

**UNA COMPARACIÓN DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL
TRABAJADOR ESPAÑOL Y EL TRABAJADOR MEJICANO**

Sonia San Martín Gutiérrez
Universidad de Burgos

Dirección de contacto: Sonia San Martín Gutiérrez. Departamento de Economía y Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Burgos. C/ Parralillos, s/n, 09001 Burgos. Tfno.: 947 25 90 34. Fax: 947 25 89 60. E-mail: sanmargu@ubu.es.

UNA COMPARACIÓN DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL TRABAJADOR ESPAÑOL Y EL TRABAJADOR MEJICANO

RESUMEN

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. El marketing relacional defiende el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones –también las internas en la empresa- sólidas y duraderas fundamentadas en variables como la confianza o el compromiso. 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. El análisis empírico se realiza para dos contextos culturales y laborales diferentes como son el español y el mejicano, una comparación multi-cultural que supone una contribución a una literatura mayoritariamente centrada en un único contexto. Además, se ofrece una comparación del trabajador español y mejicano en función de sus rasgos de personalidad y de otras características del trabajador, de la empresa y de la relación contractual. 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.

PALABRAS CLAVE: Relación laboral; marketing interno; multi-cultural; compromiso organizacional; confianza; satisfacción; normas relacionales; incertidumbre; dependencia; oportunismo.

ABSTRACT

Although commitment literature using the relationship marketing approach is profuse, few studies consider commitment antecedents in labour relationships. However, the field of Human Resources shows a growing interest in the so-called internal marketing as it can be very useful in the management of labour relationships, especially from a relational perspective. Relationship marketing proposes the establishment, development and maintenance of solid and long-lasting relationships –also relationships inside the firm- based on key variables such as trust or commitment. In this situation, this paper aims to find out some important antecedents of the employee's commitment towards the firm (organizational commitment). The model proposed here highlights both economic variables –dependence, uncertainty and perception of opportunism- and relational variables –trust, satisfaction and relational norms- and distinguishes three dimensions of organizational commitment: normative, affective and continuance. The model is tested in two different cultural and labour contexts –the Spanish and the Mexican ones- and this cross-cultural comparison involves an important contribution to research, most of which considers only one context. Moreover, a comparison between Spanish and Mexican employees is offered according to their personality and other characteristics of the employee, of the firm and of their labour relation. The results of testing the model provide academics and practitioners with some interesting insights into internal relationship management.

KEYWORDS: Labour relation; internal marketing; organizational commitment; cross-cultural; trust; satisfaction; relational norms; uncertainty; dependence; opportunism.

1. INTRODUCCIÓN. IMPORTANCIA DEL MARKETING INTERNO EN LA GESTIÓN ACTUAL DE LOS RRHH

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. Aparte de las relaciones que se producen en los mercados industriales y de consumo, 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. 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.

Es evidente que la diferenciación de las organizaciones en la situación económica y laboral actual está en las personas, en los recursos humanos (RRHH). Por lo que respecta al trabajador como recurso humano, frente a la concepción tradicionalmente administrativa, 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 (Barranco, 2000:20). 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 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).

El término MI fue acuñado por Berry (1981). 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 RRHH, la dirección de operaciones o la organización de empresas. Grönroos (1981:236) define el MI de una forma sencilla como “...vender la empresa a sus trabajadores”. 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; Bruhn, 2003).

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. Siguiendo una perspectiva de estudio más económica, los trabajadores tratarían de buscar buscan 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 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.

En esta situación, el *objetivo general* del presente trabajo es profundizar en el conocimiento de los factores conducentes al compromiso organizacional del trabajador, realizando una comparación de dos casos diferentes como son España y Méjico. En el segundo apartado, desarrollaremos un marco conceptual de naturaleza multidisciplinar para el estudio de las relaciones laborales. En el tercer 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 cuarto apartado al estudio empírico, realizado para dos contextos culturales y laborales diferentes –el español y el mejicano-. Por último, cerramos el trabajo con los apartados quinto y sexto que dedicaremos a las conclusiones e implicaciones profesionales y a las limitaciones y líneas futuras de investigación respectivamente.

2. PROPUESTA DE UN MODELO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

2.1. 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; 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, 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; Varey y Lewis, 2000). 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 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; 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 a un deseo de adhesión voluntaria (Allen y Meyer, 1990; Bansal *et al.*, 2004; 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 empresa. 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”.

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 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 primeras hipótesis 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.

2.2. Los antecedentes relacionales del compromiso organizacional¹

1. Confianza. 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) 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 de 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 le 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

¹ 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 económico, pero su naturaleza es o predominantemente relacional o principalmente económica.

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). 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) trata 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.

2. Satisfacción. 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). La visión tradicional de la satisfacción y el enfoque que ha guiado gran parte de la investigación sobre esta variable es 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; ver Darmon (2004) para el contexto laboral). 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 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 aquéllas 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 (Ahmed y Rafiq, 2003; Homburg y Stock, 2004)². 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).

3. 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; Cannon *et al.*, 2000; Heide y John, 1992; Jap y Ganesan, 2000; Macneil, 1980; Wathne y Heide, 2000): flexibilidad, solidaridad, mutualidad, armonización del conflicto, restricción en el uso del poder, integridad en el rol, preservación de la relación, intercambio de información y participación. 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. En este

² 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).

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.

2.3. Los antecedentes económicos del compromiso organizacional

Oportunismo. 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 (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). 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.

Dependencia. 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). Por un lado, la empresa depende de los trabajadores para lograr sus objetivos y satisfacer las necesidades de sus públicos objetivo. 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. 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. 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.

Incertidumbre. 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”³.

2.4. Los antecedentes relacionales y económicos del compromiso afectivo

³ En este trabajo, no consideramos directamente la incertidumbre derivada de aspectos del entorno general, económico o político, sólo la incertidumbre percibida respecto de la empresa en que trabaja (al igual que hablamos de la dependencia del trabajador respecto de la empresa en que trabaja).

