador como la empresa pueden comportarse de forma oportunista, por acción o por omisión, aunque en este trabajo nos vamos a centrar en el punto de vista del trabajador y en su percepción de oportunismo por parte de la empresa en que trabaja. En concreto, algunos tipos de oportunismo empresarial pueden ser el incumplimiento de lo acordado explícita o implícitamente, el engaño o mentira, la deformación de los hechos o la ocultación de información relevante para el trabajador.

¹¹ En este trabajo se van a contemplar, desde el punto de vista del trabajador, la solidaridad, la flexibilidad, el intercambio de información y la participación, dado que son las más pertinentes en el modelo propuesto.

¹² WATHNE y HEIDE (2000) aclaran que no se debe considerar oportunismo el acuerdo de las partes para modificar un contrato o ciertas cláusulas para que el intercambio sea más eficiente y beneficie a ambas partes, o cuando hay malentendidos o desacuerdos de opinión entre partes que actúan con honestidad.

4.3.2. La dependencia percibida por el trabajador.

La dependencia en una relación es el grado en que una de las partes necesita mantener una relación con otra para lograr los objetivos deseados (GANESAN, 1994). De hecho, es necesaria una cierta percepción de dependencia mutua o interdependencia entre las partes para hablar de verdadero compromiso y de verdadera relación (ANDALEEB, 1996; FOURNIER, 1998; MAYER *et al.*, 1995). Además, la dependencia generalmente aumenta conforme avanza la relación, las partes invierten en ella, fijan objetivos comunes y obtienen resultados positivos de la relación (LAMBE *et al.*, 2000). En las relaciones laborales, tanto la empresa como el trabajador dependen el uno del otro para lograr sus objetivos. Por un lado, la empresa depende de los trabajadores para conseguir sus resultados y satisfacer las necesidades de los clientes. Por otro lado, el trabajador depende de la empresa debido especialmente a que la vida personal del trabajador está estrechamente vinculada a su sueldo, retribución que en parte está ligada directa o indirectamente a la antigüedad del trabajador en la empresa. Como señala BARBA (2004), realmente no existe una vida personal y una vida profesional como dos aspectos separados en la vida laboral del trabajador, sino que son dos caras de la misma moneda, que no se pueden disociar (como se puede observar por ejemplo en la distribución de los horarios).

La dependencia aumenta cuantos más beneficios o ventajas ofrece la relación y cuanto menor sea la disponibilidad de alternativas (EMERSON, 1962). Por tanto, la dependencia puede derivar de diferentes circunstancias entre las que se encuentran las propias condiciones y cláusulas establecidas en el contrato, la escasez de alternativas laborales o de alternativas más atractivas que la actual y los costes de ruptura de la relación (HEIDE y JOHN, 1988; KIM y FRAZIER, 1997; SRIRAM *et al.*, 1992). En las relaciones laborales, la dependencia también se refleja en la percepción de altos costes para cambiar de empresa (costes de «abandono» del trabajo y costes de esfuerzo y tiempo de búsqueda de un nuevo trabajo), de dificultad para romper la relación laboral actual, la pérdida de ventajas adquiridas (reflejadas o no en el contrato laboral) y, en definitiva, la percepción del trabajador de que debe o/y tiene que permanecer necesariamente en esa empresa.

4.3.3. La incertidumbre percibida por el trabajador.

En nuestra disciplina, la incertidumbre ha sido estudiada como un aspecto del entorno que influye en las decisiones de marketing que toma la empresa (NGUYEN, 1997), pero también como variable que influye en el consumidor en tanto que supone una posibilidad de errar en la elección de empresa en la que comprar (CROSBY *et al.*, 1990). Si nos centramos en el contexto laboral, la incertidumbre se puede manifestar a través de la inseguridad que siente el trabajador sobre su empleo (porque, por ejemplo, perciba que la situación concreta de la empresa en que trabaja es mala), el miedo a que empeore la relación laboral actual o la creencia de que el coste de una elección incorrecta de empresa en la que trabajar es alto. En definitiva, y sea cual sea la causa, el trabajador siente que su relación laboral está «amenazada».

Una vez presentadas todas las variables del modelo, estudiamos seguidamente el papel determinante que desempeña cada una de ellas sobre las dimensiones identificadas para el compromiso organizacional, primero los antecedentes del compromiso afectivo y después los del compromiso normativo.

4.4. Los antecedentes relacionales y económicos del compromiso afectivo.

4.4.1. Los antecedentes relacionales del compromiso afectivo.

Son muchos los trabajos que, siguiendo la teoría compromiso-confianza propuesta por MORGAN y HUNT (1994), contemplan la confianza como el principal antecedente del compromiso. Algunos de ellos señalan la influencia de la confianza sobre el compromiso considerado de una forma global (para las relaciones inter-empresas: ANDALEEB, 1996; GRAYSON y AMBLER, 1999; MORGAN y HUNT, 1994; TELLEFSEN y THOMAS, 2005; WALTER y RITTER, 2000; para las relaciones con el consumidor: GRUEN, 1995; MACINTOSH y LOCKSHIN, 1997; y para las relaciones laborales: BRASHEAR *et al.*, 2003). Otros trabajos contrastan la influencia de la confianza en la generación de un compromiso de tipo afectivo (GEYSKENS *et al.*, 1996; KIM y FRAZIER, 1997; RUYTER y WETZELS, 2001; SANZO *et al.*, 2000 y WETZELS *et al.*, 1998 para las relaciones inter-empresas; BANSAL *et al.*, 2004 para las relaciones con el consumidor; y RYLANDER *et al.*, 1997 para las relaciones trabajador-empresa). Finalmente, también hay autores como WONG *et al.* (2003) que apuntan un efecto negativo de la confianza del trabajador en el supervisor y en la organización sobre la intención de abandono.

Aunque en menor medida que en el caso de la confianza, también se ha estudiado el papel de la satisfacción como posible antecedente del compromiso (WETZELS *et al.*, 1998 para el campo industrial; BANSAL *et al.*, 2004; GARBARINO y JOHNSON, 1999 y GRUEN, 1995 para el contexto de servicios al consumidor; BRASHEAR *et al.*, 2003; DUNHAM *et al.*, 1994; DONAVAN *et al.*, 2004 y MEYER *et al.*, 2002 para las relaciones internas en la empresa). Como sostienen BROWN y PETERSON (1993), la relación entre satisfacción y compromiso goza de una gran controversia. La literatura sobre el tema indica que la satisfacción de los trabajadores mejora su productividad y compromiso con la empresa (AGUIRRE y APARICIO, 2000). SRIVASTAVA y RANGARAJAN (2004) sostienen que los trabajadores satisfechos con su trabajo tienden a permanecer en el trabajo y a trabajar más que los que no están satisfechos. Sin embargo, hay que señalar que, aunque la mayoría de los clientes internos leales y comprometidos están satisfechos, la satisfacción no es una condición suficiente para ser leal (BRUHN, 2003).

Al contrario que las dos variables anteriores, las normas relacionales como posible antecedente del compromiso apenas han sido estudiadas en la literatura. El único trabajo que nos consta en este sentido para las relaciones laborales es el de BRASHEAR *et al.* (2003), quienes proponen que el grado de «relacionalismo» influye positivamente en el compromiso organizacional (considerado éste de una forma global). En realidad, la existencia de normas relacionales en la empresa como la solidaridad, la flexibilidad, el intercambio de información o la participación de los trabajadores podrá conducir a una implicación emocional (compromiso afectivo) del trabajador con la empresa. Desde una perspectiva teórica, RYLANDER *et al.* (1997) señalan que el compromiso y las normas relacionales están estrechamente relacionados. Por su parte, JAP y GANESAN (2000) afirman que las normas relacionales hacen que las partes se fijen más en los intereses comunes que en los individuales, se conozcan mejor y, en última instancia, lleguen a desarrollar su compromiso con el otro. En la misma

línea, GUNDLACH *et al.* (1995) sostienen que las normas relacionales refuerzan el compromiso de las partes. Asimismo, ALLEN y MEYER (1990) sugieren que las normas relacionales (ej. participación) pueden ser antecedentes del compromiso afectivo.

Por todo lo anterior, formulamos el siguiente grupo de hipótesis para los antecedentes relacionales del compromiso afectivo del trabajador en sus relaciones con la empresa:

H2: Antecedentes relacionales del compromiso afectivo.

H2a: La confianza en la empresa influye positivamente en el compromiso afectivo.

H2b: La satisfacción influye positivamente en el compromiso afectivo.

H2c: Las normas relacionales influyen positivamente en el compromiso afectivo.

4.4.2. Los antecedentes económicos del compromiso afectivo.

La escasez de alternativas laborales y los costes percibidos en caso de abandono de la organización harán que el trabajador se comprometa con la empresa en la que trabaja (ALLEN y MEYER, 1990; FARELL y RUSBULT, 1981). No obstante, la relación con la empresa se puede disolver cuando el trabajador deje de percibir la obligación que encierra la situación de dependencia. Cuando entramos en el contexto de las relaciones laborales, hay que reconocer que normalmente no es tan sencillo romper una relación de trabajo como una relación de compra. En el caso del vínculo entre dependencia y compromiso afectivo, será un tipo de dependencia de naturaleza emocional producida porque el trabajador se identifica con su empresa o porque se siente a gusto trabajando en ella. En este sentido, DUNHAM *et al.* (1994) contemplan la dependencia de la organización como un antecedente del compromiso afectivo. También WHITENER y WALZ (1993) apuntan la disponibilidad y el grado de atractivo de otras alternativas como determinantes de este componente del compromiso. BANSAL *et al.* (2004), MEYER y ALLEN (1997) y TELLEFSEN y THOMAS (2005) sostienen que los costes de cambio y la falta o el menor grado de atractivo de las alternativas son factores que influyen en el compromiso. Finalmente, ALLEN y MEYER (1990) sugieren la dificultad de encontrar otra alternativa mejor como determinante del compromiso.

Por lo que respecta al impacto de la incertidumbre percibida sobre el compromiso, es de esperar que el miedo a equivocarse de empresa y la duda o inseguridad sobre si la empresa elegida es la correcta o sobre la evolución del trabajo del individuo dificulten la aparición de afectos hacia la empresa o los reduzca, conduciendo a un menor compromiso afectivo. Así, RUIZ y LLORENS (2004) encuentran un menor grado de compromiso organizacional de los empleados bancarios que se sienten inseguros en su trabajo.

Otro de los antecedentes del grado de compromiso afectivo del consumidor con la empresa es la percepción de oportunismo, de modo que cuanto mayor sea la percepción de comportamientos oportunistas por parte de la empresa (búsqueda del propio interés por encima del interés de todas

las partes, ocultación o distorsión de información, engaño o incumplimiento de acuerdos), menor será la disposición del trabajador a comprometerse afectivamente con la empresa. De esta forma:

H3: Antecedentes económicos del compromiso afectivo.

H3a: La dependencia percibida influye positivamente en el compromiso afectivo.

H3b: La incertidumbre percibida influye negativamente en el compromiso afectivo.

H3c: La percepción por parte del trabajador de oportunismo empresarial influye negativamente en el compromiso afectivo.

4.5. Los antecedentes relacionales y económicos del compromiso normativo.

4.5.1. Los antecedentes relacionales del compromiso normativo.

Aparte de ser posibles factores determinantes del grado de compromiso afectivo del trabajador, la confianza en la empresa, la satisfacción laboral y las normas relacionales también pueden ser variables que incidan en su sentido de obligación, deber y responsabilidad en el trabajo y, por tanto, antecedentes del compromiso normativo. MEYER y ALLEN (1997) sugieren que el compromiso normativo se desarrolla desde la socialización cuando los individuos internalizan un conjunto de normas referidas al comportamiento que es más apropiado. De esta forma, cuando el trabajador confía en la buena fe de la empresa, está satisfecho con el trabajo y la relación laboral y percibe que se intercambia información en la empresa, se fomenta la participación del trabajador, existe flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes y existe solidaridad entre los compañeros de la empresa, el trabajador querrá cumplir bien con su trabajo y se sentirá responsable en sus tareas.

H4: Antecedentes relacionales del compromiso normativo.

H4a: La confianza en la empresa influye positivamente en el compromiso normativo.

H4b: La satisfacción influye positivamente en el compromiso normativo.

H4c: Las normas relacionales influyen positivamente en el compromiso normativo.

4.5.2. Los antecedentes económicos del compromiso normativo.

El sentimiento por parte del trabajador de dependencia de la empresa puede hacer que aquél se sienta obligado a cumplir bien con su trabajo y ser responsable en el mismo (compromiso nor-

mativo), lo que puede, a su vez, terminar en un compromiso duradero. Como señalan MEYER y SMITH (2000), los trabajadores pueden sentir la obligación de continuar trabajando en la misma empresa sin una vinculación afectiva o sentimientos positivos hacia la organización. DUNHAM *et al.* (1994) también contemplaron la dependencia como posible determinante del compromiso normativo¹³. De forma contraria, la inseguridad en el puesto de trabajo o el miedo a que empeore la relación laboral actual (incertidumbre) pueden reducir la disposición del trabajador a cumplir correctamente con sus tareas (compromiso normativo). Finalmente, es probable que, cuando el trabajador perciba oportunismo empresarial, no se desarrolle o disminuya su sentido del deber y responsabilidad en el trabajo debido a que es probable que ese tipo de comportamientos por parte de la empresa contradiga las expectativas del trabajador sobre lo que debe ser una actuación correcta de la empresa.

Por todo lo anterior, la hipótesis correspondiente a los determinantes económicos del compromiso normativo quedarían de la siguiente forma:

H5: Antecedentes económicos del compromiso normativo.

H5a: La dependencia percibida influye positivamente en el compromiso normativo.

H5b: La incertidumbre percibida influye negativamente en el compromiso normativo.

H5c: La percepción por parte del trabajador de oportunismo empresarial influye negativamente en el compromiso normativo.

4.6. El papel de las características del trabajador, de la empresa y de las que vinculan al trabajador con la empresa.

La investigación sobre compromiso organizacional analiza algunas variables personales del trabajador y otras referidas a su trabajo y a la organización como factores que ejercen algún efecto en el compromiso del trabajador. En esta línea, MATHIEU y ZAJAC (1990) realizaron un meta-análisis de los antecedentes del compromiso organizacional, entre los que señalan las características personales, los roles desempeñados, las características del trabajo, las relaciones del grupo con el líder y las características de la organización. Asimismo, RYLANDER *et al.* (1997) plantean teóricamente que ciertas características personales del trabajador, como la personalidad o el bagaje cultu-

¹³ LEWICKI (1981) considera que hay una frontera poco clara entre los métodos para generar el compromiso de sus miembros y lo que se puede llamar «seducción organizacional», entendida como los intentos de la empresa para hacer que el trabajador elija actuar de cierta forma, cuando en realidad no tiene otra elección. Este razonamiento puede ser aplicado a la relación entre dependencia y compromiso en tanto que la empresa puede hacer que el trabajador se esfuerce por cumplir con su trabajo, se sienta a gusto trabajando en la empresa y se identifique con ella (compromiso afectivo y normativo), cuando en realidad es altamente dependiente de la empresa.

ral, pueden influir en el compromiso del trabajador. De igual modo, DUNHAM *et al.* (1994) contemplan variables como la edad o la estabilidad en el trabajo como determinantes del compromiso afectivo y del temporal. MOWDAY *et al.* (1982) sugieren que las características personales del trabajador, las características del trabajo y la experiencia en el trabajo son antecedentes del compromiso afectivo del trabajador con una organización. Por último, NAUDÉ *et al.* (2003) estudian la relación de ciertas variables personales (la edad, el sexo y el nivel de educación) y variables situacionales (la localización, la estabilidad en el trabajo y el puesto de trabajo) con la orientación al mercado interno.

Otro tipo de estudio en esta línea lo proporciona la encuesta realizada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2003), la cual muestra diferencias en la satisfacción laboral según ciertas características del trabajador y de la empresa en que trabaja. Así, están más satisfechos los trabajadores hombres, los que tienen estudios universitarios, los que tienen un negocio familiar, los directivos y los que trabajan en empresas grandes. Además, los aspectos más valorados en un trabajo son, siguiendo el estudio mencionado y por este orden, que al trabajador le guste su trabajo (28%), el compañerismo (12%), el sueldo (7,6%), el horario (7,5%), tener el negocio en propiedad (5,8%), la vocación (4,5%), la autonomía (4,5%) y la estabilidad (4,5%). En el ámbito del reclutamiento de trabajadores, el estudio realizado por la Asociación Nacional para la Evaluación y Acreditación (ANECA, 2003) muestra la importancia de la preparación universitaria y de las características personales del individuo en la selección y reclutamiento de trabajadores.

En este trabajo, vamos a analizar el efecto moderador de las siguientes variables:

- *Características personales del trabajador:* el sexo, la edad, el nivel de estudios y el hecho de tener hijos. Estos factores pueden estar relacionados con las variables del modelo propuesto ya que las mujeres, los jóvenes y los individuos con mayor formación son más críticos (NAUDÉ *et al.*, 2003). El sexo es una de las variables más estudiadas en el contexto laboral [veáse el trabajo de JENSEN *et al.* (1990) sobre distintos aspectos del trabajo o el de GARCÍA *et al.* (2003) sobre la satisfacción]. De igual modo, es de esperar que los individuos que tienen familia numerosa sean más críticos en sus opiniones respecto de la empresa. OKPARA (2004) considera que las características personales del trabajador (como sexo, edad, formación o renta) influyen en la satisfacción laboral del trabajador.
- *Características de la empresa:* el sector en el que opera la empresa, el tamaño (número de trabajadores) y la pertenencia a un grupo. Es de esperar que el tamaño de la empresa, el sector al que pertenezca y tener el respaldo de un grupo puedan influir en cierta medida en las opiniones y actitudes del trabajador. Aunque no analizan las variables propuestas en este trabajo, PASTOR y VILLA (2004) observan cómo el sector y el tamaño de la empresa influyen en el estilo de liderazgo utilizado por los directivos.
- *Características que vinculan al trabajador con la empresa:* el tipo de contrato, el salario, la posición en la empresa, el hecho de que la empresa pertenezca a un amigo, conocido o fami-

liar y trabajar en más de una empresa ¹⁴. Los trabajadores con contratos temporales, con menor salario, con posiciones básicas en la empresa o que trabajan en una única empresa podrían ser más críticos. De todas estas variables, una de las más estudiadas es el tipo de contrato o la estabilidad del trabajo. RUIZ y LLORÉNS (2004) sostienen que hay diferencias en la satisfacción, la motivación, la confianza, el compromiso y las actitudes de los trabajadores respecto de la empresa en función del grado de eventualidad de su contrato. De este modo, realizan una revisión de los principales trabajos que estudian los efectos del tipo de contrato en variables como la satisfacción laboral o el compromiso organizacional. ROTCHFORD y ROBERTS (1982) apuntan que existe un gran desconocimiento de las características psicológicas, actitudes y comportamientos de los empleados con distintos tipos de contratos. Por su parte, CAMPBELL (2003) sugiere que el sistema de retribución de los empleados puede impedir una implementación efectiva de una orientación relacional dentro de una organización (por ejemplo, si recompensan más los logros individuales que los colectivos). Además, JENSEN *et al.* (1990) y FISHER *et al.* (1997) señalan que las percepciones de los trabajadores son diferentes según su área de trabajo, de modo que los trabajadores serán más sensibles en sus áreas de responsabilidad. Por último, según afirman SCHLESINGER y ZORNITSKY (1991) y NAUDÉ *et al.* (2003), el contrato del trabajador estaría positivamente relacionado con sus actitudes y opiniones.

