

MECANISMOS EXPLICATIVOS DEL EFECTO DE LA RELACIÓN EMPLEADO-SUPERIOR SOBRE EL COMPROMISO

M^a Dolores de la Rosa Navarro, mdrosnav@upo.es, Universidad Pablo de Olavide

Antonio Carmona Lavado, acarlav@upo.es, Universidad Pablo de Olavide

RESUMEN

La relación con el superior inmediato es una variable clave para comprender las actitudes y comportamientos de los empleados en las empresas, según ponen de manifiesto múltiples investigaciones. Los resultados de nuestro trabajo, desarrollado en una entidad bancaria, señalan que dicha relación no sólo afecta al compromiso de los empleados con la organización, sino que influye en la percepción del clima de comunicación y el bienestar, que a su vez también afectan al compromiso. Así pues, nuestros resultados vienen a coincidir con estudios anteriores en cuanto a la incidencia que la relación con el superior tiene en la percepción de determinadas variables organizacionales por parte de los empleados.

Palabras clave: Leader-member Exchange (LMX), clima de comunicación, bienestar, compromiso

ABSTRACT

In accordance with several researches, the Leader-Member Exchange is a key variable in order to understand the attitudes and behaviours of the employees within the company. The results of our study, which has been conducted in a bank, show that LMX not only affects the employees' commitment but also it has an effect on their perception of the communication climate and welfare in the organization, which in turn influence commitment. Therefore, our results are consistent with previous research regarding the effects of LMX on employees' perception about organizational variables.

Key words: Leader-member Exchange (LMX), communication climate, welfare, commitment

1. INTRODUCCIÓN

La relación con el superior se ha desvelado en los últimos años como una variable de gran relevancia para comprender los comportamientos y actitudes de los individuos en las organizaciones (Liden et al., 1993; Graen et al., 1982; Duchon et al., 1986; Liden et al., 2000; Nystrom, 1990; Lee, 2005; Bhal y Ansari, 2007; Ansari, Kee y Aafaqi, 2007; Kinicki y Vecchio, 1994). El superior inmediato o el líder se está considerando un elemento clave en la articulación de las prácticas de RRHH de las empresas, en la motivación de los miembros del equipo y en las actitudes que éstos desarrollen hacia la organización. Para los empleados, el jefe directo puede ser algo más que un representante de la organización y llegar a encarnar a la misma (Eisenberger et al., 2002). Por lo que la relación que surja entre ellos puede condicionar en gran medida las percepciones que los individuos desarrollen de aquella, pudiendo verse afectado el compromiso (Liden et al., 2000; Nystrom, 1990; Lee, 2005). El empleado, al percibir una buena relación con su superior, puede entender que es también un indicador del buen trato que en general reciben los demás trabajadores y llevarle a fortalecer su compromiso con la organización.

Una de las líneas abiertas en la investigación sobre la relación de intercambio líder-miembro (Leader Member Exchange, LMX) es la de identificar variables que puedan mediar su influencia sobre variables resultado (Bhal y Ansari, 2006; Ansari, Kee y Aafaqi, 2007). Y es en esta línea donde se ubica nuestro trabajo. Más concretamente, pretendemos comprobar si la relación con el superior afecta a las percepciones que los empleados desarrollan del clima de comunicación y del bienestar en la organización y si ello contribuye a reforzar el compromiso con la misma. Una relación de alta calidad se caracteriza, entre otras cosas, por la fluidez en la comunicación entre las partes y por el apoyo que el empleado percibe de su superior (Graen y Uhl-Bien, 1995). Lo que nos lleva a pensar, junto con el hecho de que el líder personifique a la organización, que las percepciones del clima de comunicación y del bienestar en la organización serán mejores en aquellos empleados que mantienen relaciones de alta calidad con sus superiores.

El modelo planteado ha sido contrastado en una entidad bancaria donde la mayor parte de la plantilla está distribuida a través de una red de oficinas, lo cual puede ser utilizado para posteriores comparaciones con otros tipos de estructuras y poder comprobar si la mayor o menor dispersión de las instalaciones de la empresa influye en el papel que el líder juega en las percepciones de sus colaboradores.

2. INFLUENCIA DE LA CALIDAD DE LA RELACIÓN LÍDER – COLABORADOR EN EL COMPROMISO

El líder es el punto de unión entre el empleado y la organización, es una pieza clave tanto para la evaluación del rendimiento como para el reparto de responsabilidades y la asignación de recursos para el desarrollo de las mismas (Bhal y Ansari, 2007). El líder es también quien aporta consejo, ofrece oportunidades de formación y da apoyo emocional o información (Wayne et al., 1997). Pero no mantiene el mismo tipo de relación con cada uno de sus subordinados, es distinta la calidad de la misma que establece con los miembros de su grupo (*IN-Group*)

respecto a los que están excluidos (*OUT-Group*) (Graen y Scandura, 1987). El líder les concede a los miembros más cercanos más autonomía, apoyo y consideración (Dansereau et al., 1975), que les llevará a percibir un trato más justo y a tener una mayor confianza en aquél (Podsakoff et al., 1990).

Conforme el tipo de relación evoluciona desde un intercambio puramente económico hasta uno de tipo social, las obligaciones entre empleado y líder van más allá de lo estrictamente pactado según el puesto y las partes se implican en mayor medida, aportando más información y recursos (Graen y Uhl-Bien, 1995). De esta forma, a lo largo de esta evolución crecen el nivel de apoyo, respeto y confianza entre las partes (Graen y Uhl-Bien, 1995). Cada parte posee recursos valiosos que ofrecer a la otra, pudiéndose beneficiar ambas de las ventajas de mantener un buen intercambio. El líder posee la autoridad para tomar decisiones o influir en ellas de forma favorable al empleado, y éste puede mejorar su rendimiento e implicarse en mayor medida en su trabajo, revirtiendo en posibles reconocimientos para aquél (Liden et al., 1997).