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 laborales: Brashear *et al.*, 2003). Otros trabajos contrastan la influencia de la confianza en la generación de un compromiso de tipo afectivo (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 (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. 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 fijan 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:

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.

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; Farrell 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 Lloréns (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.

2.5. *Los antecedentes relacionales y económicos 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.

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 normativo), 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 normativo⁴. 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:

H5: Antecedentes económicos del compromiso normativo.

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

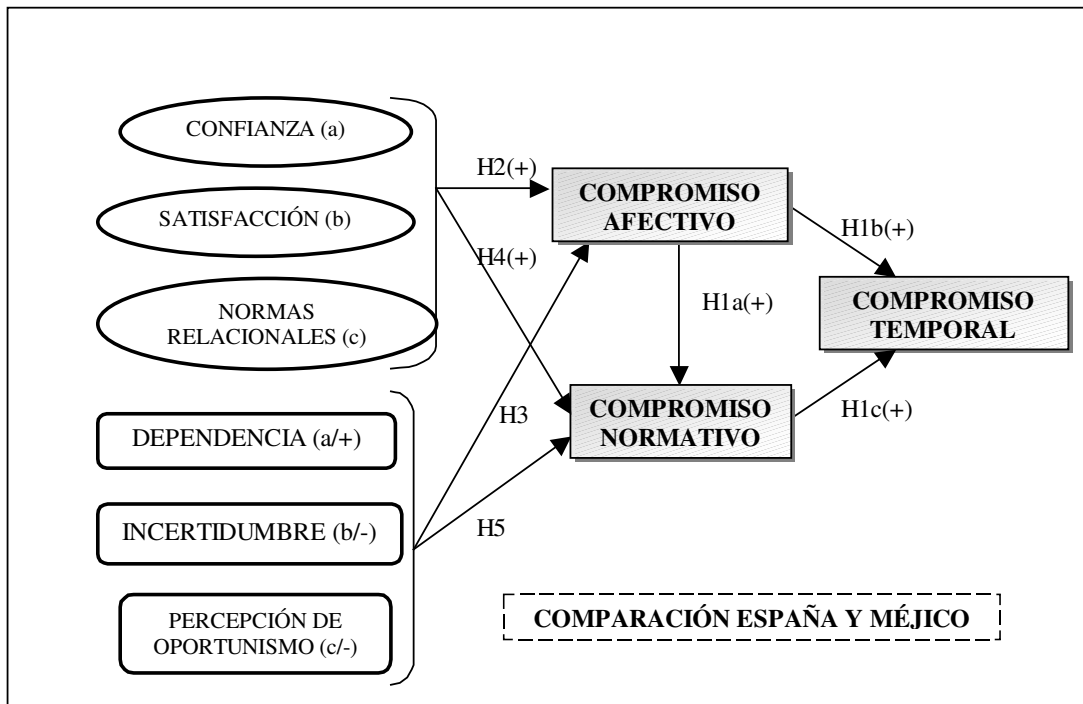
H5b: La incertidumbre percibida influye negativamente en el compromiso normativo.

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

Todas las relaciones justificadas previamente y las hipótesis que hemos identificado se plasman en el modelo objeto de contraste que aparece en la Figura 1.

⁴ 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.

FIGURA 1
Modelo propuesto



3. 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 empresa en la que 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.

Cabe esperar que las variables y relaciones que dan forma a nuestra propuesta de modelo difieran en cierta medida según el contexto geográfico, económico, cultural, político y legal en el que analicemos la relación trabajador-empresa. Siguiendo a autores como Tse *et al.* (1988), Gómez (2004) y Rodríguez (2005), los valores culturales influyen en los estilos de toma de decisiones en la empresa, en la definición de problemas, en la comunicación y en las estrategias individuales para reducir la incertidumbre. Sin embargo, como señalan Van Herk *et al.* (2005), los estudios multi-culturales que contemplan las costumbres, hábitos, actitudes y reacciones a las estrategias de marketing en diferentes contextos o regiones son escasos. En este trabajo trataremos información recogida de trabajadores españoles y mejicanos, dos culturas con algunas similitudes dado su carácter hispano, pero con grandes diferencias.

El trabajo de Elahee y Brooks (2004) pone de manifiesto que para los mejicanos las relaciones personales, la personalización y las normas que gobiernan las relaciones son más importantes que las leyes y que el ambiente de negocios, económico y laboral en Méjico es más inestable que en EEUU o Europa. En cuanto a la forma de trabajo de los mejicanos, hay trabajos con diferentes opiniones. Por un lado, el estudio de Rodríguez (2005) muestra que los directivos mejicanos tienden a implicar a los trabajadores mediante su trabajo en equipo y su participación en la toma de decisiones, en la fijación de objetivos y en la realización de sugerencias. Por otro lado y siguiendo a Lawrence y Yeh (1994), la dimensión colectivismo es muy importante en la cultura mejicana, pero aún es la alta dirección quien toma las decisiones clave de forma individual y la estructura organizativa es habitualmente jerárquica. Según Hofstede (1980), la cultura mejicana acepta que existan grandes distancias de poder en las jerarquías organizativas y se sienten incómodos ante la incertidumbre. Como apunta Gomez (2004), no es habitual que los trabajadores mejicanos realicen sugerencias y hablen abiertamente con sus supervisores por temor a correr riesgos, prefieren no trabajar en equipo y que el estilo de mando sea autoritario. Lawrence y Yeh (1994) también resaltan la relevancia de la familia y amigos cercanos para los individuos mejicanos. Además, como indica Kras (1989), para los mejicanos son muy importantes los sentimientos en la toma de decisiones y las opiniones están cargadas de un contenido emocional importante.