Por todo lo anterior, y cerrando el capítulo de hipótesis de esta investigación, se plantea un grupo de hipótesis de carácter exploratorio sobre el efecto de estas últimas variables en las relaciones propuestas en el modelo:

H6: Efecto de las variables moderadoras en el modelo.

H6a: Las características personales del trabajador influyen en las relaciones propuestas en el modelo.

H6b: Las características de la empresa influyen en las relaciones propuestas en el modelo.

H6c: Las características que vinculan al trabajador con la empresa influyen en las relaciones propuestas en el modelo.

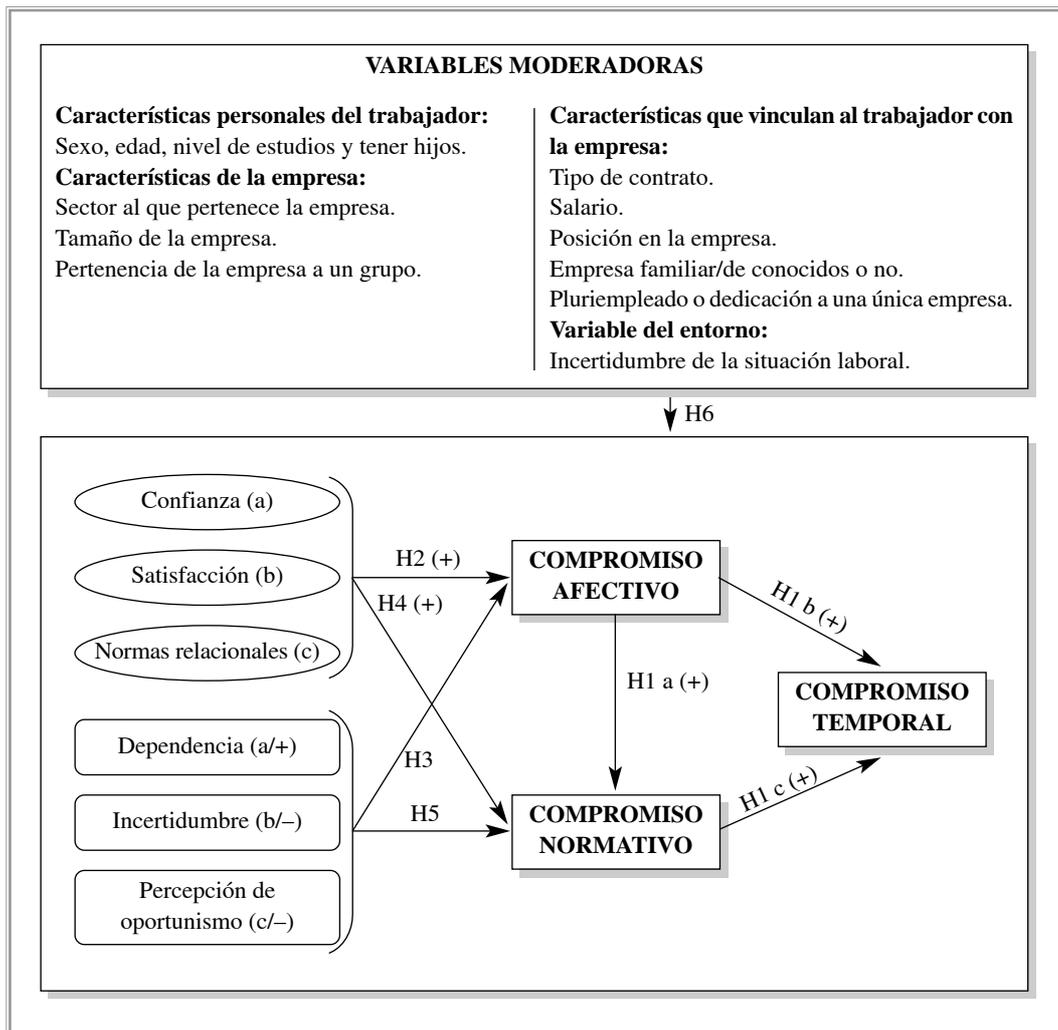
4.7. Propuesta de modelo.

Todas las relaciones justificadas previamente y las hipótesis que hemos identificado se plasman en el modelo objeto de contraste que aparece en la **figura 2**. Este modelo trata de ilustrar los

¹⁴ No hemos realizado el análisis multimuestra cuando la división en grupos, de acuerdo con las categorías de respuesta de la variable moderadora, daba como resultado grupos de tamaño muy reducido, como es el caso de las variables «trabaja en más de una empresa» (el 88,3% trabaja en una única empresa), «la empresa pertenece a familiares o amigos» (el 90,4% declara trabajar en empresas que no son de familiares o amigos) y «posición en la empresa» (el 7,1% ocupa puestos directivos, el 3,9% asesores, el 14,2% administrativos, el 10,3% comerciales, el 21,4% técnicos y el 43,1% otras posiciones).

posibles factores, tanto económicos como relacionales, que pueden hacer que el trabajador llegue a comprometerse con la empresa a un nivel normativo, afectivo y, finalmente, a un nivel temporal. El modelo también refleja las relaciones entre los diferentes componentes del compromiso.

Figura 2. Modelo propuesto. Hipótesis.



5. ESTUDIO EMPÍRICO

Dada la escasez de estudios en marketing sobre las relaciones laborales, para el contraste del modelo propuesto en este trabajo elegimos la relación que mantiene el trabajador con la empre-

sa en la tiene una mayor dedicación laboral (en el caso en que trabaje en más de una). En este contexto, el desarrollo de *normas relacionales, confianza y satisfacción* es fundamental para el adecuado desarrollo del trabajo, para la motivación del trabajador y para su deseo de permanencia en la empresa. Además, los individuos normalmente *desean entablar relaciones* duraderas con la empresa en que trabajan y existe *dependencia* ya que la vida personal del trabajador se encuentra estrechamente vinculada al trabajo y el cambio de empresa para trabajar supone generalmente una pérdida de ventajas adquiridas. Asimismo, puede existir la percepción de *incertidumbre* por parte del trabajador debido a la sensación de haberse equivocado de empresa para trabajar y al temor habitual a que empeore su situación laboral actual. El trabajador también es vulnerable al *oportunismo* empresarial dada la existencia de información asimétrica a favor de la empresa (también hay información asimétrica a favor del trabajador, pero no es objeto de estudio en este trabajo). Por todo lo anterior, podemos decir que tanto la empresa como el trabajador están interesados en el *compromiso* sólido y duradero de éste con su trabajo y con la empresa. La ficha técnica del trabajo de campo aparece en la **tabla 1**, mientras que el Anexo da cuenta de las variables, la nomenclatura utilizada (cuando proceda) y las medidas que han intervenido en este estudio junto con la literatura que, en su caso, hemos tomado como referencia para desarrollar las escalas correspondientes. Hemos utilizado escalas Likert de 5 posiciones (de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo con el ítem en cuestión). También se han mantenido reuniones con algunos trabajadores y empresarios para conocer mejor la problemática interna de RR.HH. en la empresa y adaptar adecuadamente las medidas al contexto laboral.

TABLA 1. Ficha técnica del estudio.

CARACTERÍSTICAS	ENCUESTA
Universo	• Trabajadores empleados en empresas (no empresarios ni autónomos).
Ámbito geográfico	• CIUDAD de AMANECER.
Tamaño muestral	• Se recibieron 285 encuestas válidas de un total de 450 encuestas entregadas (tasa de respuesta = 63,333%).
Diseño muestral	• Aleatorio. Información recogida mediante cuestionarios autoadministrados.
Error muestral	• El 5,8 por 100 (para el caso más desfavorable y un nivel de confianza del 95%).
Período de realización del trabajo de campo	• Marzo, abril y mayo de 2004.

Las fases metodológicas seguidas para el tratamiento de la información obtenida en el trabajo de campo son las que se muestran en la **tabla 2**. En este proceso, hemos tratado de seguir las recomendaciones de CHURCHILL (1979), DIAMANTOPOULOS (1994) y JÖRESKOG y SÖRBOM (1993) para la obtención de un modelo de medida y un modelo estructural satisfactorios.

TABLA 2. Fases y técnicas de análisis.

Objetivos	Fases de análisis	Técnicas estadísticas
<i>Validación de las escalas de medición</i>	Análisis preliminar de las variables	Análisis de normalidad. Análisis univariante de las variables (datos ausentes y datos extraños). Análisis de la matriz de correlaciones. (SPSS)
	Análisis de unidimensionalidad, fiabilidad y validez de las escalas de medida	Fiabilidad compuesta y <i>alpha</i> de Cronbach. Análisis Factorial Exploratorio (SPSS). Análisis Factorial Confirmatorio (Lisrel 8).
<i>Contraste de las hipótesis H1-H5</i>	Estimación del modelo estructura global	Análisis <i>path</i> (Lisrel 8).
<i>Contraste de la hipótesis H6</i>	Análisis de la influencia de las variables moderadoras	Análisis estructural multimuestra (Lisrel 8).

6. RESULTADOS

6.1. Proceso de validación de las escalas de medición.

En primer lugar, realizamos un análisis descriptivo univariante de las variables y calculamos la matriz de correlaciones (BAGOZZI y BAUMGARTNER, 1994; BAGOZZI y YI, 1988; BAUMGARTNER y HOMBURG, 1996). En esta revisión de la base de datos no detectamos ningún dato extraño con capacidad para distorsionar los resultados. A continuación comenzamos el proceso de depuración de las escalas de medición con el fin de que sean fiables, unidimensionales y válidas. Una primera prueba de que las escalas utilizadas eran unidimensionales nos la proporcionó la realización de un *análisis factorial exploratorio*, en concreto, un análisis de ejes principales con rotación *varimax* para cada conjunto de variables consideradas (BAGOZZI y BAUMGARTNER, 1994). Los resultados del análisis factorial realizado para el compromiso nos muestra la existencia de tantos factores como variables habíamos propuesto: compromiso normativo, afectivo y temporal. En el caso del análisis exploratorio realizado para las variables relacionales, obtuvimos cuatro factores: el de la confianza en la empresa, el de la satisfacción laboral y dos factores para las normas relacionales –que denominamos solidaridad e interacción– (la interacción –INTERAC– engloba la flexibilidad –FLEXI–, la participación –PARTIC– y el intercambio de información –ININF–). Finalmente, el análisis exploratorio de las variables de naturaleza más económica arroja tres factores que se corresponden con las tres variables contempladas: la incertidumbre, la dependencia y la percepción de oportunismo. Los resultados de los tres análisis realizados se muestran en la **tabla 3**. Podemos observar cómo la dimensión normativa del compromiso, la confianza y la percepción de oportunismo son los factores que recogen mayor varianza explicada en sus respectivos análisis factoriales.

Para las escalas resultantes en los análisis factoriales exploratorios previos, realizamos sendos *análisis factoriales confirmatorios* (método de máxima verosimilitud) con el fin de llegar a determinar el grado de validez de cada escala. Las medidas utilizadas para juzgar la procedencia de eliminar

ítems fueron el valor del estimador λ ($> 0,5$), el del estadístico «t de Student» correspondiente y el del coeficiente R^2 , mientras que para reespecificar el modelo cuando ha sido necesario se han utilizado las siguientes medidas de bondad del ajuste: el valor de la Chi-cuadrado ($p < 0,05$), el índice de bondad del ajuste (GFI), el índice de ajuste normado (NFI), el índice de ajuste comparativo (CFI), el índice de ajuste incremental (IFI) y el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA). Con estas medidas hemos tratado de seguir la recomendación de varios autores de tomar diferentes tipos de medidas del ajuste –índices absolutos e incrementales, de centralidad y de no-centralidad– con el fin de evitar los inconvenientes de cada una de ellas (BAGOZZI y YI, 1988; BAUMGARTNER y HOMBURG, 1996; HAIR *et al.*, 2001). Asimismo, para detectar problemas en la especificación del modelo, se han considerado, además de los valores anteriores, el gráfico *stemleaf* y los denominados índices de modificación (BAGOZZI y BAUMGARTNER, 1994; JÖRESKOG y SÖRBOM, 1993).

Hemos planteado un análisis factorial confirmatorio para el conjunto de las tres dimensiones del compromiso, otro para los antecedentes relacionales del compromiso y otro para los antecedentes económicos con el fin de obtener modelos congenéricos¹⁵ y, al mismo tiempo, probar la validez discriminante de las dimensiones y variables estudiadas. Tras eliminar las variables que presentaban problemas, las salidas para los modelos de medida reespecificados y ajustados se recogen en la **tabla 3**, donde se puede observar que los modelos ajustan bien a juzgar por los valores de las medidas de bondad del ajuste¹⁶. Además, se muestran los valores del coeficiente α de Cronbach y del índice de fiabilidad compuesta como indicadores de la fiabilidad de cada escala depurada. Como podemos ver en la **tabla 3**, todos los valores del coeficiente α exceden el valor recomendado de 0,7 (excepto en las escalas depuradas de SOLID e INCER, cuyos valores se sitúan ligeramente por debajo de 0,7) y cabe señalar que los valores de las correlaciones ítem-total corregidas –también indicativos del grado de fiabilidad de la escala– superan el valor aceptable de 0,50. En cuanto al índice de fiabilidad compuesta, generalmente un valor de al menos 0,6 se puede considerar deseable (BAGOZZI y YI, 1988:82) y en nuestro caso todas las escalas cumplen ese mínimo. Se ofrecen también los valores de la varianza extraída (VE) y todos son mayores de 0,5 (nuevamente en la escala de INCER se sitúa cerca de 0,5) (BAGOZZI y YI, 1988; HAIR *et al.*, 2001).

Para hablar de discriminancia entre los constructos, para cada par de factores, la correlación al cuadrado debe ser menor que la VE (FORNELL y LARCKER, 1981). Si comparamos los valores correspondientes de la **tabla 3** y las correspondientes correlaciones entre las variables latentes, comprobamos que se cumple esa condición en todos los casos. Sin embargo, también se estimó un modelo confirmatorio en el que se restringieron a 1 las correlaciones correspondientes y el resultado, en cuanto a las medidas de bondad del ajuste, fue a todas luces peor que en el primer modelo. Procedimos de igual forma en el caso de los antecedentes relacionales y en el de los antecedentes económicos del compromiso y podemos decir que se cumple el requisito de validez discriminante de las escalas.

¹⁵ Cuando realizamos el análisis confirmatorio para una única dimensión o constructo, que viene medida a través de menos de 4 ítems (variables de medida), puede que no existan suficientes grados de libertad para estimar el modelo (lo cual lleva a que el modelo no sea identificado o sea perfectamente identificado). Una solución es trabajar con modelos congenéricos de dos o más factores cuando hay al menos 2 medidas para cada factor (BAGOZZI, 1994).

¹⁶ Para la realización de los análisis factoriales confirmatorios, hemos fijado la unidad de medida que obtuvo mayor peso en el AFE en 1 para que la variable latente venga medida en la misma escala.

El hecho de que la Chi-cuadrado nos indique que el ajuste no es correcto puede ser debido a su dependencia y sensibilidad respecto al tamaño de la muestra, de forma que el rechazo de un modelo conforme aumenta el tamaño muestral no es extraño puesto que un mayor tamaño facilita la detección de discrepancias entre la matriz observada y la implícita (BAGOZZI y YI, 1988). Por ello, siempre que los indicadores GFI, CFI, IFI y NFI arrojen valores adecuados (al menos de 0,9), aceptaremos el modelo de medida y la validez convergente de la escala. No obstante, intentaremos conseguir el mejor ajuste posible fijándonos también en el valor de la Chi-cuadrado.

TABLA 3. Resultados de los análisis factoriales (AF) exploratorios y confirmatorios ajustados para (1) el compromiso, (2) los antecedentes relacionales del compromiso y (3) los antecedentes económicos del compromiso.