Asimismo, existen diferencias demográficas dado que los hogares mejicanos son más grandes (el 45% son de 4 o más personas) que los españoles, cada vez más jóvenes (el 38% de hogares están encabezados por una persona menor de 35 años), con mayor poder adquisitivo que antes, mayoritariamente parejas casadas (casi el 60% están casados-sólo el 12% son unipersonales), de éstas la gran mayoría tienen hijos (el 70%) y la mayoría viven en alquiler (52%) (The Conference Board of Canada, 2005). 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. También se han mantenido reuniones con algunos trabajadores y empresarios para conocer mejor la problemática interna de RRHH en la empresa y adaptar adecuadamente las medidas al contexto laboral. En este sentido y teniendo en cuenta que este estudio contempla dos ámbitos culturales diferentes, era fundamental contactar con personas entendidas de ambos países para que los conceptos y medidas puedan ser comparables (Van Herk *et al.*, 2005).

TABLA 1
Ficha técnica del estudio

CARACTERÍSTICAS	ENCUESTA
Universo	-Trabajadores empleados en empresas (no empresarios ni autónomos).
Ámbito geográfico	-Castilla y León (España) y Monterrey (Méjico).
Tamaño muestral	-ESPAÑA: Se recibieron 285 encuestas válidas de un total de 450 encuestas entregadas (tasa de respuesta = 63.333%). -MÉJICO: Se recibieron 101 encuestas válidas de un total de 300 encuestas entregadas (tasa de respuesta = 33.666%).
Diseño muestral	-Aleatorio. Información recogida mediante cuestionarios autoadministrados.
Error muestral	-ESPAÑA: El 5.8% (para el caso más desfavorable y un nivel de confianza del 95%). -MÉJICO: El 9.7% (para el caso más desfavorable y un nivel de confianza del 95%).
Periodo de realización del trabajo de campo	-ESPAÑA: Marzo, abril y mayo de 2004. -MÉJICO: Septiembre octubre de 2004.

4. RESULTADOS

En el proceso de tratamiento de la información obtenida en el trabajo de campo, hemos tratado de seguir las recomendaciones de Bagozzi y Baumgartner (1994), Bagozzi y Yi (1988), Baumgartner y Homburg (1996), Churchill (1979), Diamantopoulos (1994), Hair *et al.* (2001) y Jöreskog y Sörbom (1993) para la obtención de un modelo de medida y un

modelo estructural satisfactorios. Los resultados de los análisis factoriales realizados muestran la existencia de tantos factores como variables y niveles habíamos propuesto (Tabla 2), excepto en dos casos. En la base de datos española, hemos obtenido 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-). En la base de datos mejicana, el análisis exploratorio de los antecedentes económicos arroja únicamente dos factores que corresponden uno a la incertidumbre y la dependencia conjuntamente y otro a la percepción de oportunismo. Dado que teóricamente hemos justificado la influencia negativa de la incertidumbre y positiva de la dependencia sobre el compromiso, con el fin de no disorsionar la naturaleza del modelo y poder realizar las comparaciones oportunas, hemos eliminado la variable incertidumbre y hemos realizado nuevamente el análisis factorial correspondiente. Este nuevo análisis nos indica dos variables económicas principales: la percepción de oportunismo y la dependencia. Todos estos resultados para la base de datos de Méjico aparecen en la Tabla 3.

Para las escalas resultantes en los análisis factoriales exploratorios previos, realizamos sendos *análisis factoriales confirmatorios*, uno 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 congénicos 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 2 (España) y la Tabla 3 (Méjico), donde se puede observar que los modelos ajustan bien a juzgar por los valores de las medidas de bondad del ajuste⁵. Como podemos ver en la Tabla 2, todos los valores del coeficiente *alpha* exceden el valor recomendado de 0.7 (excepto en las escalas depuradas en el caso de España de SOLID e INCER, cuyos valores se sitúan ligeramente por debajo de 0.7) y todos los valores de la fiabilidad compuesta 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 (España) se sitúa cerca de 0.5). En la base de datos mejicana los valores obtenidos cumplen los mínimos recomendados o se sitúan muy cerca de ellos. Para hablar de discriminancia entre los

⁵ 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

constructos, comparamos los valores correspondientes de la Tabla 2 y las correspondientes correlaciones entre las variables latentes y comprobamos que la correlación al cuadrado son menores que la VE 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 todos los casos.

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

Análisis factorial	Variables objeto de análisis	Denominación de los factores	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		0.770	15.605	0.594			χ ² =86.557 (p=0.000003) GFI=0.943 NFI=0.944 CFI=0.966 IFI=0.966 RMSEA=0.0720
			V2	49.679	0.824	--	0.679	0.8199/	0.567	
			V3		0.721	14.099	0.520	0.8395	7	
			V4		0.692	13.253	0.478			
	Compromiso	COMP _{AFEC}	V5		0.750	14.926	0.562			
			V6	8.648	0.747	--	0.558	0.8044/	0.514	
			V8		0.678	12.842	0.460	0.8085		
	Compromiso	COMP _{TEMP}	V9		0.690	13.153	0.476			
			V10	12.583	0.939	25.595	0.881	0.9367/	0.887	
			V11		0.946	--	0.894	0.9405		
(2) Antecedentes relacionales del compromiso	Confianza	CONF _I	V13		0.852	22.318	0.726			
			V14	45.656	0.858	22.702	0.736	0.9124/	0.682	
			V15		0.899	--	0.808	0.9145	7	
			V16		0.794	18.958	0.631			
	Satisfacción	SAT _{IS}	V18		0.713	15.413	0.509			
			V19	6.523	0.755	16.154	0.570			
			V20		0.878	--	0.770	0.7990/	0.538	
	Normas relacionales	SOL _{ID}	V21		0.615	11.684	0.378			
			V23		0.658	12.927	0.433	0.8206	2	
			V26	5.574	0.696	--	0.484	0.6723/	0.552	
			V27		0.751	10.514	0.564	0.7098	9	
Normas relacionales	INTER _{AC}	V28	8.369	0.709	14.125	0.503	0.8096/			
		V30		0.747	--	0.558	0.8014	0.574		
		V31		0.812	17.690	0.659		3		
(3) Antecedentes económicos del compromiso	Dependencia	DEP _{EN}	V32		0.753	14.800	0.566			
			V33	20.706	0.676	12.674	0.456	0.8179/	0.5676	
			V34		0.840	--	0.706	0.8392		
	Incertidumbre	INC _{ER}	V35		0.736	14.328	0.542			
			V38	7.547	0.740	--	0.547	0.6156/	0.4453	
			V39		0.586	8.307	0.343	0.613		
	Percepción de oportunismo	OP _{ORT}	V40		0.700	14.207	0.490			
			V42		0.766	16.532	0.636	0.8941/		
			V43	27.158	0.797	17.781	0.636	0.8975	0.6377	
Percepción de oportunismo	OP _{ORT}	V44		0.856	--	0.733				
		V45		0.862	20.724	0.743				

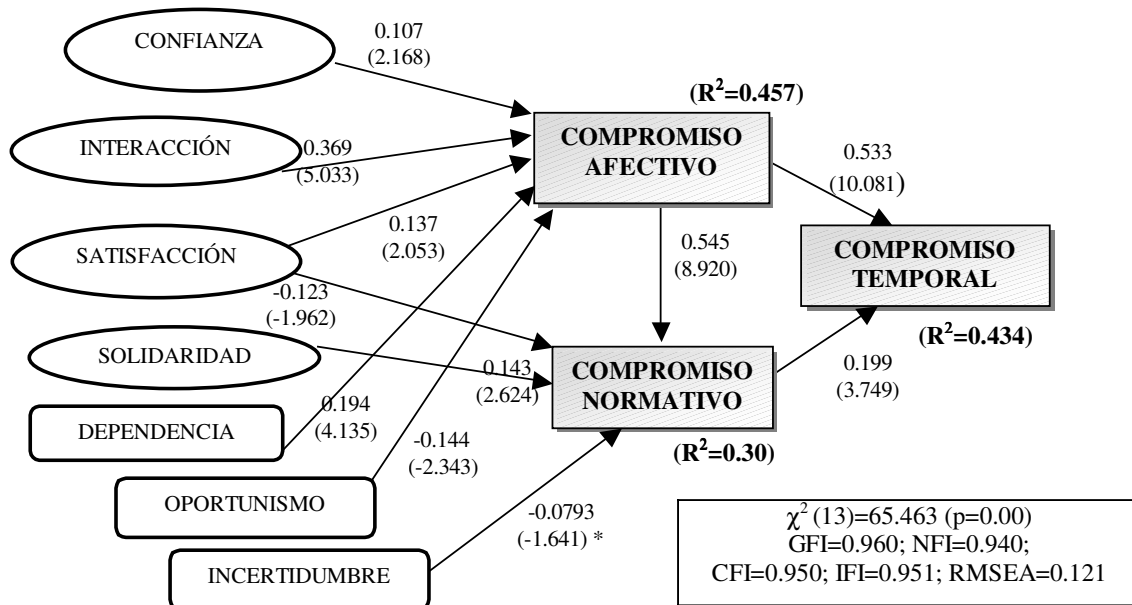
valores adecuados (al menos de 0.9), aceptaremos el modelo de medida y la validez convergente de la escala. No obstante, intentaremos conseguir el mejor ajuste posible fijándonos también en el valor de la Chi-cuadrado.

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

Análisis factorial	Variables objeto de análisis	Denominación de los factores	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	COMPN ORM	V1	46.592	0.803	9.673	0.621	0.7737/ 0.79	0.5677	χ ² =52.573 (p=0.0285) GFI=0.912 NFI=0.895 CFI=0.953 IFI=0.955 RMSEA=0.0709	
			V2		0.596	6.308	0.348				
			V3		0.726	--	0.514				
			V4		0.693	7.753	0.467				
		COMPA FEC	V5	8.698	0.823	9.727	0.638				
			V7	0.749	--	0.485	0.7389/ 0.779				0.514
	COMPT EMP	V8	7.486	V9	0.704	7.754	0.474	0.7756/ 0.789	0.887		
		V10		0.548	5.603	0.393					
	(2) Antecedentes relacionales del compromiso	Confianza	CONFI	V13	5.080	0.667	7.766	0.448	0.8180/ 0.882		0.6827
				V14		0.666	7.739	0.446			
				V15		0.704	8.438	0.498			
				V16		0.699	8.346	0.492			
V17				0.789		--	0.545				
Satisfacción		SATIS	V19	47.736	0.590	--	0.427	0.8258/ 0.834	0.5382		
			V20		0.682	8.318	0.475				
			V21		0.733	9.401	0.550				
			V22		0.687	8.415	0.482				
Normas relacionales		NORMR	V24	6.635	0.603	6.905	0.370	0.8635/ 0.897	0.5529		
			V26		0.644	7.583	0.422				
			V27		0.763	9.020	0.588				
	V28		0.657		--	0.439					
	V29		0.656		7.808	0.438					
(3) Antecedentes económicos del compromiso	Dependencia	DEPEN	V30	38.132	0.763	9.287	0.599	0.8435/ 0.85	0.5676		
			V31		0.742	9.594	0.562				
			V32		0.859	10.822	0.731				
			V33		0.719	8.365	0.515				
	Percepción de oportunidad	OPORT	V34	29.452	0.837	--	0.691	0.9489/ 0.76	0.6377		
			V35		0.648	7.194	0.419				
			V40		0.811	11.910	0.649				
			V41		0.835	12.750	0.688				
			V42		0.890	15.137	0.780				
	V43	0.876	14.447	0.756	0.9489/ 0.76	0.6377					
	V44	0.920	16.819	0.833							
	V45	0.936	--	0.856							