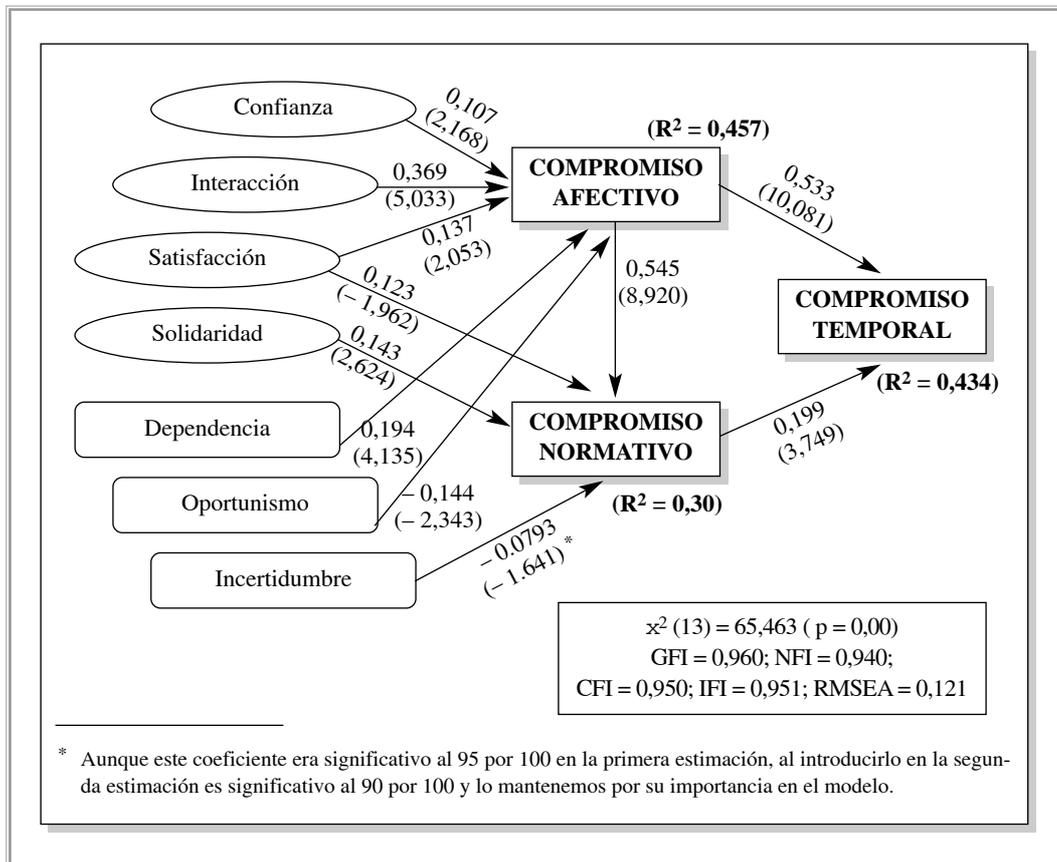
AF	Variables objeto de análisis	Denominación de los factores resultantes en cada análisis	Variables que componen el factor	Varianza explicada	Coeficientes Lambda		R ²	α Cronbach/ Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	Bondad del ajuste
					Lambda	t				
(1) Compromiso	Compromiso	COMP _{NORM}	V1	49.679	0,770	15.605	0,594	0,8199/ 0,8395	0,5677	χ ² = 86.557/ p = 0,00003 GFI = 0,943 NFI = 0,944 CFI = 0,966 IFI = 0,966 RMSEA = 0,0720
			V2		0,824	-	0,679			
			V3		0,721	14.099	0,520			
			V4		0,692	13.253	0,478			
		COMP _{AFEC}	V5	8.648	0,750	14.926	0,562	0,8044/ 0,8085		
			V6		0,747	-	0,558			
			V8		0,678	12.842	0,460			
		COMP _{TEMP}	V9	12.583	0,690	13.153	0,476	0,9367/ 0,9405		
			V10		0,939	25.595	0,881			
		V11	0,946	-	0,894					
		(2) Antecedentes relacionales del compromiso	Confianza	CONFI	V13	45.656	0,852	22.318	0,726	
V14	0,858				22.702		0,736			
V15	0,899				-		0,808			
V16	0,794				18.958		0,631			
V18	0,713				15.413		0,509			
Satisfacción	SATIS				V19		6.523	0,755	16.154	0,570
V20			0,878	-	0,770					
V21			0,615	11.684	0,378					
V23			0,658	12.927	0,433					
Normas relacionales	SOLID		V26	5.574	0,696	-	0,484	0,6723/ 0,7098	0,5529	
			V27		0,751	10.514	0,564			
	INTERAC		V28	8.369	0,709	14.125	0,503	0,8096/ 0,8014		
V30	0,747		-		0,558					
V31	0,812	17.690	0,659							
(3) Antecedentes económicos del compromiso	Dependencia	DEPEN	V32	20.706	0,753	14.800	0,566	0,8179/ 0,8392	0,5676	
			V33		0,676	12.674	0,456			
			V34		0,840	-	0,706			
			V35		0,736	14.328	0,542			
	Incertidumbre	INCER	V38	7.547	0,740	-	0,547	0,6156/ 0,613	0,4453	
			V39		0,586	8.307	0,343			
	Percepción de oportunismo	OPORT	V40	27.158	0,700	14.207	0,490	0,8941/ 0,8975	0,6377	
			V42		0,766	16.532	0,636			
			V43		0,797	17.781	0,636			
V44			0,856		-	0,733				
V45			0,862		20.724	0,743				

6.2. Estimación del modelo global.

Para la estimación del modelo latente global, realizamos un análisis estructural, en concreto un *análisis path* considerando las escalas depuradas previamente para las dimensiones del compromiso, para los antecedentes relacionales del compromiso y para los antecedentes económicos del compromiso. Una vez analizados los valores de los estimadores y los correspondientes valores del estadístico «t» y tras observar que el modelo no ajusta y que hay algunas variables que no son significativas a juzgar por sus valores «t» (menores que 1,96), eliminamos las variables que se revelaron no significativas en el primer análisis *path*, realizamos una nueva estimación y tomamos estos valores como resultados finales de la estimación (**figura 3**). Los resultados muestran que únicamente la satisfacción laboral influye tanto en el compromiso normativo como en el afectivo, pero hay que tener en cuenta que los antecedentes del compromiso afectivo influyen indirectamente en el compromiso normativo a través, precisamente, del compromiso afectivo.

A la vista de los resultados anteriores, la hipótesis H1 que relaciona las dimensiones del compromiso organizacional se confirma. Por un lado, la generación de compromiso afectivo incide en el compromiso normativo (H1a) y en el temporal (H1b) y, por otro lado, el compromiso normativo también contribuye a la intención de compromiso en el tiempo (H1c). No obstante, como era previsible, el efecto del compromiso afectivo es claramente más fuerte que el del compromiso normativo sobre la dimensión temporal. Por lo que respecta a los que hemos denominado antecedentes relacionales del compromiso afectivo del trabajador (H2), la confianza en la empresa (H2a), la satisfacción laboral (H2b) y las normas relacionales (H2c) favorecen el compromiso afectivo del trabajador. Las normas relacionales que influyen en este componente del compromiso son la flexibilidad, la participación y el intercambio de información (lo que hemos denominado «interacción» empresa-trabajador). Por otra parte, los antecedentes económicos que influyen en el compromiso afectivo del trabajador (H3) son la dependencia en sentido positivo (H3a) y la percepción de oportunismo empresarial en sentido negativo (H3c). El contraste de la hipótesis H4, que contemplaba la relación entre los antecedentes relacionales y el compromiso normativo del trabajador, indica que la satisfacción laboral (H4c) y la existencia de normas relacionales (H4d) inciden en el deber de responsabilidad que siente el trabajador y que está recogido en el compromiso normativo, pero la influencia de la satisfacción laboral es de signo contrario al previsto. Además, hay que matizar que es la solidaridad la única norma relacional que influye directamente en el compromiso normativo (la «interacción» lo hace indirectamente a través del compromiso afectivo, con un valor significativo del coeficiente del efecto indirecto de 0,201). La confianza sólo influiría en esta dimensión del compromiso a través del compromiso afectivo (con un valor significativo del coeficiente del efecto indirecto tan sólo de 0,058). Finalmente, el único antecedente económico del compromiso normativo del trabajador (H5) es la incertidumbre (H5b) y este efecto es negativo. La dependencia y la percepción de oportunismo influyen indirectamente a través del compromiso afectivo (con unos valores significativos de los coeficientes de 0,094 y - 0,052 respectivamente).

Figura 3. Resultados de la estimación del modelo final.



6.3. El papel de las variables moderadoras en el modelo.

En este apartado tratamos de conocer el papel moderador de algunas características personales del trabajador, de algunas características de la empresa y de variables que vinculan al trabajador con la empresa. Para contrastar el efecto que ejercen las variables moderadoras en nuestro modelo (hipótesis H6), se ha realizado un análisis multimuestra para cada variable moderadora utilizando el programa estadístico Lisrel 8. Para ello, se estima el modelo de los diferentes grupos (divididos de acuerdo con la variable que puede ser moderadora) de forma conjunta. Así, obtenemos los parámetros para cada uno de los grupos de forma separada y una medida global de bondad del ajuste. A continuación estimamos distintos modelos, uno totalmente restringido (supuesto de que todos los coeficientes son iguales) para conocer el efecto moderador general de la variable analizada y otros imponiendo en cada uno de ellos la restricción de que una de las relaciones causales se mantiene igual para los grupos. De este modo, se puede comprobar si la eliminación de la restricción conlleva una mejora significativa en la estimación, con lo que se rechazaría dicha restricción y se aceptaría la hipótesis de diferencia entre los grupos que hemos propuesto. La ventaja principal que pre-

senta este tipo de estimación radica en la estimación simultánea del modelo propuesto en cada grupo y de modelos que incluyen restricciones en las relaciones entre las variables para finalmente saber si los coeficientes estimados varían o no entre los grupos (DOS SANTOS y BREI, 2004).

6.3.1. El efecto moderador de las características del trabajador.

1. En primer lugar, tratamos de contrastar la influencia de la variable sexo en las relaciones propuestas en el modelo. Consecuentemente dividimos la muestra en trabajadores hombres (171 individuos) y mujeres (114 individuos) y después realizamos la estimación multimuestra. Los resultados de esta estimación multimuestra se muestran en la **tabla 4**, en la que se puede observar que el modelo sin restricciones ajusta bien y hay algunas diferencias entre los grupos ¹⁷. A continuación se incluyó la restricción de que todos los coeficientes son iguales, lo que supone contrastar el efecto moderador del sexo en el modelo. Si comparamos el valor del estadístico χ^2 en este modelo restringido con el del modelo sin restricciones, la diferencia en el estadístico χ^2 es significativa (dif. $\chi^2 = 29,246$, $p < 0,05$), lo que indica que el modelo restringido es estadísticamente distinto al modelo sin restricciones y existe un efecto moderador de la variable sexo. Además, los índices globales de bondad del ajuste nos permiten observar que el modelo conjunto ajusta bien. También restringimos cada relación y coeficiente propuesto para aislar las diferencias entre los grupos para las relaciones propuestas. Todos estos resultados aparecen en la **tabla 4**.

TABLA 4. Análisis multimuestra y test de diferencias de la Chi-cuadrado (sexo).

Relación causal	Grupo 1 (hombres)		Grupo 2 (mujeres)		χ^2 modelo restringido	Diferencia χ^2
	Coefficiente β	t	Coefficiente β	t		
CONFI → COMPAFEC	0,0623	0,961	0,173	2,205	75,133	1,211
SATIS → COMPAFEC	0,233	2,468	0,0464	0,464	75,895	1,973
SOLID → COMPAFEC	0,0885	1,328	-1,186	-1,186	77,104	3,182
						($p < 0,10$)
INTERAC → COMPAFEC	0,261	2,482	0,456	4,031	75,555	1,633
OPORT → COMPAFEC	- 0,168	- 2,153	-0,0883	-0,881	74,328	0,406
DEPEN → COMPAFEC	0,177	2,690	0,208	2,762	74,023	0,101
INCER → COMPAFEC	0,0271	0,410	-0,0762	-1,018	75,018	1,096
CONFI → COMPNORM	-0,0201	-0,279	-0,0136	-0,153	73,949	0,027
SATIS → COMPNORM	-0,134	-1,258	-0,177	-1,628	73,926	0,004
SOLID → COMPNORM	0,0621	0,836	0,148	1,704	74,958	1,036
INTERAC → COMPNORM	-0,0766	-0,646	0,294	2,136	79,711 *	5,789 *
OPORT → COMPNORM	0,0719	0,819	0,0744	0,684	73,967	0,045
DEPEN → COMPNORM	0,166	2,225	-0,0195	-0,224	76,112	2,190
INCER → COMPNORM	- 0,165	- 2,255	-0,0149	-0,179	75,408	1,486

¹⁷ Hemos considerado significativos los coeficientes que lo son a partir de un nivel de confianza del 90 por 100 dado que el objetivo de estos análisis es comparar los diferentes valores de los grupos. Estos valores aparecen en negrita en las tablas (en cursiva los valores con un grado de significación estadística ligeramente inferior al 90%).

Relación causal	Grupo 1 (hombres)		Grupo 2 (mujeres)		χ^2 modelo restringido	Diferencia χ^2
	Coefficiente 1	t	Coefficiente 1	t		
COMPAFEC → COMPNORM	0,641	7,449	0,342	3,243	78,914 *	4,992 *
COMPNORM → COMPTEMP	0,191	2,780	0,198	2,417	73,926	0,004
COMPAFEC → COMPTEMP	0,605	8,833	0,440	5,300	76,333	2,411
Contribución a la χ^2	41,001 (55,465%)		32,921 (44,535%)			
Bondad del ajuste	$\chi^2(17) = 73,922$ ($p = 0,00$)/GFI = 0,944/NFI = 0,936 CFI = 0,947/IFI = 0,950/RMSEA = 0,110				* $p < 0,05$ (g.l. = 1)	

Los resultados muestran que independientemente del sexo del trabajador se corrobora la capacidad del compromiso afectivo para generar o aumentar el compromiso normativo (más en el caso de los hombres) y temporal del trabajador. También el compromiso normativo incide en el compromiso temporal, pero con menor fuerza que el compromiso afectivo. Para conseguir un compromiso afectivo de los trabajadores, la interacción empresa-trabajador (a través de la adaptación a las circunstancias cambiantes, el fomento de la participación del trabajador y el intercambio de información) junto con la percepción de dependencia favorecen el compromiso afectivo tanto de hombres como de mujeres. Sin embargo, mientras la satisfacción laboral es un determinante importante del compromiso afectivo de los hombres y la percepción de comportamientos empresariales oportunistas lo reduce, la confianza en la empresa es otro factor que contribuye a la generación del compromiso afectivo de las mujeres trabajadoras. En cuanto al compromiso normativo, la dependencia influye en ese sentimiento de responsabilidad laboral de los trabajadores hombres y la incertidumbre lo reduce. En el caso de las mujeres, sólo las variables relacionales (en concreto, todas las normas relacionales consideradas en este trabajo –solidaridad, flexibilidad, participación e intercambio de información–) son los únicos factores capaces de crear el compromiso normativo.

2. En este caso, realizamos dos grupos de edad a partir de la muestra: trabajadores menores de 35 años (142 individuos) y trabajadores de 35 años o más (143 individuos). Los resultados de este análisis multimuestra son los de la **tabla 5**. El ajuste general es bueno, pero la diferencia en los valores de la χ^2 en el modelo libre respecto del totalmente restringido indica que esta variable no ejerce un efecto moderador general (dif. $\chi^2 = 19,995$, $p < 0,25$). Además, la comparación para cada restricción muestra sólo una diferencia en el valor de χ^2 que sea significativa.

TABLA 5. Análisis multimuestra y test de diferencias de la Chi-cuadrado (edad).

Relación causal	Grupo 1 (< 35 años)		Grupo 2 (> 34 años)		χ^2 modelo restringido	Diferencia χ^2
	Coefficiente 1	t	Coefficiente 1	t		
CONFI → COMPAFEC	0,156	2,216	0,0413	0,545	55,712	1,210
SATIS → COMPAFEC	0,116	1,205	0,278	2,825	55,869	1,410
SOLID → COMPAFEC	-0,0926	-1,307	0,192	2,646	62,425	7,966 **

Relación causal	Grupo 1 (< 35 años)		Grupo 2 (> 34 años)		x ² modelo restringido	Diferencia x ²
	Coefficiente 1	t	Coefficiente 1	t		
INTERAC → COMPAFEC	0,414	3,642	0,211	1,935	56,161	1,702
OPORT → COMPAFEC	- 0,164	- 1,808	- 0,152	- 1,706	54,469	0,010
DEPEN → COMPAFEC	0,123	1,690	0,127	1,738	54,461	0,002
INCER → COMPAFEC	0,00987	0,138	-0,0345	-0,467	54,651	0,192
CONFI → COMPNORM	0,0607	0,746	-0,0391	-0,453	55,186	0,727
SATIS → COMPNORM	- 0,221	- 2,002	-0,120	-1,038	54,871	0,412
SOLID → COMPNORM	0,115	1,416	0,117	1,378	54,460	0,001
INTERAC → COMPNORM	0,162	1,189	-0,0284	-0,226	55,541	1,082
OPORT → COMPNORM	-0,0928	-0,889	0,0417	0,407	55,327	0,868
DEPEN → COMPNORM	0,0876	1,044	0,170	2,013	54,947	0,488
INCER → COMPNORM	- 0,196	- 2,409	-0,0717	-0,853	55,619	1,160
COMPAFEC → COMPNORM	0,393	3,888	0,592	5,853	56,434	1,975
COMPNORM → COMPTEMP	0,256	3,409	0,273	3,594	54,486	0,027
COMPAFEC → COMPTEMP	0,478	6,448	0,549	7,134	54,913	0,454
Contribución a la x ²	42,709 (78,424%)		11,750 (21,576%)			
Bondad del ajuste	x ² (17) = 54,459 (p = 0,00)/GFI = 0,984/NFI = 0,949 CFI = 0,962/IFI = 0,964/RMSEA = 0,0933				** p < 0,01 (g.l. = 1)	

Aparte de que se corroboran las relaciones propuestas entre las dimensiones del compromiso en los dos grupos y el efecto del compromiso afectivo es mayor que el del compromiso normativo sobre el compromiso temporal, la interacción, la dependencia y la percepción de oportunismo ejercen un efecto sobre el compromiso afectivo de los trabajadores independientemente de su edad (las dos primeras influyen positivamente y la segunda negativamente). Entre las diferencias más reseñables por edad, la confianza ejerce un efecto positivo en el compromiso afectivo de los más jóvenes, y la satisfacción laboral y la solidaridad hacen lo propio en el compromiso afectivo de los mayores de 34 años. Además, mientras que, aparte del compromiso afectivo, ningún incentivo ni económico ni relacional influye positivamente en el compromiso normativo de los jóvenes (la satisfacción y la incertidumbre lo hacen negativamente), la dependencia es la principal vía para hacer que los trabajadores más mayores cumplan con su deber (compromiso normativo). Podemos observar cómo la satisfacción aumenta el compromiso afectivo de los trabajadores más mayores y reduce el compromiso normativo de los jóvenes.

3. Realizamos el mismo análisis para la variable «hijos del trabajador». En este caso, dividimos la muestra en dos grupos: trabajadores sin hijos (169 individuos) y trabajadores con hijos (116 individuos). La **tabla 6** reproduce los resultados de este análisis. El modelo general ajusta bien, por lo que el hecho de tener hijos ejerce un efecto moderador en el modelo (dif. c² = 28,374/p < 0,05). Seguidamente comentamos las similitudes y diferencias más significativas.

TABLA 6. Análisis multimuestra y test de diferencias de la Chi-cuadrado (hijos).

Relación causal	Grupo 1 (sin hijos)		Grupo 2 (con hijos)		χ ² modelo restringido	Diferencia χ ²
	Coefficiente β	t	Coefficiente β	t		
CONFI → COMPAFEC	0,131	2,016	0,0583	0,745	63,925	0,527
SATIS → COMPAFEC	0,152	1,730	0,188	1,828	63,472	0,074
SOLID → COMPAFEC	-0,0330	-0,508	0,104	1,325	65,246	1,848
INTERAC → COMPAFEC	0,235	2,327	0,555	4,659	67,680 *	4,282 *
OPORT → COMPAFEC	-0,274	-3,499	0,116	1,126	72,549 **	9,151 **
DEPEN → COMPAFEC	0,202	3,068	0,0240	0,318	66,626	3,228
INCRER → COMPAFEC	-0,0166	-0,261	-0,0288	-0,376	63,413	0,015
CONFI → COMPNORM	0,0386	0,508	-0,110	-1,218	65,019	1,621
SATIS → COMPNORM	-0,266	-2,602	0,0245	0,204	66,839	3,441
SOLID → COMPNORM	0,103	1,372	0,185	2,027	63,895	0,497
INTERAC → COMPNORM	0,167	1,412	0,0562	0,374	63,741	0,343
OPORT → COMPNORM	-0,0318	-0,340	0,190	1,587	65,576	2,178
DEPEN → COMPNORM	0,125	1,593	-0,0537	-0,618	65,773	2,375
INCRER → COMPNORM	-0,133	-1,803	-0,0951	-1,078	63,508	0,110
COMPAFEC → COMPNORM	0,482	5,308	0,465	4,234	63,413	0,015
COMPNORM → COMPTEMP	0,282	4,080	0,0330	0,395	68,807 *	5,409 *
COMPAFEC → COMPTEMP	0,464	6,604	0,635	7,759	65,949	2,551
Contribución a la χ ²	55,368 (87,333%)		8,503 (10,850%)		* p < 0,05 (g.l. = 1)	
Bondad del ajuste	χ ² (17) = 63,398 (p = 0,00)/GFI = 0,986/NFI = 0,943 CFI = 0,954/IFI = 0,957/RMSEA = 0,100				** p < 0,01 (g.l. = 1)	

Nuevamente se observa la capacidad del compromiso afectivo para generar o aumentar el compromiso normativo y temporal del trabajador. Sin embargo, mientras que en el caso de los trabajadores sin hijos el compromiso normativo también es un camino para continuar en la empresa, ese deber de hacer lo correcto no es suficiente para comprometerse temporalmente en el caso de los trabajadores con hijos, quienes permanecen en la empresa principalmente mediante los afectos. Hay otras dos similitudes entre los grupos: la interacción y la satisfacción laboral ejercen un impacto positivo en el compromiso afectivo en ambos grupos. Las diferencias resaltan la importancia de la confianza, la percepción de oportunismo empresarial y la dependencia inciden en el sentido propuesto sobre el compromiso afectivo de los trabajadores sin hijos y no influyen en los trabajadores con hijos. En la generación de compromiso normativo de los trabajadores con hijos, la variable importante es la solidaridad entre los trabajadores, mientras que la satisfacción laboral y la incertidumbre reducen el compromiso normativo del trabajador sin hijos y ninguna variable de las contempladas influye positivamente en este caso. Las variables económicas sólo determinan el compromiso de los trabajadores sin hijos: la percepción de oportunismo (en sentido negativo) y la dependencia (en sentido positivo) sobre el compromiso afectivo y la incertidumbre (en sentido negativo) sobre el compromiso normativo.