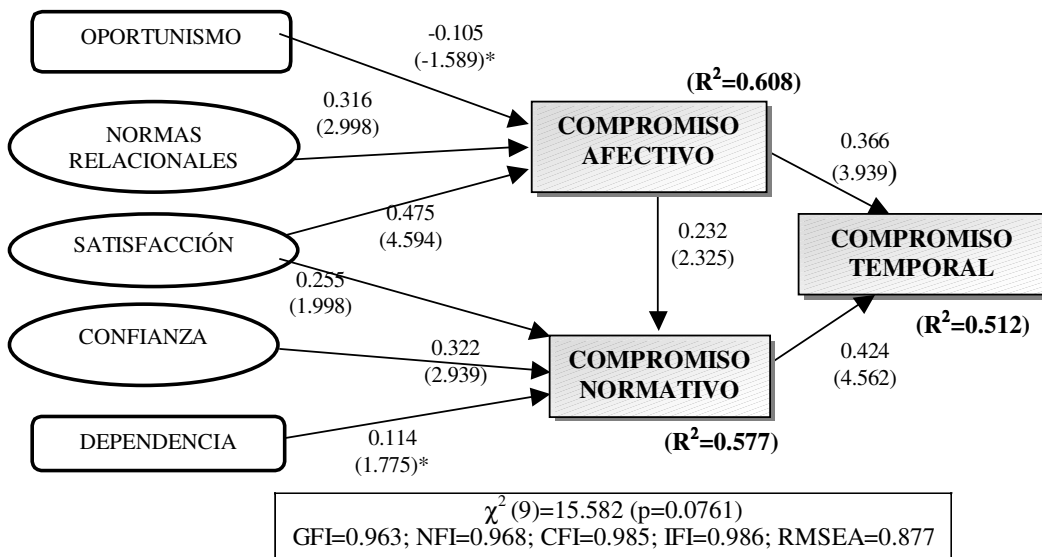
Para la estimación del modelo latente global, realizamos un análisis estructural, en concreto un *análisis path* considerando las escalas depuradas previamente. Tras eliminar las variables que se revelaron no significativas en el primer análisis *path*, realizamos una nueva estimación y tomamos estos valores como resultados finales de la estimación (Figura 2 para España y Figura 3 para Méjico).

FIGURA 2
Resultados de la estimación del modelo final (España)



* Aunque este coeficiente era significativo al 95% en la primera estimación, al introducirlo en la segunda estimación es significativo al 90% y lo mantenemos por su importancia en el modelo.

FIGURA 3
Resultados de la estimación del modelo final (Méjico)



* Aunque estos coeficientes no son estrictamente significativos a un nivel de confianza del 95%, los son al 90% y los mantenemos por su importancia en el modelo.

Sobre el grado de cumplimiento de la hipótesis propuestas, damos cuenta en el siguiente apartado de conclusiones. Mientras que en el caso español tanto los determinantes relacionales como los económicos parecen caminos posibles para lograr el compromiso del trabajador, en el caso del trabajador mejicano se muestran más importantes los antecedentes relacionales que los antecedentes económicos para conseguir su compromiso, tanto afectivo como normativo.

5. CONCLUSIONES

El número de investigaciones sobre relaciones en nuestra disciplina es creciente, pero se ha centrado más en las relaciones entre empresas y de la empresa con el consumidor que en otro tipo de relaciones como las que se producen en el ámbito interno de la empresa. Además, aún queda mucho campo de investigación adoptando una perspectiva integral de diferentes enfoques, una perspectiva de tipo económico-socio-psicológico. 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 *marketing interno* 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 RRHH y la organización de empresas 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. Pero no terminan ahí nuestras aportaciones a la literatura sobre compromiso y sobre relaciones laborales porque éste es uno de los pocos estudios que son comparativos de diferentes contextos geográficos y culturales, como son el

español y el mejicano. Los resultados obtenidos en este estudio para el ámbito laboral en ambos países muestran diferencias interesantes que sin duda están asociadas a situaciones laborales y estilos de vida diferentes, resultados que habrá que seguir investigando.

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.

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. 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. En el caso español 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. Sin embargo, en el caso mejicano la importancia del compromiso afectivo y normativo es similar a la hora de lograr que el trabajador permanezca en la empresa, probablemente porque el mayor nivel de valores y de deber moral en el caso de los individuos mejicanos respecto del español hace que su compromiso normativo sea tan importante como el afectivo.

Del grupo de *antecedentes relacionales* del compromiso organizacional que inicialmente habíamos propuesto, los que influyen en el compromiso afectivo tanto de trabajadores españoles como mejicanos son la satisfacción laboral y las normas relacionales que regulan la relación laboral. Además, la confianza del trabajador en la empresa también es una vía importante para lograr el compromiso afectivo del trabajador español. El estudio de distintos

factores para las normas relacionales en el contexto español nos permite realizar una matización. Las normas relacionales que influyen en el compromiso afectivo del trabajador español son la flexibilidad, la participación de los trabajadores en la empresa y el intercambio de información (lo que hemos denominado 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 del trabajador español, mientras que el sentimiento del trabajador de que existe flexibilidad en los acuerdos, se considera su opinión y hay un intercambio frecuente de información entre los trabajadores y la empresa sí pueden crear los lazos sentimentales implícitos en este tipo de compromiso. En el caso del trabajador mejicano, todas las normas relacionales inicialmente contempladas generan o aumentan su compromiso afectivo.

Por otro lado, la variable relacional que ejerce un efecto significativo en el compromiso normativo tanto del trabajador español como del mejicano es la satisfacción laboral, con la diferencia sorprendente entre ambos casos y respecto de los efectos propuestos de la influencia positiva de la satisfacción laboral del trabajador mejicano sobre su compromiso normativo, pero negativa y significativa de la satisfacción laboral del trabajador español sobre el deber de responsabilidad recogido en 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. No obstante, hay que recordar que la satisfacción ejerce un efecto indirecto positivo sobre el compromiso normativo a través del compromiso afectivo. Además, la norma relacional de solidaridad también influye positivamente sobre el compromiso normativo del trabajador español. En cuanto al papel de la confianza como antecedente del compromiso y como ya revisamos previamente, hay numerosos estudios que desde Morgan y Hunt (1994) corroboran esa relación causal confianza-compromiso. En nuestro caso, la confianza se ha mostrado como un antecedente importante del compromiso afectivo, y a través de éste también lo es del compromiso normativo, del trabajador español y del compromiso normativo del trabajador mejicano.

Entre los *determinantes económicos* del compromiso, la dependencia percibida por el trabajador se revela capaz de generar un compromiso afectivo en el caso del trabajador español y un compromiso normativo en el caso del trabajador mejicano. La percepción de

oportunismo empresarial reduce el compromiso afectivo de ambos tipos de trabajadores. Es interesante notar que la percepción de comportamientos empresariales oportunistas no está relacionada directamente con el deber y responsabilidad ni del trabajador español ni del mejicano. Por tanto, podemos decir que la generación y mantenimiento de afectos del trabajador hacia la empresa son 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). En el caso del trabajador español, tenemos información adicional sobre otra variable: incertidumbre. La incertidumbre reduce el compromiso normativo del trabajador español y no el afectivo, por lo que los afectos del trabajador resisten la percepción de incertidumbre, aunque sí son vulnerables al oportunismo empresarial.

Si resumimos los principales resultados para el caso español, podemos 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. En el caso mejicano, el compromiso normativo y el afectivo son dos vías de relevancia similar para conseguir que el trabajador tenga intención de continuar en la empresa. La satisfacción laboral es un determinante clave de ambos tipos de compromiso, pero la confianza y las normas relacionales también se revelan como caminos fundamentales para conseguir el compromiso organizacional del trabajador mejicano. Las variables económicas son menos importantes que las normas relacionales porque la percepción de oportunismo y la dependencia ejercen una influencia significativa y en el sentido esperado sobre el compromiso afectivo y sobre el normativo respectivamente, pero es un efecto claramente menor que el de las variables relacionales.

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. Pese a estos resultados generales que se cumplen tanto en el contexto español como en el mejicano, las empresas multinacionales que cuentan con trabajadores en distintos países deben considerar las peculiaridades específicas de cada cultura y adaptar sus estrategias de marketing interno al tipo de trabajador, lo que a nuestros efectos implica formas diferentes de conseguir trabajadores comprometidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACHROL, R.S. Y GUNDLACH, G.T. (1999): "Legal and social safeguards against opportunism in exchange", *Journal of Retailing*, Vol. 75, nº 1, pp. 107-124.
- AHMED, P.K. Y RAFIQ, M. (2003): "Internal marketing issues and challenges", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, nº 9, pp. 1177-1186.
- ALLEN, N.J. Y MEYER, J.P. (1990): "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 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, nº 1, pp. 77-93.
- ANDERSON, E. Y WEITZ, B. (1992): "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX, pp. 18-34.
- ANDERSON, J.C. Y NARUS, J.A. (1990): "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, Vol. 54, enero, pp. 42-58.
- BAGOZZI, R.P. Y YI, Y. (1988): "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, nº 1, pp. 74-94.
- BAGOZZI, R.P. Y BAUMGARTNER, H. (1994): "The evaluation of structural equation models and hypothesis testing", en *Principles of Marketing Research*, cap. 10, pp. 386-419. Ed. Brasil Blackwell Ltd.
- BALLANTYNE, D. (2003): "A relationship-mediated theory of internal marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, nº 9, pp. 1242-1260.
- BANSAL H.S., MENDELSON, M.B. Y SHARMA, B. (2001): "The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes", *Journal of Quality Management*, Vol. 6, pp. 61-76.
- BANSAL, H.S., IRVING, P.G. Y TAYLOR, S.F. (2004): "A three-component model of customer commitment to service providers", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, nº 3, pp. 234-250.
- BARRANCO, F.J. (2000): *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Ed. Pirámide, Madrid.
- BAUMGARTNER, H. Y HOMBURG, C. (1996): "Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: a review", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, pp.139-161.
- BERG P-O. (1986): "Symbolic management of human resources", *Human Resources Management*, Vol. 25, invierno, nº 4, pp. 557-579.
- BERRY, L.L. (1981): "The employee as customer", *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, nº 3, pp. 33-40.