4. Los niveles de estudio del trabajador nos han permitido distinguir dos tipos de individuos: los que no tienen estudios universitarios (119 individuos) y los que tienen estudios universitarios (166 individuos). La **tabla 7** da cuenta de los resultados del análisis multimuestra para la variable nivel de estudios. El modelo ajusta, la variable no ejerce un efecto moderador general a un nivel del 95 por 100 de significación (dif. $\chi^2 = 23,539/p < 0,10$) y hay algunas diferencias significativas entre los grupos.

En este caso se vuelven a reproducir las relaciones entre las dimensiones del compromiso y el mayor impacto del compromiso afectivo (frente al del compromiso normativo) sobre el compromiso temporal. Además, la dependencia y la interacción empresa-trabajador son antecedentes del compromiso afectivo en los dos grupos. Sin embargo, ninguno de los antecedentes propuestos es capaz de generar compromiso normativo cuando el trabajador tiene estudios universitarios. La solidaridad y la satisfacción laboral sólo son antecedentes del compromiso (normativo y afectivo) de los trabajadores con menor nivel de estudios (influyen positivamente, excepto el impacto de la satisfacción sobre el compromiso normativo, que es negativo). El oportunismo empresarial reduce el compromiso afectivo de los trabajadores con estudios altos y la incertidumbre reduce el compromiso normativo de los que no tienen estudios universitarios.

6.3.2. El efecto moderador de las características de la empresa.

1. Con el fin de conocer el grado en que el sector al que pertenece la empresa incide en las variables de nuestro modelo, comenzamos separando a los individuos de la muestra entre los que trabajan en una empresa del sector servicios (206 individuos) y los que trabajan en empresas de otro sector (industrial o consumo) (79 individuos). Pese a que en este análisis el ajuste del modelo es bueno, no existe un efecto moderador general del sector al que pertenece la empresa (dif. $\chi^2 = 14,908/p < 0,50$) y sólo hay una diferencia en el valor del estadístico χ^2 cuando analizamos las restricciones parciales. Aun así, podemos extraer algunas diferencias entre ambos grupos. Todos los resultados correspondientes a esta estimación multimuestra aparecen en la **tabla 8**.

TABLA 7. Análisis multimuestra y test de diferencias de la Chi-cuadrado (nivel de estudios).

Relación causal	Grupo 1 (no universitarios)		Grupo 2 (universitarios)		χ^2 modelo restringido	Diferencia χ^2
	Coficiente 1	t	Coficiente 1	t		
CONFI → COMPAFEC	0,113	1,417	0,0814	1,240	65,213	0,098
SATIS → COMPAFEC	0,235	2,276	0,0442	0,483	67,075	1,960
SOLID → COMPAFEC	0,155	2,025	-0,0948	-1,385	71,123 **	6,008 **
INTERAC → COMPAFEC	0,288	2,471	0,415	3,887	65,785	0,670
OPORT → COMPAFEC	-0,0801	-0,790	-0,229	-2,779	66,450	1,335
DEPEN → COMPAFEC	0,245	3,042	0,161	2,441	65,773	0,658
INCER → COMPAFEC	0,00131	0,0161	0,0253	0,380	65,169	0,054

Relación causal	Grupo 1 (no universitarios)		Grupo 2 (universitarios)		x ² modelo restringido	Diferencia x ²
	Coefficiente 1	t	Coefficiente 1	t		
CONFI → COMPNORM	0,166	1,595	0,0731	0,968	69,195 *	4,080 *
SATIS → COMPNORM	-0,242	-1,995	-0,0908	-0,865	66,023	0,908
SOLID → COMPNORM	0,185	2,069	0,0883	1,119	65,788	0,673
INTERAC → COMPNORM	0,194	1,414	-0,0526	-0,410	66,876	1,761
OPORT → COMPNORM	0,109	0,936	-0,0893	-0,921	66,869	1,754
DEPEN → COMPNORM	<i>0,156</i>	<i>1,624</i>	0,0758	0,982	65,548	0,433
INCER → COMPNORM	-0,183	-1,957	-0,0878	-1,152	65,750	0,635
COMPAFEC → COMPNORM	0,488	4,391	0,521	5,569	65,165	0,050
COMPNORM → COMPTEMP	0,272	3,392	0,204	2,852	65,529	0,414
COMPAFEC → COMPTEMP	0,496	6,292	0,563	7,777	65,513	0,398
Contribución a la x ²	22,728 (34,904%)		42,387 (65,096%)			
Bondad del ajuste	x ² (17) = 65,115 (p = 0,00)/GFI = 0,955/NFI = 0,940 CFI = 0,952/IFI = 0,955/RMSEA = 0,105				* p < 0,05 (g.l. = 1) ** p < 0,01 (g.l. = 1)	

TABLA 8. Análisis multimuestra y test de diferencias de la Chi-cuadrado (sector).

Relación causal	Grupo 1 (sector servicios)		Grupo 2 (sector ≠ servicios)		x ² modelo restringido	Diferencia x ²
	Coefficiente 1	t	Coefficiente 1	t		
CONFI → COMPAFEC	0,0619	0,968	0,195	1,664	91,808	1,026
SATIS → COMPAFEC	0,121	1,371	<i>0,227</i>	<i>1,630</i>	91,209	0,427
SOLID → COMPAFEC	0,00447	0,0720	0,0505	0,422	90,902	0,120
INTERAC → COMPAFEC	0,323	3,273	0,482	2,961	91,498	0,716
OPORT → COMPAFEC	-0,194	-2,279	-0,00437	-0,0342	92,347	1,565
DEPEN → COMPAFEC	0,225	3,538	0,117	1,029	91,487	0,705
INCER → COMPAFEC	-0,00213	-0,0335	0,0670	0,619	91,095	0,313
CONFI → COMPNORM	-0,00909	-0,122	-0,182	1,307	91,990	1,208
SATIS → COMPNORM	-0,138	-1,343	-0,174	-1,057	90,817	0,035
SOLID → COMPNORM	0,154	2,135	0,195	1,403	90,854	0,072
INTERAC → COMPNORM	0,112	0,951	0,0375	0,186	90,882	0,100
OPORT → COMPNORM	0,00773	0,0771	0,0369	0,243	90,808	0,026
DEPEN → COMPNORM	0,0785	1,028	0,272	2,047	92,411	1,629
INCER → COMPNORM	-0,133	-1,802	-0,201	-1,601	91,010	0,228
COMPAFEC → COMPNORM	0,425	4,702	0,589	3,997	91,427	0,645
COMPNORM → COMPTEMP	0,251	3,721	0,0878	0,839	92,290	1,508
COMPAFEC → COMPTEMP	0,454	6,714	0,757	7,081	95,942 *	5,160 *
Contribución a la x ²	45,463 (45,943%)		43,283 (54,057%)			
Bondad del ajuste	x ² (17) = 90,782 (p = 0,00)/GFI = 0,953/NFI = 0,912 CFI = 0,922/IFI = 0,928/RMSEA = 0,138				* p < 0,05 (g.l. = 1)	

Este análisis nos permite afirmar que se cumple el ciclo de reforzamiento propuesto entre las dimensiones del compromiso, pero sólo en el caso en que la empresa pertenece al sector servicios. En el grupo de empresas de los sectores de consumo e industrial el compromiso normativo no influye significativamente en el compromiso temporal. Podemos observar otras similitudes entre ambos grupos. En los dos casos la interacción genera o aumenta el compromiso afectivo del trabajador. La dependencia también ejerce un efecto positivo en los dos grupos: en el compromiso afectivo de los trabajadores en el sector servicios y en el normativo de los trabajadores en empresas del sector consumo e industrial. El análisis de los parámetros significativos en cada grupo resalta la importancia de la solidaridad cuando el trabajador pertenece a una empresa del sector servicios y la de la confianza (y, en menor medida, la satisfacción) en empresas que no son del sector servicios. Además, el compromiso afectivo de los trabajadores en empresas del sector servicios es vulnerable al oportunismo empresarial y su compromiso normativo a la incertidumbre.

2. En este caso dividimos la muestra en individuos que trabajan en empresas que pertenecen a un grupo o cadena (112 individuos) e individuos que trabajan en empresas independientes, que no pertenecen a un grupo (173). La comparación del valor de la χ^2 respecto del modelo totalmente restringido muestra el efecto moderador de esta variable a un nivel de confianza del 90 por 100 (dif. $\chi^2 = 24,726/p < 0,10$). La **tabla 9** recoge los resultados de la estimación multimuestra junto con las demás comparaciones pertinentes.

TABLA 9. Análisis multimuestra y test de diferencias de la Chi-cuadrado (pertenencia de la empresa a un grupo).

Relación causal	Grupo 1 (empresa de grupo)		Grupo 2 (empresa de no grupo)		χ^2 modelo restringido	Diferencia χ^2
	Coficiente 1	t	Coficiente 1	t		
CONFI → COMPAFEC	0,182	0,936	0,0602	0,893	76,983	0,048
SATIS → COMPAFEC	-0,0337	0,675	0,162	1,725	76,955	0,020
SOLID → COMPAFEC	0,410	-0,580	0,0588	0,907	77,726	0,791
INTERAC → COMPAFEC	0,0394	2,707	0,246	2,294	78,031	1,096
OPORT → COMPAFEC	0,241	0,998	- 0,322	- 3,599	84,642 **	7,707 **
DEPEN → COMPAFEC	0,0684	2,293	0,219	3,288	76,977	0,042
INCER → COMPAFEC	-0,0518	-0,843	0,0410	0,630	77,706	0,771
CONFI → COMPNORM	0,0545	0,597	-0,0281	-0,368	77,511	0,576
SATIS → COMPNORM	-0,134	-1,055	- 0,224	- 2,076	77,135	0,200
SOLID → COMPNORM	0,236	2,510	0,0397	0,542	79,698	2,763
						($p < 0,10$)
INTERAC → COMPNORM	0,217	1,540	0,0908	0,702	78,993	2,058
OPORT → COMPNORM	0,140	1,293	-0,0717	-0,675	79,216	2,281
DEPEN → COMPNORM	0,103	1,029	0,130	1,665	76,978	0,043
INCER → COMPNORM	- 0,168	- 1,745	-0,109	-1,478	77,106	0,171

Relación causal	Grupo 1 (empresa de grupo)		Grupo 2 (empresa de no grupo)		χ^2 modelo restringido	Diferencia χ^2
	Coefficiente 1	t	Coefficiente 1	t		
COMPAFEC → COMPNORM	0,335	2,931	0,632	6,906	81,303 *	4,368 *
COMPNORM → COMPTEMP	0,130	1,556	0,302	4,325	79,509	2,574
COMPAFEC → COMPTEMP	0,615	7,252	0,474	6,790	78,674	1,739
Contribución a la χ^2	30,773 (39,999%)		46,162 (60,001%)			
Bondad del ajuste	$\chi^2 (17) = 76,935 (p = 0,00)/GFI = 0,951/NFI = 0,929$ CFI = 0,940/IFI = 0,944/RMSEA = 0,119				* $p < 0,05$ (g.l. = 1) ** $p < 0,01$ (g.l. = 1)	

Los resultados del análisis muestran que se vuelve a reproducir la relación del compromiso afectivo con el compromiso normativo y temporal, pero el compromiso normativo no desemboca en un compromiso temporal cuando el individuo trabaja en una empresa integrada en un grupo. Nuevamente, la interacción empresa-trabajador y la dependencia se revelan como antecedentes clave para lograr el compromiso afectivo del trabajador en empresas que pertenecen a un grupo y en las que no están integradas en un grupo (también influyen en el compromiso normativo en las empresas independientes). Sin embargo, la norma relacional de la solidaridad sólo está vinculada al compromiso normativo cuando la empresa pertenece a un grupo, probablemente por la formación en valores y cultura que reciben los trabajadores de una cadena o grupo. La satisfacción laboral sólo se muestra vinculada al compromiso del trabajador cuando la empresa no pertenece a un grupo: la influencia es positiva sobre el compromiso afectivo y negativa sobre el compromiso normativo, como se observaba en la estimación del modelo general. La percepción de oportunidad empresarial reduce el compromiso afectivo de los trabajadores en empresas que no pertenecen a un grupo y la incertidumbre sólo incide en el compromiso de los trabajadores de empresas integradas en un grupo.

3. En este análisis, comenzamos por dividir la muestra en tres grupos de acuerdo con su tamaño: individuos que trabajan en empresas pequeñas (de 50 trabajadores o menos) (93 individuos), individuos que trabajan en empresas medianas (de entre 50 y 500 trabajadores) (99 individuos) e individuos que trabajan en empresas grandes (de más de 500 trabajadores) (93 individuos). La comparación del valor de la χ^2 respecto del modelo totalmente restringido muestra el efecto moderador de esta variable en el modelo (dif. $\chi^2 = 34,538/p < 0,01$). La **tabla 10** recoge los resultados de esta estimación multimuestra.

En los tres grupos realizados los componentes normativo y afectivo del compromiso conducen a la intención del trabajador de permanecer en la empresa (compromiso temporal). Asimismo, el compromiso afectivo influye positivamente en el compromiso normativo. La interacción (flexibilidad, participación del trabajador e intercambio de información) y la percepción de dependencia se revelan como antecedentes del compromiso afectivo en los tres casos (en las empresas pequeñas la dependencia es menos significativa y la interacción también incide en el compromiso normativo). Las diferencias más destacables entre los grupos son las siguientes: la solidaridad desempeña un papel importante sólo en el compromiso de los trabajadores en empresas pequeñas, mientras que la satisfacción laboral lo reduce sólo en ese grupo. En las empresas pequeñas, los antecedentes econó-

micos no parecen ser relevantes para fomentar el compromiso del trabajador. Tanto en las empresas medianas como en las grandes, ninguna de las variables consideradas parece capaz de generar un compromiso de tipo normativo, pero además en las empresas grandes la percepción de oportunidad y la incertidumbre (variables económicas) son variables que reducen el compromiso de los trabajadores.

TABLA 10. Análisis multimuestra y test de diferencias de la Chi-cuadrado (tamaño de la empresa).

Relación causal	Grupo 1 (pequeñas)		Grupo 2 (medianas)		Grupo 3 (grandes)		x ² modelo restringido	Diferencia x ²
	Coficiente 1	t	Coficiente 1	t	Coficiente 1	t		
CONFI → COMPAFEC	0,151	1,625	0,0798	0,832	-0,0808	-0,847	81,015	3,225 (p < 0,10)
SATIS → COMPAFEC	0,142	1,156	0,108	0,890	0,192	1,486	78,027	0,237
SOLID → COMPAFEC	0,0926	1,069	0,0584	0,616	-0,0960	-0,950	80,006	2,216
INTERAC → COMPAFEC	0,301	2,385	0,345	2,391	0,462	2,749	78,403	0,613
OPORT → COMPAFEC	-0,169	-1,567	-0,0633	-0,554	-0,207	-1,687	78,629	0,839
DEPEN → COMPAFEC	0,161	1,637	0,197	2,246	0,166	1,898	77,883	0,093
INCER → COMPAFEC	0,0834	0,882	0,0475	0,508	-0,113	-1,254	80,454	2,664
CONFI → COMPNORM	-0,0306	-0,290	-0,0413	-0,384	0,0305	0,286	78,059	0,269
SATIS → COMPNORM	-0,243	-1,763	-0,165	-1,219	-0,0531	-0,363	78,705	0,915
SOLID → COMPNORM	0,165	1,691	0,166	1,567	0,0767	0,677	78,237	0,447
INTERAC → COMPNORM	0,284	1,957	-0,129	-0,779	-0,0224	-0,114	81,716*	3,926*
OPORT → COMPNORM	0,0777	0,636	0,0470	0,368	-0,277	-1,987	89,119**	11,329**
DEPEN → COMPNORM	0,0471	0,422	0,0921	0,917	0,156	1,559	78,341	0,551
INCER → COMPNORM	-0,0988	-0,933	-0,0830	-0,795	-0,207	-2,051	78,685	0,895
COMPAFEC → COMPNORM	0,463	3,754	0,620	5,170	0,285	2,309	81,452	3,662 (p < 0,10)
COMPNORM → COMPTEMP	0,175	1,869	0,201	2,183	0,259	2,805	78,222	0,432
COMPAFEC → COMPTEMP	0,432	4,620	0,643	6,758	0,557	6,285	80,490	2,700 (p < 0,10)
Contribución a la x ²	29,698 (38,177%)		23,662 (30,418%)		24,430 (31,406%)			
Bondad del ajuste	x ² (27) = 77,790 (p = 0,00) GFI = 0,952/NFI = 0,931/CFI = 0,948/IFI = 0,954/RMSEA = 0,0867						* p < 0,05 (g.l. = 1) ** p < 0,01 (g.l. = 1)	

6.3.3. El efecto moderador de las características que vinculan al trabajador con la empresa.

1. Como en los casos anteriores, se trató de comprobar la posible influencia del tipo de contrato que vincula al trabajador con la empresa. Dividimos la muestra en dos grupos según el tipo de contrato: los trabajadores con contrato temporal (83 individuos) y los trabajadores con contrato fijo o indefinido (202 individuos). El modelo en este caso también ajusta bien y aunque hay diferencias

entre los grupos, la comparación del valor de la χ^2 respecto del modelo totalmente restringido indica la ausencia de efecto moderador del tipo de contrato en el modelo (dif. $\chi^2 = 22,623/p < 0,25$). La **tabla 11** recoge todos los resultados de la estimación multimuestra. Pese a todo y con cautela, podemos realizar cierta comparación entre los trabajadores con contrato temporal y los que tienen contrato estable.