- BRASHEAR, T.G., BOLES, J.S., BELLENGER, D.N. Y BROOKS, C.M. (2003): "An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, n° 2, pp. 189-200.
- BROWN, S.P. Y PETERSON, R.A. (1993): "Antecedents and consequences of salesperson satisfaction: Meta analysis and assessment of causal effects", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, febrero, pp. 63-77.
- BRUHN, M. (2003): "Internal service barometers. Conceptualization and empirical study of a pilot study in Switzerland", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, n° 9, pp. 1187-1204.
- CANNON, J.P.; ACHROL, R.S. Y GUNDLACH, G.T. (2000): "Contracts, norms, and plural form governance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, n° 2, pp. 180-194.
- CHURCHILL, G.A. JR. (1979): "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. XVI, febrero, pp. 64-73.
- CHURCHILL, G.A. JR., FORD, N.M. Y WALTER, O.C. JR. (1974): "Measuring the job satisfaction of industrial salespeople", *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, agosto, pp. 254-260.
- CROSBY, L.A., EVANS, K.R. Y COWLES, D. (1990): "Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 54, julio, pp. 68-81.
- CUNNINGHAM, J.B. Y MACGREGOR, J. (2000): "Trust and the design of work: complementary constructs in satisfaction and performance", *Human Relations*, Vol. 53, n° 12, pp. 1575-1591.
- DAHLSTROM, R. Y NYGAARD, A. (1995): "An exploratory investigation of interpersonal trust in new and mature market economies", *Journal of Retailing*, Vol. 71, n° 4, pp. 339-361.
- DARMON, R-Y. (2004): "An extended EMAC model of the relationship between salespeople's performance and job satisfaction", en las actas de la 33ª *EMAC Conference*, celebrada en Murcia, mayo, pp. 1-7.
- DIAMANTOPOULOS, A. (1994): "Modeling with LISREL: a guide for the uninitiated", *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 105-136.
- DONAVAN, D.T., BROWN, T.J. Y MOWEN, J.C. (2004): "Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors", *Journal of Marketing*, Vol. 68, enero, pp. 128-146.
- DUNHAM, R.B., GRUBE, J.A. Y CASTENADA, M.B. (1994): "Organizational commitment: the utility of an integrative definition", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, pp. 370-380.
- ELAHEE, M. Y C.M. BROOKS (2004): "Trust and negotiation tactics: perceptions about business-to-business negotiations in Mexico", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 19, n° 6, pp. 397-404.
- EMERSON, R.M. (1962): "Power-dependence relations", *American Sociological Review*, Vol. 27, n° 1, pp. 31-41.
- FOREMAN, S.K. Y MONEY, A.H. (1995): "Internal marketing: concepts, measurement and application", *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, pp. 755-768.
- GANESAN, S. (1994): "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, abril, pp. 1-19.
- GÓMEZ, C. (2004): "The influence of environmental, organizational, and HRM factors on employee behaviors in subsidiaries: a Mexican case study of organizational learning", *Journal of World Business*, vol. 39, n° 1, pp. 1-11.
- GRÖNROOS, C. (1981): "Internal marketing-an integral part of marketing theory". En: J.H. Donnelly y W.R. George (Eds.): *Marketing of services* (pp. 236-238). Chicago: American Marketing Association.
- GRUEN, T.W., SUMMERS, J.O. Y ACITO, F. (2000): "Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations", *Journal of Marketing*, Vol. 64, julio, pp. 34-49.
- GUMMESSON, E. (1999): *Total relationship marketing*. Ed. Butterworth-Heinemann en asociación con the Chartered Institute of Marketing. Oxford.
- GUNDLACH, G.T., ACHROL, R. Y MENTZER, J. (1995): "The structure of commitment in exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 59, enero, pp. 78-92.
- HEIDE, J.B. Y JOHN, G. (1988): "The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels", *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp. 20-35.

- HEIDE, J.B. Y JOHN, G. (1992): "Do norms matter in marketing relationships?", *Journal of Marketing*, Vol. 56, abril, pp. 32-44.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- HOWARD, J. Y SETH J. (1969): *The theory of buyer behavior*. New York: Wiley.
- JAP, S.D. Y GANESAN, S. (2000): "Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVII, mayo, pp. 227-245.
- JÖRESKOG, K.G. Y SÖRBOM, D. (1993): *LISREL VIII: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International, INC. Chicago.
- KIM, K. Y FRAZIER, G.L. (1997): "On distributor commitment in industrial channels of distribution: a multicomponent approach", *Psychology and Marketing*, Vol. 14, pp. 847-877.
- Kras, E.S. (1989): *Management in two cultures: Bridging the gap between US and Mexican Managers*. Intercultural Press, Inc, Yarmouth, ME.
- LAMBE, C.J.; SPEKMAN, R.E. Y HUNT, S.D. (2000): "Interimistic relational exchange: conceptualization and propositional development", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, nº 2, pp. 212-225.
- LARZELERE, R.E. Y HUSTON, T.L. (1980): "The dyadic trust scale: toward understanding interpersonal trust in close relationships", *Journal of Marriage and the Family*, agosto, pp. 595-604.
- LAWRENCE, J.J. Y YEH, R. (1994): "The influence of Mexican culture on the use of Japanese manufacturing techniques in Mexico", *Management International Review*, vol. 34, pp. 49-66.
- MACNEIL, I.R. (1980): *The new social contract: an inquiry into modern contractual relations*. New Haven: Yale University Press.
- MAYER, R.C., DAVIS, J.H. Y SCHOORMAN, F.D. (1995): "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, Vol. 20, nº 3, pp. 709-734.
- MEYER, J.P. Y ALLEN, N.J. (1991): "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 61-98.
- MEYER, J.P. Y ALLEN, N.J. (1997): *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- MEYER, J.P. Y SMITH, C.A. (2000): "HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 17, nº 4, pp. 319-331.
- MEYER, J.P., STANLEY, D.J., HERSCOVITCH, L. Y TOPOLNYTSKY, L. (2002): "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, nº 1, pp. 20-52.
- MORGAN, R. Y HUNT, S. (1994): "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, julio, pp. 20-38.
- NAUDÉ, P.; DESAI, J. Y MURPHY, J. (2003): "Identifying the determinants of internal marketing orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, nº 9, pp. 1205-1220.
- NGUYEN, D. (1997): "Marketing decisions under uncertainty", en *International Series in Quantitative Marketing*. Boston; Dordrecht y Londres: Kluwer Academic, Cap. 14.
- ODEKERKEN-SCHRODER, G. Y BLOEMER, J. (2004): "Loyalty of boundary-spanning employees", en las actas de la 33ª EMAC Conference, celebrada en Murcia, mayo, pp. 1-9.
- PORTER, L.W., STEER, R.M., MOWDAY, R.T. Y BOULIAN, P.V. (1974): "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, octubre, pp. 603-609.
- RODE, J.C. (2004): "Job satisfaction and life satisfaction revisited: a longitudinal test of an integrated model", *Human Relations*, Vol. 57, nº 9, pp. 1205-1230.
- RUIZ, A. Y LLORÉNS, F.J. (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, nº 1, pp. 115-130.