TABLA 11. Análisis multimuestra y test de diferencias de la Chi-cuadrado (tipo de contrato).

Relación causal	Grupo 1 (contrato temporal)		Grupo 2 (contrato estable)		χ^2 modelo restringido	Diferencia χ^2
	Coefficiente 1	t	Coefficiente 1	t		
CONFI → COMPAFEC	0,271	2,580	0,0248	0,405	55,351 *	4,280 *
SATIS → COMPAFEC	0,0577	0,401	0,208	2,663	51,940	0,869
SOLID → COMPAFEC	0,201	2,036	0,0885	1,462	57,418 **	6,347 **
INTERAC → COMPAFEC	0,321	1,875	0,389	4,522	51,201	0,130
OPORT → COMPAFEC	-0,289	-2,078	-0,0377	-0,520	53,693	2,622
						(<i>p < 0,10</i>)
DEPEN → COMPAFEC	0,0730	0,742	0,140	2,393	51,425	0,354
INCER → COMPAFEC	0,0650	0,709	-1,101	-1,690	53,420	2,349
CONFI → COMPNORM	-0,142	-1,137	-0,0591	-0,880	51,415	0,344
SATIS → COMPNORM	-0,179	-1,100	-0,142	-1,571	51,113	0,042
SOLID → COMPNORM	0,177	1,540	<i>0,111</i>	<i>1,615</i>	51,315	0,244
INTERAC → COMPNORM	0,228	1,150	0,0477	0,464	51,738	0,667
OPORT → COMPNORM	-0,110	-0,679	0,0876	1,064	52,274	1,203
DEPEN → COMPNORM	0,0549	0,491	0,0674	1,000	51,081	0,010
INCER → COMPNORM	-0,0740	-0,710	-0,0893	-1,313	51,087	0,016
COMPAFEC → COMPNORM	0,470	3,546	0,573	6,788	51,466	0,395
COMPNORM → COMPTEMP	0,293	2,824	0,177	2,616	51,949	0,878
COMPAFEC → COMPTEMP	0,453	4,434	0,528	7,753	51,445	0,374
Contribución a la χ^2	24,690 (48,344%)		26,381 (51,656%)			
Bondad del ajuste	χ^2 (17) = 51,071 (p = 0,00)/GFI = 0,974/NFI = 0,949 CFI = 0,974/IFI = 0,966/RMSEA = 0,0890					* p < 0,05 (g.l. = 1) ** p < 0,01 (g.l. = 1)

Como podemos observar, en ambos grupos el compromiso afectivo y el normativo determinan la intención de continuar trabajando en la empresa (compromiso temporal), pero vuelve a ser el compromiso afectivo el antecedente principal (en mayor medida cuando el contrato es estable). Además, el compromiso afectivo conduce a un compromiso de tipo normativo, más cuando el trabajador tiene un contrato estable. Por un lado, las variables más relevantes para conseguir el compromiso afectivo de un trabajador con contrato temporal son la confianza, las normas relacionales y la ausencia de comportamientos oportunistas de la empresa. Cuando el trabajador ya tiene un contrato fijo o indefinido, aunque la interacción también sirve para conseguir su compromiso afectivo, la

satisfacción laboral, la dependencia y en menor medida la incertidumbre se vuelven variables esenciales en este sentido (las primeras con un efecto positivo y la última con un efecto negativo). Por otro lado, la única variable que ejerce una influencia más significativa sobre el compromiso normativo es la solidaridad en el caso de los trabajadores con contrato estable, y ninguna variable influye en el compromiso normativo de los trabajadores con contrato temporal.

2. En este análisis separamos a los trabajadores con un salario inferior a 1.200 euros mensuales (158 individuos) de los que ganan un salario a partir de 1.200 euros (127 individuos). El ajuste global es bueno, pero comprobamos que no existe un efecto moderador general de la variable salario (dif. $\chi^2 = 20,480/p < 0,25$) y que sólo hay una diferencia significativa de los valores del estadístico χ^2 cuando restringimos cada relación. Las similitudes y diferencias se muestran en la **tabla 12**, que también recoge los resultados de la estimación multimuestra junto con las comparaciones del valor de la χ^2 con el modelo que restringe cada coeficiente o relación.

TABLA 12. Análisis multimuestra y test de diferencias de la Chi-cuadrado (salario).

Relación causal	Grupo 1 (salario bajo)		Grupo 2 (salario alto)		χ^2 modelo restringido	Diferencia χ^2
	Coefficiente β	t	Coefficiente β	t		
CONFI → COMPAFEC	0,133	1,929	0,00921	0,104	60,890	1,243
SATIS → COMPAFEC	0,0952	1,033	0,213	1,926	60,331	0,684
SOLID → COMPAFEC	-0,0256	-0,376	0,126	1,543	61,728	2,081
INTERAC → COMPAFEC	0,435	4,155	0,227	1,772	61,263	1,616
OPORT → COMPAFEC	-0,111	-1,279	-0,230	-2,255	60,459	0,812
DEPEN → COMPAFEC	0,227	3,301	0,0892	1,149	61,462	1,815
INCER → COMPAFEC	-0,00184	-0,0263	-0,0523	-0,630	59,869	0,222
CONFI → COMPNORM	0,0193	0,245	-0,00108	-0,0108	59,673	0,026
SATIS → COMPNORM	-0,267	-2,562	-0,0123	-0,0971	62,120	2,473
SOLID → COMPNORM	0,163	2,125	0,0343	0,369	60,816	1,169
INTERAC → COMPNORM	0,209	1,674	-0,202	-1,382	64,298 *	4,651 *
OPORT → COMPNORM	-0,0161	-0,164	0,0118	0,101	59,681	0,034
DEPEN → COMPNORM	0,0925	1,149	0,159	1,808	59,966	0,319
INCER → COMPNORM	-0,159	-2,022	-0,0410	-0,438	60,605	0,958
COMPAFEC → COMPNORM	0,454	4,781	0,629	5,931	61,214	1,567
COMPNORM → COMPTEMP	0,210	2,946	0,283	3,500	60,124	0,477
COMPAFEC → COMPTEMP	0,508	7,176	0,552	6,797	59,813	0,166
Contribución a la χ^2	40,286 (67,540%)		19,361 (32,460%)			
Bondad del ajuste	$\chi^2(17) = 59,647 (p = 0,00)/GFI = 0,973/NFI = 0,946$ CFI = 0,958/IFI = 0,961/RMSEA = 0,0994				* $p < 0,05$ (g.l. = 1)	

Este análisis arroja resultados similares a los anteriores en cuanto al ciclo de reforzamiento del compromiso dado que el compromiso normativo y el afectivo son dos posibles vías para lograr

que el trabajador tenga intención y desee seguir en la misma empresa (es más fuerte en el caso del compromiso afectivo) y el compromiso afectivo genera o aumenta el compromiso normativo. Los resultados indican que la interacción ejerce un efecto positivo sobre el compromiso afectivo independientemente del salario del trabajador (también incide en el compromiso normativo de los trabajadores con menor salario). De igual forma, la dependencia influye en ambos grupos, pero en un componente del compromiso diferente en cada caso. Así, el sentimiento de dependencia ayuda a que el trabajador cumpla lo pactado (compromiso normativo) cuando el salario es alto, y favorece los afectos del trabajador (compromiso afectivo) cuando el salario es bajo. La satisfacción laboral influye de manera diferente en ambos grupos porque influye positivamente en el compromiso afectivo de los trabajadores con salario más alto, pero negativamente en el compromiso normativo de los que tienen menor salario. La confianza y la solidaridad también determinan el compromiso del trabajador con menor salario. Mientras la percepción de oportunismo empresarial reduce el compromiso afectivo de los que ganan un salario mayor, la incertidumbre reduce el compromiso normativo de los que ganan un salario menor.

Los análisis anteriores nos llevan a corroborar en parte H6 porque, en mayor o menor medida, las características del trabajador (H6a; sexo e hijos principalmente) y de la empresa (H6b; el tamaño de la empresa especialmente) revelan diferencias respecto del modelo general y entre los grupos realizados. En el grupo de variables consideradas que vinculan al trabajador con la empresa (H6c), ninguna de las contempladas (contrato y salario) muestra un efecto moderador general a un nivel de confianza del 95 por 100. No obstante, aun cuando en estos casos no existe un efecto moderador general, sí podemos observar diferencias concretas en algunas relaciones.

7. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PROFESIONALES

Pese a que el número de investigaciones en nuestra disciplina que se preocupan por el estudio de las relaciones entre empresas y de la empresa con el consumidor es creciente, aún queda mucho trabajo por hacer adoptando una perspectiva más amplia, de tipo económico-socio-psicológico y considerando otros públicos con los que se relaciona la empresa, como aquellos que se relacionan en el ámbito interno de la empresa. En esta línea, hemos querido proponer el estudio de las relaciones laborales que entabla el trabajador con la empresa desde un marco multidisciplinar que reúne ideas del *MI* desde una perspectiva *relacional* y del *enfoque contractual*. Este interés nace por la necesidad que, desde nuestro punto de vista, existe en la investigación actual de unificar los esfuerzos de estudio de diferentes disciplinas como el marketing, la gestión de RR.HH. y la organización de empresas y de integrar teorías eminentemente relacionales como es la «teoría compromiso-confianza» con teorías de naturaleza puramente económica como la teoría de la agencia para el estudio de las relaciones entre cualesquiera que sean las partes implicadas en los intercambios. Ese enfoque multidisciplinar nos ha permitido proponer un modelo que relaciona de una parte, la confianza, la satisfacción y las normas relacionales, variables fundamentales en un enfoque relacional, y, de otra parte, la dependencia, la incertidumbre y la percepción de oportunismo empresarial, variables características de las teorías contractuales, con el compromiso, variable principal también en un enfoque

relacional. El trabajo que estamos a punto de cerrar es el único que nos consta en la literatura de las relaciones laborales que contrasta empíricamente la influencia de variables relacionales y económicas sobre distintas dimensiones del compromiso organizacional. De hecho, la mayor parte de las hipótesis propuestas en este estudio son nuevas.

En nuestra propuesta, y consistente con otros trabajos (ALLEN y MEYER, 1990), hemos identificado diferentes dimensiones de la variable clave en este trabajo, el compromiso organizacional. Así, el compromiso del trabajador se revela como un concepto multidimensional que engloba tres aspectos claramente diferenciados: una dimensión normativa, una dimensión afectiva y una dimensión temporal. Sin embargo, tras revisar la literatura no hemos encontrado trabajos que contrasten empíricamente el papel del oportunismo y las normas relacionales en las relaciones entre la empresa y los trabajadores. El contraste de las hipótesis planteadas para la relación del trabajador con la empresa nos lleva a las **conclusiones** que resumimos seguidamente.

En primer lugar, los resultados de este estudio corroboran las relaciones entre las dimensiones del *compromiso organizacional* que han encontrado otros autores (ALLEN y MEYER, 1990; MEYER y ALLEN, 1997) y muestran que la intención y el deseo del trabajador de continuar trabajando en la empresa (compromiso temporal) («tener que») viene determinado por los componentes normativo («deber de») y afectivo («querer») del compromiso. No obstante, tal y como sospechábamos y como hemos podido observar en otros estudios sobre compromiso organizacional (GRUEN *et al.*, 2000; MEYER *et al.*, 2002), es el compromiso afectivo el que con mayor fuerza y claridad determina el deseo y la intención de continuar trabajando en la empresa. La dimensión afectiva del compromiso también influye positivamente en la dimensión normativa del compromiso, de modo que la generación de emociones y sentimientos favorables en el trabajador respecto de la empresa es muy positiva para lograr que el trabajador sienta que debe cumplir su trabajo y cumpla los acuerdos laborales.

Del grupo de *antecedentes relacionales* del compromiso organizacional que inicialmente habíamos propuesto, los que influyen en el compromiso afectivo son la confianza, la satisfacción laboral y las normas relacionales de flexibilidad, participación de los trabajadores en la empresa y de intercambio de información (interacción). Parece que, de las normas relacionales consideradas en un principio, la solidaridad entre los compañeros de la empresa no es suficiente para generar un compromiso afectivo, mientras que el sentimiento del trabajador de que existe flexibilidad en los acuerdos y se considera su opinión y la existencia de un intercambio frecuente de información entre los trabajadores y la empresa sí pueden crear los lazos sentimentales implícitos en este tipo de compromiso (afectivo).

Por otro lado, las variables relacionales que ejercen un efecto significativo en el compromiso normativo del trabajador son la satisfacción laboral y la existencia de la norma relacional de solidaridad. El resultado más sorprendente respecto de los efectos propuestos es la influencia negativa y significativa de la satisfacción laboral sobre el deber de responsabilidad recogido en el compromiso normativo. La literatura muestra una mayor importancia de la confianza sobre la satisfacción para generar compromiso (LENTZ *et al.*, 2004). Y es que como advierten algunos autores, la satisfacción sólo es una parte de la actitud del individuo (BITNER, 1990) y aunque la satisfac-

ción se ha utilizado con frecuencia como medida indirecta de la lealtad del individuo (HESKETT *et al.*, 1994), la segunda va más allá del estado emocional implícito en la satisfacción (BANSAL *et al.*, 2004; BARROSO y MARTÍN, 1999). Este razonamiento puede trasladarse al ámbito laboral. Sin embargo, en nuestro trabajo se observa, por un lado, una influencia positiva sobre el compromiso afectivo y, por otro lado, un impacto negativo sobre el compromiso normativo. Este efecto negativo puede ser debido al hecho de que un trabajador satisfecho con su trabajo (y, por tanto, emocionalmente comprometido con la empresa) se relaje, se sienta más seguro en su trabajo y sienta menos obligaciones y menos necesidad de esforzarse en realizar el trabajo correctamente en su relación con la empresa.

Entre los *determinantes económicos* del compromiso, la dependencia percibida por el trabajador se revela capaz de generar un compromiso afectivo, mientras que la percepción de oportunismo empresarial lo reduce. Ninguna de esas dos variables económicas parece influir en la sensación de deber del trabajador (compromiso normativo). Sin embargo, la percepción de incertidumbre sí influye en el compromiso normativo, lo reduce. Es interesante notar que ni el sentimiento de dependencia del trabajador respecto de la empresa ni la percepción de comportamientos empresariales oportunistas están relacionados directamente con el deber y responsabilidad en el trabajo. La generación y mantenimiento de afectos del trabajador hacia la empresa resisten la percepción de incertidumbre, pero son más sensibles a los comportamientos oportunistas por parte de la empresa y, a través de la reducción del compromiso afectivo, reducen el sentido de trabajar correctamente (compromiso normativo).

De todo lo anterior se puede observar que sólo uno de los factores considerados como antecedentes, la solidaridad, es capaz de generar un compromiso normativo. Por tanto, la vía más eficaz para que el trabajador sienta la obligación interna de realizar adecuadamente su trabajo y desee continuar en la empresa es la que proviene de un compromiso afectivo que, a su vez, viene determinado por la confianza en la empresa, la satisfacción laboral, la dependencia, la interacción empresa-trabajador y la ausencia de comportamientos oportunistas.

Otra aportación de esta investigación proviene del contraste del *efecto moderador* de un gran número de variables: determinadas características del trabajador, de la empresa y de la relación entre ambas partes, lo que ha permitido enriquecer y matizar los resultados del modelo general. En concreto, hemos estudiado el efecto moderador de las variables sexo, edad, hijos, nivel de estudios, sector al que pertenece la empresa, pertenencia de la empresa a un grupo, tamaño de la empresa, tipo de contrato y salario. En todos los casos se observan diferencias en los grupos muestrales realizados de acuerdo con los criterios mencionados, lo que muestra su efecto moderador. No obstante, y atendiendo únicamente a la comparación del modelo totalmente restringido frente al modelo sin ninguna restricción, el orden de influencia general de las variables consideradas es, de mayor a menor: el tamaño de la empresa, el sexo, el hecho de que el trabajador tenga hijos, la pertenencia de la empresa a un grupo, el nivel de estudios, el tipo de contrato, el salario, la edad y el sector al que pertenece la empresa.

Aunque en todos los grupos realizados en los análisis multimuestra el compromiso afectivo influye positivamente en el compromiso normativo y en el compromiso temporal del trabajador, el

compromiso normativo no parece ser suficiente para lograr esa permanencia del trabajador en la empresa cuando éste tiene hijos, cuando trabaja en una empresa de los sectores industrial o de consumo o cuando trabaja en una empresa que pertenece a un grupo. Otra similitud obtenida en todos los análisis y también en el modelo general es la referida a la importancia de la interacción entre la empresa y el trabajador como antecedente relacional del compromiso y de la dependencia como antecedente económico del compromiso. Por un lado, podemos resaltar como requisito para lograr el compromiso del trabajador la necesidad de flexibilidad ante los cambios, de fomentar la participación del trabajador en la empresa y de la distribución de información relevante para los trabajadores. Por otro lado y dadas las implicaciones que tiene el trabajo en la vida del trabajador, su percepción de dificultad para cambiar de empresa y de potencial pérdida de las ventajas que ha adquirido en la empresa actual si cambiase a otra lleva a que el individuo prefiera seguir en la misma empresa y se comprometa con ella. La incidencia negativa de la satisfacción del trabajador sobre su compromiso normativo, que nos sorprendió como resultado de la estimación del modelo general, se produce especialmente cuando el trabajador tiene menos de 35 años, cuando no tiene hijos, cuando no tiene estudios universitarios, cuando trabaja en una empresa independiente (que no pertenece a un grupo) o cuando la empresa es pequeña (también, pero en menor medida, cuando el trabajador es mujer). Sin embargo, la satisfacción laboral también tiene su impacto positivo, en concreto sobre el compromiso afectivo, cuando el trabajador es hombre, cuando es mayor de 34 años, cuando el trabajador tiene un menor nivel de estudios, cuando trabaja en una empresa independiente, cuando el salario es alto (y en menor medida cuando la empresa es de los sectores consumo e industrial). El análisis individualizado para cada criterio de división permite observar resultados que podían ser previsibles y resultados llamativos que habrá que seguir investigando dada la novedad de esta parte del trabajo.

La principal **implicación a nivel profesional** que se deduce del estudio presentado es la que se refiere a la capacidad de los afectos para retener al trabajador en la empresa. Cuando el trabajador confía en la empresa en la que trabaja, está satisfecho con su trabajo y con las condiciones laborales en su empresa y siente que hay flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes, que se tienen en cuenta sus opiniones y que se le proporciona información, cuando no percibe incumplimiento o engaños por parte de la empresa y el trabajador se siente dependiente porque considera que ha adquirido un conjunto de ventajas por trabajar en esa empresa, se comprometerá afectivamente con la empresa y, de este modo, se sentirá responsable en el trabajo (compromiso normativo) y deseará seguir trabajando en la misma empresa (compromiso temporal). También los trabajadores que cumplen con su trabajo porque consideran que es su deber y responsabilidad pueden tener la intención de continuar en la empresa, pero la base de ese compromiso es claramente más débil que los fundamentos del compromiso afectivo (sin olvidar que el compromiso normativo puede ser generado o aumentado a partir del compromiso afectivo). Además, pese a que la satisfacción laboral ejerce un impacto positivo en el compromiso afectivo del trabajador, parece influir negativamente sobre su compromiso normativo. Este resultado inesperado lleva a pensar que un trabajador muy satisfecho a nivel laboral podría esforzarse menos en su trabajo y sentirse menos responsable y menos obligado a cumplir bien con sus tareas, aunque sí esté vinculado afectivamente con su empresa. Quedaría por comprobar si una mayor satisfacción desemboca en una menor motivación por el trabajo y, por ende, en un menor compromiso con la empresa. La percepción de incertidumbre puede asimismo reducir la responsabilidad del trabajador y el deber de cumplir las tareas acordadas, aunque no

reduce, si existe, el afecto del trabajador respecto de la empresa. Únicamente el compromiso afectivo y la solidaridad favorecen el desarrollo de compromiso normativo. Finalmente, cabe insistir en la vía de formación de compromiso desde el fomento de la interacción empresa-trabajador y desde el sentimiento de dependencia que supone que el trabajador considere que «su» empresa le ofrece unas condiciones que perdería si cambia de empresa.

El análisis del efecto moderador de ciertas características personales del trabajador, de su trabajo y de la empresa en que trabaja sugiere el diseño de políticas laborales distintas según el tipo de trabajador y empresa. Y es que, al igual que la empresa debe adaptarse al tipo de cliente, también debe dirigirse a los trabajadores mediante políticas personalizadas en la medida de lo posible. De esta forma, las diferencias observadas en los análisis realizados muestran qué división de la muestra por *sexo* nos lleva a observar que las mujeres otorgan más importancia a las normas relacionales y a la confianza en la empresa (variables relacionales), mientras que los hombres se comprometen con la empresa a partir de la satisfacción laboral y de variables de índole más económica y menos «sentimentales». El hecho de tener *hijos* también pone de manifiesto algunas diferencias en el compromiso de los trabajadores, de manera que la confianza y las variables que hemos denominado económicas sólo están relacionadas significativamente con el compromiso, tanto normativo como afectivo, del trabajador sin hijos, mientras que las normas relacionales constituyen la única vía para lograr que el trabajador con hijos se comprometa verdaderamente con la empresa. El *nivel de estudios* del trabajador es otra de las variables a tener en cuenta. En este caso, es difícil conseguir el compromiso de los trabajadores con estudios universitarios porque ninguno de los antecedentes del compromiso propuestos afecta al compromiso normativo del trabajador con estudios universitarios y la percepción de oportunismo empresarial afecta de forma negativa a su compromiso afectivo. La satisfacción, la solidaridad y la incertidumbre sólo influyen en el compromiso si el trabajador tiene pocos estudios. La *pertenencia de la empresa a un grupo* hace que sus trabajadores valoren más las normas relacionales para comprometerse con la empresa. Y es que una cadena o grupo de empresas suele transmitir valores a todos los empleados mediante una formación homogénea y que hace especial hincapié en el equipo y en la cultura empresarial de la cadena o grupo. En las empresas independientes es más relevante la satisfacción laboral. Adicionalmente, la percepción de oportunismo sólo incide negativamente en el compromiso afectivo de los trabajadores en empresas independientes y la incertidumbre sólo influye negativamente en el compromiso normativo de los trabajadores en empresas integradas en un grupo. Por su parte, el análisis por *tamaño de la empresa* indica que las variables relacionales (la solidaridad y la interacción) son las más relevantes en el compromiso de los trabajadores de las pequeñas empresas, la dependencia en el compromiso afectivo en las medianas empresas y las variables económicas (percepción de oportunismo e incertidumbre) en el compromiso normativo en las empresas grandes. Por tanto, parece que cuanto más grande es la empresa, las variables económicas cobran más relevancia que las variables relacionales y el compromiso de los trabajadores es más vulnerable.

Algunas de las variables analizadas (las divisiones que hemos realizado) no ejerce un efecto moderador general tan significativo sobre el modelo como el de las variables anteriores, pero un análisis más detallado, relación a relación, nos permite señalar ciertas diferencias entre los grupos. El análisis por *edad* muestra la dificultad de lograr el compromiso normativo de los más jóvenes dado que ninguna variable influye positivamente en ese componente (la satisfacción e incertidumbre lo

reducen), frente a que la dependencia logra ese cometido con los trabajadores más mayores. Además, la solidaridad y la satisfacción laboral son más importantes en los mayores y la confianza en los jóvenes para hacer que el trabajador se comprometa afectivamente con la empresa. Otra variable menos significativa que el resto es el *sector* al que pertenece la empresa, un análisis que indica que las normas relacionales y la ausencia de incertidumbre y oportunismo empresarial son más relevantes para fomentar el compromiso de los trabajadores en empresas del sector servicios y la confianza y la dependencia en los trabajadores de los sectores consumo e industrial. El *tipo de contrato* también indica alguna diferencia porque la mejor vía para lograr que los trabajadores con contrato temporal se sientan responsables en su trabajo y lo quieran realizar correctamente es a través de la generación o aumento del compromiso afectivo y éste se consigue mediante la confianza, la solidaridad y la ausencia de oportunismo. Cuando el contrato es estable, prima la satisfacción laboral, la dependencia, la interacción y la ausencia de incertidumbre. El análisis por *salario* apunta que la dependencia, la confianza y la solidaridad ayudan a suplir un menor salario del trabajador a la hora de lograr su compromiso, pero la incertidumbre es una variable que influye negativamente en ese compromiso. Además, cuando el trabajador está satisfecho pero gana un salario bajo, su deber de hacer lo correcto es menor. La dependencia es el factor que hace que los trabajadores que ganan un salario más alto cumplan correctamente con su trabajo, mientras que su compromiso afectivo se fundamenta en la satisfacción y en la ausencia de oportunismo.

8. LIMITACIONES Y LÍNEAS DE AMPLIACIÓN DEL TRABAJO

Antes de cerrar este trabajo, señalamos algunas **limitaciones** del mismo. Debido a que este estudio ha sido realizado en un ámbito geográfico determinado, las conclusiones empíricas obtenidas no se pueden generalizar a otros contextos diferentes. Por otra parte, el estudio es de corte transversal, pese a que la naturaleza del modelo propuesto aconsejaba el empleo de datos longitudinales. Por ello, no podemos apreciar el proceso de creación y desarrollo en el tiempo del compromiso organizacional ni separar los distintos momentos temporales en los que hacen aparición las variables consideradas. Además, hemos adoptado el punto de vista del trabajador, con el consiguiente olvido de la otra parte de la *díada*. Por último y en aras de conseguir un modelo parsimonioso, no hemos relacionado los antecedentes relacionales y económicos entre sí, relaciones que podrían arrojar resultados sin duda interesantes.

Llegados a este punto y en relación con las limitaciones previamente mencionadas, cabe exponer algunas de las posibles **líneas de ampliación y mejora de este trabajo**. En primer lugar, sería interesante contrastar este modelo en otros ámbitos geográficos y culturales porque, como ya se ha mencionado, los valores, la situación económica en general y la situación laboral en particular son diferentes en cada zona y afectan a las relaciones laborales (HUI *et al.*, 2004). Como observa SOUZA-POZA (2004) para el caso suizo, la estabilidad y seguridad laboral varían según el país analizado debido al tipo de economía, la regulación laboral y el poder de los sindicatos. En segundo lugar, sería deseable estudiar la situación laboral concreta de una empresa (un análisis del caso) a lo largo del tiempo para conocer la evolución e influencia de las variables del modelo propuesto. Una tercera

posibilidad de mejora de esta investigación es la que pasa por conocer las relaciones entre los antecedentes del compromiso (relacionales y económicos) entre sí. En cuarto lugar, sería conveniente indagar más en ciertos resultados llamativos de este trabajo como el papel de la satisfacción laboral como reductor del compromiso normativo del trabajador. Adicionalmente, se podría intentar conocer el efecto moderador de otras variables (ej., la personalidad) o de otras divisiones de las variables utilizadas en este trabajo.

Una quinta posibilidad es estudiar otras variables clave del MI como la comunicación interna en la empresa (AHMED y RAFIQ, 2003; CABANAS, 2004; MALONE, 2004). Aunque en nuestro trabajo hemos contemplado la comunicación entre la empresa y el trabajador mediante las normas relaciones de flexibilidad, intercambio de información y participación del trabajador (interacción), se podría contemplar de forma explícita la variable comunicación interna en la empresa. Así, el III Estudio sobre la comunicación interna en España realizado por Inforpress, Instituto de Empresa y Capital Humano (2004), muestra que la mayoría de las empresas españolas de gran facturación tienen un departamento encargado de la comunicación interna y que es una variable que incide en los resultados de la empresa y en el proceso de toma de decisiones. Otro aspecto que sería interesante incluir en el modelo en forma de variable es la orientación al mercado interno, dado que es un aspecto poco tratado aún (AHMED y RAFIQ, 2003; NAUDÉ *et al.*, 2003). Según NAUDÉ *et al.* (2003), la orientación al mercado interno viene determinada por la orientación al mercado de los gestores y directivos de la empresa, la comunicación, la socialización y la satisfacción laboral. En este sentido, la orientación al cliente que tenga el trabajador influye sobre la satisfacción y el compromiso de éste con la empresa y sobre comportamientos «altruistas» que van más allá de las obligaciones acordadas, en mayor medida cuanto más tiempo pasa el trabajador en contacto con los clientes (DONAVAN *et al.*, 2004). Aunque más propias del campo de investigación de los RR.HH., otras variables que sería interesante contemplar en un trabajo futuro son la implicación del trabajador en su trabajo (el grado en que una persona percibe su trabajo como una parte importante de su vida y de su identidad por la oportunidad que supone para satisfacer sus necesidades, SRIVASTAVA y RANGARAJAN, 2004), la motivación, la propensión del trabajador hacia las relaciones (entendida como la tendencia relativamente estable y consciente del trabajador para involucrarse en relaciones con su empresa, ODEKERKEN-SCHRODER y BLOEMER, 2004), la claridad de las tareas a desempeñar (FRIED *et al.*, 2003) o la seguridad o estabilidad del trabajo (FRIED *et al.*, 2003; WONG *et al.*, 2003), entre otras.

Una sexta línea de ampliación y mejora del trabajo sería recoger y plasmar en un modelo el punto de vista de la empresa para complementar la perspectiva del trabajador, poder medir más normas relacionales como la reciprocidad y poder establecer alguna clase de comparación con la perspectiva del trabajador. En este sentido, para que los trabajadores se comprometan con la empresa es necesario que la empresa también se comprometa con los trabajadores, que el compromiso sea recíproco (AHMED y RAFIQ, 2003). Finalmente, podría ser interesante comparar el modelo en empresas innovadoras y con gran utilización de nuevas tecnologías como Internet respecto de empresas más tradicionales, pese a que por el momento la mayoría de las empresas no tienen políticas formales referidas a la utilización de Internet por sus trabajadores (IESE, 2004; PLAISENT *et al.*, 2003).

ANEXO

Descripción de las variables

	Constructo (nomenclatura)	Codificación	Descripción del ítem	Escalas de referencia (de las que se ha tomado algún ítem o que han inspirado su formulación)
Compromiso	Normativo (COMPNORM)	V1	Deber de cumplir las obligaciones de trabajo acordadas.	ALLEN y MEYER (1990); FRUTOS <i>et al.</i> (1998); GRUEN <i>et al.</i> (2000); JAROS <i>et al.</i> (1993).
		V2	Sentimiento de responsabilidad de realizar el trabajo correctamente.	Elaboración propia.
		V3	Deber de corresponder a lo que aporta esta empresa trabajando bien.	FRUTOS <i>et al.</i> (1998); GRUEN <i>et al.</i> (2000).
		V4	Deber de cumplir al menos por el bien de clientes y sociedad.	GRUEN <i>et al.</i> (2000).
	Afectivo (COMPAFEC)	V5	Valoración positiva de la relación con esta empresa.	Elaboración propia.
		V6	Sentimiento de pertenencia a esta empresa fuerte y positivo.	ALLEN y MEYER (1990); ANDERSON y WETZ (1992); ROSS <i>et al.</i> (1997); WULF <i>et al.</i> (2001); BANSAL <i>et al.</i> (2004).
		V7	Sentimiento de los problemas de esta empresa como propios.	Elaboración propia.
		V8	Hablo bien de esta empresa a conocidos y amigos.	ALLEN y MEYER (1990); SIROHI, McLAUGHLIN y WITTINK (1998); BRASHEAR <i>et al.</i> (2003).
		V9	Sentimiento de afecto por esta empresa.	Elaboración propia.
	Temporal (COMPTEMP)	V10	Intención futura de continuar trabajando en esta empresa.	KIM y FRAZIER (1997); TELLEFSEN y THOMAS (2005).
		V11	Deseo de continuidad de la relación con esta empresa.	ROSS <i>et al.</i> (1997); RUYTER y WETZELS (1999).
		V12	Deseo de intensidad de la relación con esta empresa en el futuro.	Elaboración propia.
	Confianza (CONFI)	V13	Confianza en las buenas intenciones de esta empresa.	Elaboración propia.
		V14	Creencia de que esta empresa cumple sus promesas.	GANESAN (1994); RUYTER y WETZELS (1999); HEWETT y BEARDEN (2001); ZAHEER y VENKATRAMAN (1995); BRASHEAR <i>et al.</i> (2003); BANSAL <i>et al.</i> (2004); TELLEFSEN y THOMAS (2005).

	Constructo (nomenclatura)	Codi- fica- ción	Descripción del ítem	Escalas de referencia (de las que se ha tomado algún ítem o que han inspirado su formulación)	
Compromiso (cont.)	Confianza (CONFI) (Cont.)	V15	Considero que esta empresa es de fiar.	Elaboración propia.	
		V16	Preocupación especial porque los trabajadores estén contentos.	REMPEL <i>et al.</i> (1985); DONEY y CANNON (1997); BRASHEAR <i>et al.</i> (2003).	
		V17	Creencia de que el comportamiento de esta empresa es ético.	Elaboración propia.	
		V18	El trabajo y servicio de la agencia de viajes X es del tipo que me gusta.	DONEY y CANNON (1997); REMPEL, <i>et al.</i> (1985); ROSS <i>et al.</i> (1997); NICHOLSON <i>et al.</i> (2001); BRASHEAR <i>et al.</i> (2003).	
	Satisfacción (SATIS)	V19	Cumplimiento de las expectativas respecto a esta empresa (escala bipolar).	GANESAN (1994).	
		V20	Satisfacción general con la relación con esta empresa.	GARCÍA <i>et al.</i> (2003); DONAVAN <i>et al.</i> (2004); HOMBURG y STOCK (2004).	
		V21	Satisfacción con las oportunidades de promoción en esta empresa.	PUCHOL (1997); LEAL <i>et al.</i> (1999).	
		V22	Satisfacción con el salario.	PUCHOL (1997); LEAL <i>et al.</i> (1999); GARCÍA <i>et al.</i> (2003).	
		V23	Satisfacción con el ambiente de trabajo (relaciones con compañeros y jefes).	PUCHOL (1997); LEAL <i>et al.</i> (1999).	
		V24	Satisfacción con el trabajo a realizar.	PUCHOL (1997); BRASHEAR <i>et al.</i> (2003).	
		V25	Satisfacción con otros aspectos del trabajo (horario, lugar de trabajo, etc.).	Elaboración propia.	
	Normas relacionales	Solidaridad (SOLID)	V26	No es importante trabajar más que otros para lograr los objetivos comunes.	CANNON <i>et al.</i> (2000); ANTIA y FRAZIER (2001); BRASHEAR <i>et al.</i> (2003).
			V27	Ausencia de búsqueda del culpable de un problema porque es responsabilidad conjunta.	GUNDLACH y ACHROL (1993); JAP y GANESAN (2000); CANNON <i>et al.</i> (2000); ANTIA y FRAZIER (2001); BRASHEAR <i>et al.</i> (2003); ROKKAN <i>et al.</i> (2003).
Flexibilidad (FLEXI)		V28	Compromiso de adaptación a las condiciones cambiantes cuando beneficie a todos.	ACHROL y GUNDLACH (1999); GUNDLACH y ACHROL (1993); ANTIA y FRAZIER (2001); BRASHEAR <i>et al.</i> (2003).	
Intercambio información (ININF)		V29	Información por la empresa sobre lo que afecte a los trabajadores.	JAP y GANESAN (2000); ANTIA y FRAZIER (2001); BONNER y CALANTONE (2005); TELLEFSEN y THOMAS (2005).	

	Constructo (nomenclatura)	Codi- fica- ción	Descripción del ítem	Escalas de referencia (de las que se ha tomado algún ítem o que han inspirado su formulación)
Normas relaciones (cont.)	Participación (PARTIC)	V30	Recogida regular por la empresa de opiniones y sugerencias de trabajadores.	JAP y GANESAN (2000); ANTIA y FRAZIER (2001); BONER y CALANTONE (2005).
		V31	Recepción con agrado por la empresa de las ideas de los trabajadores.	JAP y GANESAN (2000); ANTIA y FRAZIER (2001).
	Dependencia (DEPEN)	V32	Creo que dependo de esta empresa.	Elaboración propia.
		V33	Dificultad de encontrar otra empresa de similares características.	GANESAN (1994); ROSS <i>et al.</i> (1997); RUYTER y WETZELS (1999); JAP y GANESAN (2000); ANTIA y FRAZIER (2001); BONNER y CALANTONE (2005).
		V34	Necesidad de trabajar en esta empresa.	ALLEN y MEYER (1990).
		V35	Necesidad de un gran esfuerzo para cambiar de empresa.	ALLEN y MEYER (1990); GEYSKENS <i>et al.</i> (1996); KIM y FRAZIER (1997); BANSAL <i>et al.</i> , (2004); BONNER y CALANTONE (2005); TELLEFSEN y THOMAS (2005).
		V36	Pérdida de ventajas adquiridas si se cambia de empresa.	ALLEN y MEYER (1990); PING (1993); GANESAN (1994); RUYTER y WETZELS (1999); ANTIA y FRAZIER (2001).
		V37	Dificultad de romper la relación con esta empresa.	ALLEN y MEYER (1990); IACOBUCCI y OSTROM (1996).
	Incertidumbre (INCER)	V38	Miedo a que empeore la relación laboral actual.	Elaboración propia.
		V39	Creencia en que el coste de una elección incorrecta de empresa es alto.	Elaboración propia.
	Percepción de oportunismo (OPORT)	V40	Sentimiento de ser engañado por esta empresa en ocasiones.	Elaboración propia.
		V41	Algunas veces esta empresa ha incumplido sus obligaciones.	JOHN (1984); PING (1993); MORGAN y HUNT (1994); ACHROL y GUNDLACH (1999).
		V42	Esta empresa intenta eludir sus responsabilidades si no se detecta.	PING (1993).
		V43	Percepción de que la empresa sólo busca su propio interés.	GRAYSON y AMBLER (1999).
		V44	Necesidad de controlar a esta empresa para que cumpla sus promesas.	JOHN (1984); PING (1993).