- RODRÍGUEZ, C.M. (2005): "Emergence of a third culture: shared leadership in international strategic alliances", *International Marketing Review*, vol. 22, nº 1, pp. 67-95.
- RYLANDER, D., STRUTTON, D. Y PELTON, L.E. (1997): "Toward a synthesized framework of relational commitment: implications for marketing channel theory and practice", *Journal of Marketing Theory and Practice*, primavera, pp. 58-71.
- SHARMA, S., NIEDRICH, R.W. Y DOBBINS, G. (1999): "A framework for monitoring customer satisfaction: an empirical illustration", *Marketing Management*, Vol. 28, pp. 231-243.
- SINGH, J. Y SIRDESHMUKH, D. (2000): "Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, nº 1, pp. 150-167.
- SRIVASTAVA, R. Y RANGARAJAN, D. (2004): "Salespeople job perceptions and the feedback-satisfaction relationship", en las actas de la 33ª *EMAC Conference*, celebrada en Murcia, mayo, pp. 1-7.
- THE CONFERENCE BOARD OF CANADA (Consumer Research Center) (2005): "The Hispanic market in 2010", www.conferenceboard.ca.
- TSE, D., L.K. VERTINSKY Y D.A. WEHRUNG (1988): "Does culture matter? A cross-cultural study of executives' choice, decisiveness, and risk adjustment in international marketing", *Journal of Marketing*, vol. 52, pp. 81-95.
- VAN HERK, H., Y.H. POORTINGA Y T.M.M. VERHALLEN (2005): "Equivalence of survey data: relevance for international marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 39, nº 3/4, pp. 351-364.
- VAREY, R. Y LEWIS, B. (2000): *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, Londres.
- WATHNE, K.H. Y HEIDE, J.B. (2000): "Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions", *Journal of Marketing*, Vol. 64, octubre, pp. 36-51.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism*. Free Press, New York.
- WONG, Y-T., NGO, H-Y. Y WONG, C-S. (2003): "Antecedents and outcomes of employees' trust in Chinese joint ventures", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 20, nº 4, diciembre, pp. 481-499.

ANEXO

Descripción de las variables

Constructo (nomenclatura)	Codificación (y descripción) del ítem	
Compromiso	Normativo (<i>COMPNORM</i>)	V1 (Deber de cumplir las obligaciones de trabajo acordadas); V2 (Sentimiento de responsabilidad de realizar el trabajo correctamente); V3 (Deber de corresponder a lo que aporta esta empresa trabajando bien); V4 (Deber de cumplir al menos por el bien de clientes y sociedad).
	Afectivo (<i>COMPAFEC</i>)	V5 (Valoración positiva de la relación con esta empresa); V6 (Sentimiento de pertenencia a esta empresa fuerte y positivo); V7 (Sentimiento de los problemas de esta empresa como propios); V8 (Hablo bien de esta empresa a conocidos y amigos); V9 (Sentimiento de afecto por esta empresa).
	Temporal (<i>COMPTEMP</i>)	V10 (Intención futura de continuar trabajando en esta empresa); V11 (Deseo de continuidad de la relación con esta empresa); V12 (Deseo de intensidad de la relación con esta empresa en el futuro).
Confianza (<i>CONFI</i>)	V13 (Confianza en las buenas intenciones de esta empresa); V14 (Creencia de que esta empresa cumple sus promesas); V15 (Considero que esta empresa es de fiar); V16 (Preocupación especial porque los trabajadores estén contentos); V17 (Creencia de que el comportamiento de esta empresa es ético); V18 (El trabajo y servicio de la agencia de viajes X es del tipo que me gusta).	
Satisfacción (<i>SATIS</i>)	V19 (Cumplimiento de las expectativas respecto a esta empresa (escala bipolar); V20 (Satisfacción general con la relación con esta empresa); V21 (Satisfacción con las oportunidades de promoción en esta empresa); V22 (Satisfacción con el salario); V23 (Satisfacción con el ambiente de trabajo (relaciones con compañeros y jefes); V24 (Satisfacción con el trabajo a realizar); V25 (Satisfacción con otros aspectos del trabajo (horario, lugar de trabajo, etc)).	
Normas	Solidaridad (<i>SOLID</i>)	V26 (No importante trabajar más que otros para lograr los objetivos comunes); V27 (Ausencia de búsqueda del culpable de un problema porque responsabilidad conjunta); V28 (Compromiso de mejora en esta empresa que beneficie a todos).

Intercambio información (<i>ININF</i>)	V29 (Información por la empresa sobre lo que afecte a los trabajadores).
Participación (<i>PARTIC</i>)	V30 (Recogida regular por la empresa de opiniones y sugerencias de trabajadores); V31 (Recepción con agrado por la empresa de las ideas de los trabajadores).
Dependencia (<i>DEPEN</i>)	V32 (Creo que dependo de esta empresa); V33 (Dificultad de encontrar otra empresa de similares características); V34 (Necesidad de trabajar en esta empresa); V35 (Necesidad de un gran esfuerzo para cambiar de empresa); V36 (Pérdida de ventajas adquiridas si se cambia de empresa); V37 (Dificultad de romper la relación con esta empresa).
Incertidumbre (<i>INCER</i>)	V38 (Miedo a que empeore la relación laboral actual); V39 (Creencia en que el coste de una elección incorrecta de empresa es alto).
Percepción de oportunismo (<i>OPORT</i>)	V40 (Sentimiento de ser engañado por esta empresa en ocasiones); V41 (Algunas veces esta empresa ha incumplido sus obligaciones); V42 (Esta empresa intenta eludir sus responsabilidades si no se detecta); V43 (Percepción de que la empresa sólo busca su propio interés); V44 (Necesidad de controlar a esta empresa para que cumpla sus promesas); V45 (Esta empresa altera a veces los hechos u oculta la verdad a los trabajadores).