	Constructo (nomenclatura)	Codi- fica- ción	Descripción del ítem	Escalas de referencia (de las que se ha tomado algún ítem o que han inspirado su formulación)
Normas relaciones (cont.)	Percepción de oportunismo (OPORT) (cont.)	V45	Esta empresa altera a veces los hechos u oculta la verdad a los trabajadores.	JOHN (1984); PING (1993); MORGAN y HUNT (1994); GUNDLACH <i>et al.</i> (1995); ACHROL y GUNDLACH (1999); BRASHEAR <i>et al.</i> (2003).
	Características personales	V46	Sexo.	Elaboración propia.
		V47	Edad.	Elaboración propia.
		V48	Nivel de estudios.	Elaboración propia.
		V49	Renta mensual neta del hogar.	Elaboración propia.
		V50	Posición en la empresa.	Elaboración propia.
		V51	Número de hijos a su cargo.	Elaboración propia.
	Variables relativas a la empresa y a la relación trabajador- empresa	V52	Trabaja en más de una empresa (sí/no).	Elaboración propia.
		V53	Pertenencia de la empresa a un grupo (sí/no).	Elaboración propia.
		V54	La empresa es de algún familiar o amigo (sí/no).	Elaboración propia.
		V55	Número de años que lleva operando la empresa en el mercado.	Elaboración propia.
		V56	Sector en el que opera la empresa (industrial, consumo, servicios).	Elaboración propia.
		V57	Tamaño de la empresa (número de trabajadores).	Elaboración propia.
V58		Tipo de contrato del trabajador (temporal o fijo/indefinido).	Elaboración propia.	

BIBLIOGRAFÍA

ACHROL, R.S. y G.T. GUNDLACH [1999]: «Legal and social safeguards against opportunism in exchange», *Journal of Retailing*, vol. 75, núm. 1, págs. 107-124.

AGUIRRE, M.S. y M.G. APARICIO [2000]: «Fidelidad del cliente y marketing interno: un modelo ampliado de la cadena de lealtad», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, núm. 3, págs. 79-88.

- AHMED, P.K. y M. RAFIQ [2002]: *Internal marketing*. Ed. Butterworth-Heinemann.
- [2003]: «Internal marketing issues and challenges», *European Journal of Marketing*, vol. 37, núm. 9, págs. 1.177-1.186.
- ALLEN, N.J. y J.P. MEYER [1990]: «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization», *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, págs. 1-18.
- ANDALEEB, S.S. [1996]: «An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence», *Journal of Retailing*, vol. 72, núm. 1, págs. 77-93.
- ANDERSON, E. y B. WEITZ [1992]: «The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels», *Journal of Marketing Research*, vol. XXIX, págs. 18-34.
- ANDERSON, J.C. y J.A. NARUS [1990]: «A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships», *Journal of Marketing*, vol. 54, enero, págs. 42-58.
- ANDRÉS, P. DE [1998]: *Contratos, recursos y creación de valor. Un análisis de la empresa española*. Editado por la Universidad de Valladolid.
- ANECA [2003]: Estudio sobre «Empresas y titulados universitarios». 2004.
- ANTIA, K.D. y G.L. FRAZIER [2001]: «The severity of contract enforcement in interfirm channel relationships», *Journal of Marketing*, vol. 65, octubre, págs. 67-81.
- ASHKANASY, N.M., W.J. ZERBE y C.E.J. HÄRTEL (Eds.) [2002]: *Managing emotions in the workplace*, Armonk, N.Y.: Sharpe.
- BABIN, B.J. y M. GRIFFIN [1998]: «The nature of satisfaction: an updated examination and analysis», *Journal of Business Research*, vol. 41, núm. 2, págs. 127-136.
- BAGOZZI, R.P. [1994]: «Structural equations models in marketing research: basic principles», *Principles of Marketing Research*, págs. 317-385. Ed. Brasil Blackwell Ltd.
- BAGOZZI, R.P. y Y. YI [1988]: «On the evaluation of structural equation models», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 16, núm. 1, págs. 74-94.
- BAGOZZI, R.P. y H. BAUMGARTNER [1994]: «The evaluation of structural equation models and hypothesis testing», *Principles of Marketing Research*, cap. 10, págs. 386-419. Ed. Brasil Blackwell Ltd.
- BALLANTYNE, D. [1997]: «Internal networks for internal marketing», *Journal of Marketing Management*, vol. 13, págs. 343-366.
- [2000]: «The strengths and weaknesses of internal marketing», *Internal marketing: directions for management*, de VAREY, R.J. y B.R. LEWIS, Ed. Routledge, Londres, págs. 43-60.
 - [2003]: «A relationship-mediated theory of internal marketing», *European Journal of Marketing*, vol. 37, núm. 9, págs. 1.242-1.260.
- BANSAL H.S., M.B. MENDELSON y B. SHARMA [2001]: «The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes», *Journal of Quality Management*, vol. 6, págs. 61-76.
- BANSAL, H.S., P.G. IRVING y S.F. TAYLOR [2004]: «A three-component model of customer commitment to service providers», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32, núm. 3, págs. 234-250.

- BARBA, A. (AEDIPE) (2004): «Las personas son el principal elemento diferenciador y creador de valor para el accionista», entrevista obtenida en www.directivoscede.com/noticias
- BARRANCO, F.J. [1993]: *Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación*, Ed. Pirámide, Madrid.
- [2000]: *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Ed. Pirámide, Madrid.
- BARROSO, C. y SÁNCHEZ, M.E. [2002]: «Influencia de la orientación al mercado sobre la actitud y comportamiento del empleado en una empresa de servicio», *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 6, núm. 2, septiembre, págs. 7-32.
- BARROSO, C. y MARTÍN, E. [1999]: *Marketing relacional*. Ed. ESIC, Madrid.
- BAUMGARTNER, H. y C. HOMBURG [1996]: «Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: a review», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, págs. 139-161.
- BELL, S.J., B. MENGÜÇ y S.L. STEFANI [2004]: «When customers disappoint: a model of relational internal marketing and customer complaints», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32, núm. 2, págs. 112-126.
- BELLO, L. y J.T. GÓMEZ [1997]: «Interacciones entre marketing industrial y marketing de relaciones», *Revista Asturiana de Economía*, núm. 9, págs. 7-23.
- BENDAPUNDI, N. y R.P. LEONE [2002]: «Managing business-to-business customer relationships following key contact employee turnover in a vendor firm», *Journal of Marketing*, vol. 66, abril, págs. 83-101.
- BERG P.O. [1986]: «Symbolic management of human resources», *Human Resources Management*, vol. 25, invierno, núm. 4, págs. 557-579.
- BERGEN, M., S. DUTTA y O.C. WALKER Jr. [1992]: «Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories», *Journal of Marketing*, vol. 56, julio, págs. 1-24.
- BERRY, L.L. [1980]: «Services marketing is different», *Business*, vol. 30, núm. 3, mayo-junio, págs. 24-30.
- [1981]: «The employee as customer», *Journal of Retail Banking*, vol. 3, núm. 3, págs. 33-40.
- BHATTACHARYA, C.B. y S. SEN [2003]: «Consumer-company identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies», *Journal of Marketing*, vol. 67, abril, págs. 76-88.
- BITNER, M.J. [1990]: «Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses», *Journal of Marketing*, vol. 54, págs. 69-82.
- BONNER, J.M. y R.J. CALANTONE [2005]: «Buyer attentiveness in buyer-supplier relationships», *Industrial Marketing Management*, vol. 34, núm. 1, enero, págs. 53-61.
- BRADACH, J.L. y R.G. ECCLES [1989]: «Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms», *Annual Review of Sociology*, vol. 15, págs. 97-118.
- BRASHEAR, T.G., J.S. BOLES, D.N. BELLENGER y C.M. BROOKS [2003]: «An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31, núm. 2, págs. 189-200.
- BRINER, R.B. [2004]: «Themed book reviews: Emotions and organizations: a decade of development», *Human Relations*, vol. 57, núm. 10, págs. 1.333-1.362.

- BROWN, S.P. y R.A. PETERSON [1993]: «Antecedents and consequences of salesperson satisfaction: Meta analysis and assessment of causal effects», *Journal of Marketing Research*, vol. 30, febrero, págs. 63-77.
- BROWN, J.R., C.S. DEV y D.J. LEE [2000]: «Managing marketing channel opportunism: the efficacy of alternative governance mechanisms», *Journal of Marketing*, vol. 64, abril, págs. 51-65.
- BRUHN, M. [2003]: «Internal service barometers. Conceptualization and empirical study of a pilot study in Switzerland», *European Journal of Marketing*, vol. 37, núm. 9, págs. 1.187-1.204.
- CABANAS, C. [2004]: «La comunicación interna como valor estratégico para la empresa», www.e-deusto.com/cede, marzo.
- CAMPBELL, A.J. [2003]: «Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically», *Industrial Marketing Management*, vol. 32, núm. 5, julio, págs. 375-383.
- CANNON, J.P., R.S. ACHROL y G.T. GUNDLACH [2000]: «Contracts, norms, and plural form governance», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, núm. 2, págs. 180-194.
- CHURCHILL, G.A. Jr., FORD, N.M. y O.C. WALKER Jr. [1974]: «Measuring the job satisfaction of industrial salespeople», *Journal of Marketing Research*, vol. 11, agosto, págs. 254-260.
- CHURCHILL, G.A. Jr. [1979]: «A paradigm for developing better measures of marketing constructs», *Journal of Marketing Research*, vol. XVI, febrero, págs. 64-73.
- COLEMAN, D. [2004]: «¿Qué hace falta para ser un líder?», *Harvard Deusto Business Review*, núm. 126, julio, págs. 50-59.
- CROSBY, L.A., K.R. EVANS y D. COWLES (1990): «Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective», *Journal of Marketing*, vol. 54, julio, págs. 68-81.
- CUNNINGHAM, J.B. y J. MACGREGOR [2000]: «Trust and the design of work: complementary constructs in satisfaction and performance», *Human Relations*, vol. 53, núm. 12, págs. 1.575-1.591.
- DAHLSTROM, R. y A. NYGAARD [1995]: «An exploratory investigation of interpersonal trust in new and mature market economies», *Journal of Retailing*, vol. 71, núm. 4, págs. 339-361.
- DARMON, R.Y. [2004]: «An extended model of the relationship between salespeople's performance and job satisfaction», en las actas de la 33.ª EMAC Conference, celebrada en Murcia, mayo, págs. 1-7.
- DAVIS, J.W. y NEWSTROM, J.W. [1999]: *Comportamiento humano en el trabajo*. 10.ª ed., Ed. McGraw-Hill.
- DIAMANTOPOULOS, A. [1994]: «Modeling with LISREL: a guide for the uninitiated», *Journal of Marketing Management*, vol. 10, págs. 105-136.
- DONAVAN, D.T., T.J. BROWN y J.C. MOWEN [2004]: «Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors», *Journal of Marketing*, vol. 68, enero, págs. 128-146.
- DONEY, P.M. y J.P. CANNON [1997]: «An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships», *Journal of Marketing*, vol. 61, abril, págs. 35-51.
- DOS SANTOS, C. y V. BREI [2004]: «The moderating impact of gender on the consumers' service recovery evaluations and their consequences», en las actas de la 33.ª EMAC Conference, celebrada en Murcia, mayo, págs. 1-8.

- DUNHAM, R.B., J.A. GRUBE y M.B. CASTENADA [1994]: «Organizational commitment: the utility of an integrative definition», *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, págs. 370-380.
- EMERSON, R.M. [1962]: «Power-dependence relations», *American Sociological Review*, vol. 27, núm. 1, págs. 31-41.
- EISENHARDT, K.M. [1989]: «Agency theory: an assessment and review», *Academy of Management Review*, vol. 14, núm. 1, págs. 57-74.
- FARRELL, D. y C.E. RUSBULT [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. 27, págs. 78-95.
- FINEMAN, S. (Ed.) [2000]: *Emotion in organizations*, Sage, Londres, 2.ª ed.
- [2003]: *Understanding emotion at work*, Sage, Londres.
- FISHER, R., E. MALTZ y B. JAWORSKI [1997]: «Enhancing communication between marketing and engineering: the moderating role of relative functional identification», *Journal of Marketing*, vol. 1, págs. 54-57.
- FISK, R.P., S.W. BROWN y M.J. BITNER [1993]: «Tracking the evolution of the services marketing literature», *Journal of Retailing*, vol. 69, núm. 1, primavera, págs. 61-103.
- FLIPO, J.P. [1986]: «Service firms: Interdependence of external and internal marketing strategies», *European Journal of Marketing*, vol. 20, núm. 8, págs. 5-14.
- FOREMAN, S.K. y A.H. MONEY [1995]: «Internal marketing: concepts, measurement and application», *Journal of Marketing Management*, vol. 11, págs. 755-768.
- FORNELL, C. y D.F. LARCKER [1981]: «Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error», *Journal of Marketing Research*, vol. 18, febrero, págs. 39-50.
- FOURNIER, S. [1998]: «Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research», *Journal of Consumer Research*, vol. 24, marzo, págs. 343-373.
- FRIED, Y., HAYNES, L., SHPERLING, Z., FRANZ, C., BEN-DAVID, H.A., AVITAL, N. y YEVERECHYAHU, U. [2003]: «The moderating effect of job security on the relation between role clarity and job performance: a longitudinal field study», *Human Relations*, vol. 56, núm. 7, págs. 787-805.
- FRUTOS, B. de, M.A. RUIZ y R. SAN MARTÍN [1998]: «Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización», *Psicológica*, vol. 19, págs. 345-366.
- GANESAN, S. [1994]: «Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships», *Journal of Marketing*, vol. 58, abril, págs. 1-19.
- GARBARINO, E. y M.S. JOHNSON [1999]: «The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships», *Journal of Marketing*, vol. 63, abril, págs. 70-87.
- GARCÍA, J., GARGALLO, A., MARZO, M. y RIVERA, P. [2003]: «Determinantes de la satisfacción laboral: una evidencia empírica para el caso español», *XII Congreso nacional de ACEDE*, celebrado en Salamanca, septiembre, págs. 1-17.
- GEYSKENS, I., STEENKAMP, J.B.E.M., SCHEER, L.K. y KUMAR, N. [1996]: «The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-atlantic study», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, págs. 303-317.

- GHOSH, M. y G. JOHN [1999]: «Governance value analysis and marketing strategy», *Journal of Marketing*, vol. 63, edición especial, págs. 131-145.
- GONZALO, P. [2004]: «Comunicación interna: hacia un nuevo diálogo con los profesionales», *Harvard Deusto Business Review*, núm. 128, octubre, págs. 54-59.
- GRANOVETTER, M. [1985]: «Economic action and social structure: the problem of embeddedness», *American Journal of Sociology*, vol. 91, núm. 3, noviembre, págs. 481-510.
- GRAYSON, K. y T. AMBLER [1999]: «The dark side of long-term relationships in marketing services» *Journal of Marketing Research*, vol. XXXVI, febrero, págs. 132-141.
- GRUEN, T.W. [1995]: «The outcome set of relationship marketing in consumer markets», *International Business Review*, vol. 4, núm. 4, págs. 447-469.
- GRUEN, T.W., J.O. SUMMERS y F. ACITO [2000]: «Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations», *Journal of Marketing*, vol. 64, julio, págs. 34-49.
- GREMLER, D.D., M.J. BITNER y K.R. EVANS [1994]: «The internal service encounter», *International Journal of Service Industry Management*, vol.5, núm. 2, págs. 34-56.
- GRÖNROOS, C. [1981]: «Internal marketing-an integral part of marketing theory». En: J.H. DONNELLY y W.R. GEORGE (Eds.): *Marketing of services* (págs. 236-238). Chicago: American Marketing Association.
- GUERRIER, Y. y A. ADIB [2004]: «Work at leisure and leisure at work: a study of the emotional labour of tour reps», *Human Relations*, vol. 56, núm. 11, págs. 1.399-1.424.
- GUMMESSON, E. [1987]: «Using internal marketing to develop a new culture-the case of Ericsson quality», *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 2, verano, págs. 23-28.
- [1999]: *Total relationship marketing*. Ed. Butterworth-Heinemann en asociación con the Chartered Institute of Marketing. Oxford.
- GUNDLACH, G.T. [1994]: «Exchange governance: the role of legal and nonlegal approaches across the exchange process», *Journal of Public Policy and Marketing*, vol. 13, núm. 2, págs. 246-258.
- GUNDLACH, G.T. y R.S. ACHROL [1993]: «Governance in exchange: contract law and its alternatives», *Journal of Public Policy and Marketing*, vol. 12, núm. 2, págs. 141-155.
- GUNDLACH, G.T., R. ACHROL y J. MENTZER [1995]: «The structure of commitment in exchange», *Journal of Marketing*, vol. 59, enero, págs. 78-92.
- HAIR, J.F. Jr., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. [2001]: *Análisis multivariante*. Prentice Hall. Madrid, 5.ª ed.
- HAKANSSON, H. y JOHANSON, J. [1992]: «A model of industrial networks», en AXELSSON, B., EASTON, G., *Industrial networks-A new view of reality*, Routledge, Londres.
- HAKANSSON, H. y I.J. SNEHOTA [2000]: «The IMP perspective», en *Handbook of Relationship Marketing*, editado por Sheth y Parvatiyar. Sage Publications, Inc. Londres, págs. 69-93.
- HARRELL, G.D. y M.F. FORS [1992]: «Internal marketing of a service», *Industrial Marketing Management*, vol. 21, noviembre, págs. 299-306.

- HEIDE, J.B. y G. JOHN [1988]: «The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels», *Journal of Marketing*, vol. 52, págs. 20-35.
- [1992]: «Do norms matter in marketing relationships?», *Journal of Marketing*, vol. 56, abril, págs. 32-44.
- HESKETT, J.L., T.O. JONES, G.W. LOVEMAN, W.E. SASSER, Jr. y L.A. SCHLESINGER [1994]: «Putting the service-profit chain to work», *Harvard Business Review*, núm. 72, marzo-abril, págs. 164-174.
- HOMBURG, C. y R.M. STOCK [2004]: «The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: a dyadic analysis», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32, núm. 2, págs. 144-158.
- HOWARD, J. y SETH J. [1969]: *The theory of buyer behavior*. New York: Wiley.
- HOWARD, D.J. y C. GENGLER [2001]: «Emotional contagion effects of product attitudes», *Journal of Consumer Research*, vol. 28, septiembre, págs. 189-201.
- HUI, M.K., AU, K. y FOCK, H. [2004]: «Reactions of service employees to organization-customer conflict: a cross-cultural comparison», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 21, núm. 2, junio, págs. 107-121.
- IACOBUCCI, D. y A. OSTROM [1996]: «Commercial and interpersonal relationships; using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, págs. 53-72.
- IESE [2004]: Estudio sobre las «Políticas, hábitos de uso y control de Internet y correo electrónico en las principales empresas de España», www.e-deusto.com/cede
- INFORPRESS [2004]: «Estudio del Instituto de Empresa y Capital Humano», www.inforpress.es
- JANSSENS, M., L. SELS y I.V. DEN BRANDE [2003]: «Multiple types of psychological contracts: a six-cluster solution», *Human Relations*, vol. 56, núm. 11, págs. 1.349-1.378.
- JAP, S.D. y S. GANESAN [2000]: «Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment», *Journal of Marketing Research*, vol. XXXVII, mayo, págs. 227-245.
- JAROS, S.J., J.M. JERMIER, J.W. KOEHLER y T. SINCICH [1993]: «Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models», *Academy of Management Journal*, vol. 36, núm. 5, págs. 951-995.
- JENSEN, T., D. WHITE y R. SINGH [1990]: «Impact of gender, hierarchical position, and leadership styles on work-related values», *Journal of Business Research*, vol. 20, págs. 145-152.
- JOHN, G. [1984]: «An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel», *Journal of Marketing Research*, vol. XXI, agosto, págs. 278-289.
- JONES, C.; W.S. HESTERLY y S.P. BORGATTI [1997]: «A general theory of network governance exchange conditions and social mechanisms», *Academy of Management Review*, vol. 22, núm. 4, págs. 911-945.
- JONI, S.A. [2004]: «La geografía de la confianza», *Harvard Deusto Business Review*, núm. 128, octubre, págs. 60-67.
- JÖRESKOG, K.G. y D. SÖRBOM [1993]: *LISREL VIII: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International, INC. Chicago.

- JOSEPH, W.B. [1996]: «Internal marketing builds service quality», *Journal of Health Care Marketing*, vol. 16, núm. 1, págs. 54-64.
- KAUFMANN, P.J. y L.W. STERN [1988]: «Relational exchange norms, perceptions of unfairness, and retained hostility in commercial litigation», *Journal of Conflict Resolution*, vol. 32, núm. 3, págs. 534-552.
- KIM, K. y G.L. FRAZIER [1997]: «On distributor commitment in industrial channels of distribution: a multi-component approach», *Psychology and Marketing*, vol. 14, págs. 847-877.
- KIRMANI, A. y A.R. RAO [2000]: «No pain, no gain: a critical review of the literature on signaling unobservable product quality», *Journal of Marketing*, vol. 64, abril, págs. 66-79.
- KOTHANDARAMAN, P. y D.T. WILSON [2000]: «Implementing relationship strategy», *Industrial Marketing Management*, vol. 29, págs. 339-349.
- LAFONTAINE, F. y M.E. SLADE [1996]: «Retail contracting and costly monitoring: theory and evidence», *European Economic Review*, vol. 40, págs. 923-932.
- LAMBE, C.J., SPEKMAN, R.E. y S.D. HUNT [2000]: «Interimistic relational exchange: conceptualization and propositional development», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, núm. 2, págs. 212-225.
- LARZELERE, R.E. y T.L. HUSTON [1980]: «The dyadic trust scale: toward understanding interpersonal trust in close relationships», *Journal of Marriage and the Family*, agosto, págs. 595-604.
- LEAL, A., A. ALFARO DE PRADO, L. RODRÍGUEZ y M. ROMÁN [1999]: *El factor humano en las relaciones laborales*, Ed. Pirámide.
- LENTZ, P., S. TEUSNER y H.H. HOLZMUELLER [2004]: «Customer satisfaction, trust, value, and loyalty in relational B2B exchanges», en las actas de la 33.^a EMAC Conference, celebrada en Murcia, mayo, págs. 1-7.
- LEWICKI, R.J. [1981]: «Organization seduction: building commitment to organizations», *Organization Dynamics*, vol. 10, núm. 2, págs. 5-21.
- LIZCANO, J.L. [2004]: «Competencias esenciales del líder actual», www.e-deusto.com/cede, págs. 1-7.
- MACINTOSH, G. y L.S. LOCKSHIN [1997]: «Retail relationships and store loyalty: a multi-level perspective», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 14, págs. 487-497.
- MACNEIL, I.R. [1978]: «Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law», *Northwestern University Law Review*, vol. 72, núm. 6, págs. 854-905.
- [1980]: *The new social contract: an inquiry into modern contractual relations*. New Haven: Yale University Press.
- MALONE, T.W. [2004]: «Bringing the market inside», *Harvard Business Review*, abril, págs. 107-114.
- MANAGEMENT CENTRE EUROPE [2004]: Estudio sobre recursos humanos y formación en empresas de toda la Unión Europea, 36th Global Human Resource Management Conference, Sevilla, abril, págs. 1-3.
- MASLOW, A. [1954]: *Motivation and personality*. 1.^a ed. Harper N.Y.; 1970-2.^a ed. Harper y Row N.Y.; 1987-3.^a ed. Addison y Wensley.
- MASTEN, S.E. [1988]: «Equity, opportunism, and the design of contractual relations», *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol.144, núm. 1, págs. 180-195.

- MAXWELL, S., G. REED, J. SAKER y V. STORY [2004]: «The playfulness of sales managers: its effect on sales reps' organizational commitment and job satisfaction», en las actas de la 33.^a EMAC Conference, celebrada en Murcia, mayo, págs. 1-7.
- MATHIEU, J.E. y D.M. ZAJAC [1990]: «A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment», *Psychological Bulletin*, vol. 108, págs. 171-194.
- MAYER, R.C., J.H. DAVIS y F.D. SCHOORMAN [1995]: «An integrative model of organizational trust», *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 3, págs. 709-734.
- MAZO, I. [2004]: «La gestión de personas: una necesidad estratégica para la empresa», www.e-deusto.com/cede, págs. 1-3.
- McFERRIN, D. y H.F. ROSENBLUTH [2004]: *El cliente es lo segundo*. Ed. Gestión 2000.
- MEYER, J.P. y J.N. ALLEN [1984]: «Testing the best-side theory of organizational commitment: some methodological considerations», *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, págs. 372-378.
- [1991]: «A three-component conceptualization of organizational commitment», *Human Resource Management Review*, vol. 1, págs. 61-98.
 - [1997]: *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- MEYER, J.P. y C.A. SMITH [2000]: «HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 17, núm. 4, págs. 319-331.
- MEYER, J.P., D.J. STANLEY, L. HERSCOVITCH y L. TOPOLNYTSKY [2002]: «Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, núm. 1, págs. 20-52.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. [1993]: *Economía, organización y gestión de la empresa*. Ariel Economía. Barcelona.
- MIQUEL, S. [2000]: *Marketing interno: objeto, instrumentos funcionales y planificación*. Universidad de Valencia, Valencia.
- MIQUEL, S.; A. MOLLA y I. QUINTANILLA [1987]: «Marketing interno y desarrollo del personal», *ESIC MARKET*, núm. 57, julio-agosto-septiembre, págs. 69-79.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES [2003]: «Encuesta de calidad de vida en el trabajo», www.mtas.es/estadisticas/ECVT/Welcome.htm
- MISHRA, D.P, J.B HEIDE y S.G. CORT [1998]: «Information asymmetry and levels of agency relationships», *Journal of Marketing Research*, vol. XXXV, págs. 277-295.
- MOHR, J y R. SPEKMAN [1994]: «Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques», *Strategic Management Journal*, vol. 15, págs. 135-152.
- MORGAN, R. y S. HUNT [1994]: «The commitment-trust theory of relationship marketing», *Journal of Marketing*, vol. 58, julio, págs. 20-38.
- MOWDAY, R., L.W. PORTER y R.M. STEERS [1982]: «Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover», New York: Academic Press.
- MUDIE, P. [2003]: «Internal marketing: by design or by default», *European Journal of Marketing*, vol. 37, núm. 9, págs. 1.261-1.276.

- NAUDÉ, P., J. DESAI y J. MURPHY [2003]: «Identifying the determinants of internal marketing orientation», *European Journal of Marketing*, vol. 37, núm. 9, págs. 1.205-1.220.
- NGUYEN, D. [1997]: «Marketing decisions under uncertainty», en *International Series in Quantitative Marketing*, Boston; Dordrecht y Londres: Kluwer Academic, Cap. 14.
- NICHOLSON, C.Y., L.D. COMPEAU y R. SETHI [2001]: «The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 29, núm. 1, págs. 3-15.
- NOOTEBOOM, B. y N.G. NOORDERHAVEN [1997]: «Effects of trust and governance on relational risk», *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm. 2, págs. 308-338.
- ODEKERKEN-SCHRODER, G. y J. BLOEMER [2004]: «Loyalty of boundary-spanning employees», en las actas de la 33.ª EMAC Conference, celebrada en Murcia, mayo, págs. 1-9.
- OKPARA, J.O. [2004]: «Personal characteristics as predictors of job satisfaction: An exploratory study of IT managers in a developing economy», *Information Technology & People*, vol. 17, núm. 3, págs. 327-335.
- ORENGO, P. [2004]: «Satisfacción del cliente y cultura de empresa», Jornadas *Análisis de la satisfacción del cliente en restauración y hostelería*, organizadas por la Asociación Española para la calidad, celebradas en Madrid, marzo.
- PASTOR, J.C. y E. VILLA DE LA [2004]: estudio sobre «la concepción española del liderazgo», *www.ie.edu*, marzo.
- PAYNE, R.L. y C.L. COOPER [2001]: *Emotions at work: theory, research and applications for management*, Chichester: Wiley.
- PHILLIPS, J.J. y A. O. CONNELL [2003]: *Managing employee retention. A strategic competitive approach*. Butterworth Heinemann.
- PIERCY, N.F. [1995]: «Customer satisfaction and the internal market», *Journal of Marketing: Applied Marketing Science*, vol. 1, núm. 1, págs. 22-44.
- PIERCY, N. y N. MORGAN [1991]: «Internal marketing-The missing half of the marketing program» *Long Range Planning*, vol. 24, abril, págs. 82-93.
- PING, R.A. Jr. [1993]: «The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism and neglect», *Journal of Retailing*, vol. 69, n. 3, otoño, págs. 320-352.
- PITT, L.F. y FOREMAN, S.K. [1999]: «Internal marketing role in organizations», *Journal of Business Research*, vol. 44, núm. 1, enero, págs. 25-36.
- PLAISANT, M., N. BENKIRANE, L. MAGUIRAGA y P. BERNARD [2003]: «Acceptable Internet usage: policies and practices», en las actas de la *IADIS International Conference 2003*, celebrada en Lisboa (Portugal), junio, págs. 73-80.
- PORTER, L.W., R.M. STEER, R.T. MOWDAY y P.V. BOULIAN [1974]: «Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians», *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, octubre, págs. 603-609.
- PUCHOL, L. [1997]: *Dirección y gestión de recursos humanos*, Ed. ESIC, Madrid.
- QUINTANILLA, I. [1984]: *El hombre en el trabajo: insatisfacción y conflicto*. Ed. Promolibro. Valencia.

- RAFIQ, M. y P.K. AHMED [1993]: «The scope of internal marketing: defining the boundaries between marketing and human resource management», *Journal of Marketing Management*, vol. 9, núm. 3, págs. 219-232.
- [1995]: «The limits of internal marketing», en *Managing service quality*, de KUNST, P. y J. LEMMINK. Paul Chapman Publishing, Londres.
- RAFIQ, M., P.K. AHMED y N. MAT SAAD [2002]: «The role of internal marketing in developing organisational competencies for the effective implementation of marketing strategies», en las actas de la 31.ª EMAC Conference, celebrada en Braga (Portugal), mayo, págs. 1-6.
- REMPEL, J.K., J.G. HOLMES y M.P. ZANNA [1985]: «Trust in close relationships», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 49, núm. 1, págs. 95-112.
- RINDFLEISCH, A. y J.B. HEIDE [1997]: «Transaction cost analysis: past, present and future applications», *Journal of Marketing*, vol. 61, octubre, págs. 30-54
- RODE, J.C. [2004]: «Job satisfaction and life satisfaction revisited: a longitudinal test of an integrated model», *Human Relations*, vol. 57, núm. 9, págs. 1.205-1.230.
- ROKKAN, A.I., J.B. HEIDE y K.H. WATHNE [2003]: «Specific investments in marketing relationships: expropriation and bonding effects», *Journal of Marketing Research*, vol. XL, mayo, págs. 210-224.
- ROSS, W.T. Jr., E. ANDERSON y B. WEITZ [1997]: «Performance in principal-agent dyads: the causes and consequences of perceived asymmetry of commitment to the relationship», *Management Science*, vol. 43, núm. 5, mayo, págs. 680-704.
- ROTCHFORD, N.L. y K.H. ROBERTS [1982]: «Part-time workers as missing persons in organizational research», *Academy of Management Review*, vol. 7, págs. 228-234.
- RUIZ, A. y F.J. LLORÉNS [2004]: «Efectos de las relaciones laborales en el comportamiento organizacional y en las percepciones de prestación del servicio», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, núm. 1, págs. 115-130.
- RUYTER, K. DE y M. WETZELS [1999]: «Commitment in auditor-client relationships: antecedents and consequences», *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24, págs. 57-75.
- RYLANDER, D., D. STRUTTON y L.E. PELTON [1997]: «Toward a synthesized framework of relational commitment: implications for marketing channel theory and practice», *Journal of Marketing Theory and Practice*, primavera, págs. 58-71.
- SAKO, M y S. HELPER [1998]: «Determinants of trust in supplier relations: evidence from the automotive industry in Japan and the United States», *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 34, págs. 387-417.
- SANZO, M.J., M.L. SANTOS, R. VÁZQUEZ y L.I. ÁLVAREZ [2000]: «El papel de la orientación al mercado en el marketing de relaciones: contrastación de un modelo integrador», en la obra colectiva del XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, ed. ESIC, Madrid, págs. 113-134.
- SCHLESINGER, L. y J. ZORNITSKY [1991]: «Job satisfaction, service capability, and customer satisfaction: an examination of linkages and management implications», *Human Resource Planning*, vol. 14, núm. 2, págs. 141-149.
- SHARMA, S., R.W. NIEDRICH y G. DOBBINS [1999]: «A framework for monitoring customer satisfaction: an empirical illustration», *Marketing Management*, vol. 28, págs. 231-243.

- SHEMWELL, D.J., J.J. CRONIN y W.R. BULLARD [1994]: «Relational exchange in services: an empirical investigation of ongoing customer-service provider relationships», *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, núm. 3, págs. 57-68.
- SINGH, J. y D. SIRDESHMUKH [2000]: «Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, núm. 1, págs. 150-167.
- SIROHI, N., E.W. MCCLAUGHLIN y D.R. WITTINK [1998]: «A model of consumer perceptions and store loyalty intentions for a supermarket retailer», *Journal of Retailing*, vol. 74, núm. 2, págs. 223-245.
- SITKIN, S.B. y N.L. ROTH [1993]: «Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust», *Organizational Science*, vol. 4, págs. 367-392.
- SOUZA-POZA, A. [2004]: «Job stability and job security: a comparative perspective on Switzerland's experience in the 1990s», *European Journal of Industrial Relations*, vol. 10, núm. 1, págs. 31-50.
- SRIRAM, V., R. KRAPFEL y R. SPEKMAN [1992]: «Antecedents to buyer-seller collaboration: an analysis from the buyer's perspective», *Journal of Business Research*, vol. 25, págs. 303-320.
- SRIVASTAVA, R. y D. RANGARAJAN [2004]: «Salespeople job perceptions and the feedback-satisfaction relationship», en las actas de la 33.^a EMAC Conference, celebrada en Murcia, mayo, págs. 1-7.
- TELLEFSSEN, T. y G.P. THOMAS [2005]: «The antecedents and consequences of organizational and personal commitment in business service relationships», *Industrial Marketing Management*, vol. 34, núm. 1, enero, págs. 23-37.
- THE CONFERENCE BOARD OF CANADA [2004]: «Hot HR issues for the next two years», www.conferenceboard.ca
- TIME MANAGER INTERNATIONAL (TMI) [2004]: «Estudio de cultura empresarial», www.expansionyempleo.com; www.tmi.es
- TOMER, J.F. [1998]: «Beyond transaction markets, toward relationship marketing in the human firms: a socio-economic model», *Journal of Socio-Economics*, vol. 27, núm. 2, págs. 207-228.
- TORNOW, W. y J. WILEY [1991]: «Service quality and management practices: a look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences», *Human Resource Planning*, vol. 14, núm. 2, págs. 105-115.
- VAREY, R. y B. LEWIS [1999]: «A broadened conception of internal marketing», *European Journal of Marketing*, vol. 33, núm. 9-10, págs. 926-944.
- [2000]: *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, Londres.
- YI, Y. [1991]: «A critical review of customer satisfaction», en *Review of Marketing 1989*, de ZEITHAML, V.A. AMA, Chicago, IL., págs. 68-123.
- YOUNG, J.A., F.W. GILBERT y F.S. MCINTYRE [1996]: «An investigation of relationalism across a range of marketing relationships and alliances», *Journal of Business Research*, vol. 35, págs. 139-151.
- WALTER, A. y T. RITTER [2000]: «Value-creation in customer-supplier relationships: the role of adaptation, trust, and commitment», en las actas de la 29.^a EMAC Conference 2000 celebrada en Rotterdam (Holanda), mayo, págs. 1-8.
- WATHNE, K.H. y J.B. HEIDE [2000]: «Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions», *Journal of Marketing*, vol. 64, octubre, págs. 36-51.

- WEITZ, B.A. y S.D. JAP [1995]: «Relationship marketing and distribution channels», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, págs. 305-320.
- WELLS, C.V. y D. KIPNIS [2001]: «Trust, dependency, and control in the contemporary organization», *Journal of Business and Psychology*, vol. 15, verano, págs. 593-603.
- WETZELS, M., K. RUYTER DE y M.V. BIRGELEN [1998]: «Marketing service relationships: the role of commitment», *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 13, núm. 4/5, págs. 406-423.
- WILLIAMSON, O.E. [1975]: *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. Free Press, New York.
- [1983]: «Credible commitments: using hostages to support exchange», *American Management Journal*, vol. 73, págs. 519-540.
 - [1985]: *The economic institutions of capitalism*. Free Press, New York.
 - [1993]: «Calculativeness, trust, and economic organization», *Journal of Law and Economics*, vol. 36, págs. 453-486.
 - [1996]: *The mechanisms of governance*. New York. Oxford University Press.
- WHITENER, E.M. y P.M. WALZ [1993]: «Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 42, junio, págs. 265-274.
- WONG, Y.T., H.Y. NGO y C.S. WONG [2003]: «Antecedents and outcomes of employees' trust in Chinese joint ventures», *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 20, núm. 4, diciembre, págs. 481-499
- WULF, K. DE, G. ODEKERKEN-SCHRÖDER y D. IACOBUCCI [2001]: «Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration», *Journal of Marketing*, vol. 65, octubre, págs. 33-50.
- ZAHEER, A. y N. VENKATRAMAN [1995]: «Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange», *Strategic Management Journal*, vol. 16, págs. 373-392.