El interés por el estudio de las relaciones de intercambio entre líder y colaboradores ha ido creciendo en los últimos años conforme las investigaciones han ido confirmando las consecuencias positivas de las relaciones de alto intercambio, tanto a nivel de actitudes como de resultados de los empleados. Así, encontramos que LMX se relaciona con mayores niveles de rendimiento (Liden et al., 1993), de satisfacción global (Graen et al., 1982), de satisfacción con el superior (Duchon et al., 1986) y de compromiso organizacional (Liden et al., 2000; Nystrom, 1990; Lee, 2005; Bhal y Ansari, 2007; Ansari, Kee y Aafaqi, 2007; Kinicki y Vecchio, 1994). En este caso los seguidores pueden alcanzar un sentido de compromiso hacia la organización porque se han desarrollado en ella unidos a sus líderes. El compromiso de los seguidores puede ser una forma de demostrar la reciprocidad por lo que sus líderes han hecho por ellos (Lee, 2005). Meyer y Allen (1997) señalan que las recompensas de la organización, la justicia de procedimiento y el apoyo del supervisor han demostrado asociaciones más fuertes con el compromiso afectivo que con características estructurales de la organización o características personales de los empleados.

Cuando existe un intercambio de alta calidad, el empleado no sólo se siente apoyado sino también respetado por su líder. El estudio de Tyler (1999) muestra que el sentimiento de ser respetado por los superiores y colegas afecta fuertemente a la autoestima, al compromiso de grupo y al comportamiento cooperativo.

La información aportada por el superior puede ser igualmente un motivo para que el colaborador desarrolle un mayor compromiso con la organización (Bruning y Snyder, 1983). El líder puede suministrar información a sus colaboradores sobre la empresa que les ayude a reducir la incertidumbre sobre su contexto de trabajo y a desarrollar una mejor comprensión del mismo (Postmes, Tanis y de Wit, 2001), que puede contribuir a su motivación y compromiso con la organización. El apoyo y la guía que los seguidores reciben de sus líderes son importantes en determinar el nivel de compromiso organizacional (Liden et al., 2000).

Por el contrario, aquéllos que no forman parte del círculo de confianza del líder probablemente sentirán que no se les ofrece ni la misma información que reciben los miembros del grupo ni las mismas oportunidades para participar en las decisiones, con lo cual, al ser menor su percepción de la justicia de procedimiento también

disminuirá su compromiso con la organización (Bhal y Ansari, 2007; Ansari, Kee y Aafaqi, 2007). Todo ello nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H1: La calidad de la relación con el superior (LMX) se asocia positivamente con el compromiso.

3. INFLUENCIA DEL CLIMA DE COMUNICACIÓN EN EL COMPROMISO

La comunicación crea las condiciones para el compromiso y puede ser considerada como uno de sus principales antecedentes (Meyer y Allen, 1997), aunque sin duda conseguirlo resulta mucho más difícil que transmitir información y tratar de hacer partícipes a los empleados. Welsch y LaVan (1981) encontraron que de las cinco variables del clima organizacional que estudiaron (comunicación, toma de decisiones, liderazgo, motivación y el marco de objetivos) las variables de comunicación presentaban una mayor relación con el compromiso organizativo que las demás.

No parece nada fácil lograr que los empleados desarrollen una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización, que sientan el firme deseo de ejercer un considerable esfuerzo en beneficio de la empresa y que quieran mantenerse como miembros de la misma (según la definición de compromiso de Porter et al., 1974). Son muchas las políticas, recursos y medidas que se deben poner en marcha para alcanzar el compromiso de los empleados, empezando por el convencimiento de la dirección de la empresa sobre las ventajas derivadas de ello, otorgándole una importancia estratégica.

El individuo puede incrementar su compromiso al sentirse satisfecho con la cantidad de información disponible, aumentando su sentido de pertenencia e identificación con los valores y objetivos de la organización (Putti, Aryee y Phua, 1990). Compartir la información es una de las formas más fáciles y efectivas que los directivos tienen para fortalecer la implicación de los trabajadores en sus organizaciones (Lawler, 1989). Así, lo han ratificado empíricamente diversos trabajos como los de Shadur, Kienzele y Rodwell (1999) o Putti, Aryee y Phua (1990). Va den Hooff y Ridder (2004) concluyen que un clima de comunicación constructivo, es decir, abierto al intercambio de información y a las interacciones cooperativas, tiene una influencia positiva respecto a compartir conocimiento y al compromiso afectivo. Por su parte Rodwell, Kienzele y Shadur (1998) encontraron que una mayor calidad de la comunicación (claridad, adecuación de las comunicaciones, empleados mejor informados y más vías de comunicación de los empleados con la dirección y otros empleados) no sólo se relaciona positivamente con el compromiso, sino también con la satisfacción en el trabajo, el trabajo en equipo y la participación en las decisiones.

La comunicación y el suministro de información por parte de la organización son indicios de la confianza que ésta deposita en sus trabajadores y la capacidad de éstos para utilizar adecuadamente la información aportada. El compromiso sería una forma a través de la cual los empleados pueden responder a esa confianza demostrada por la organización. McCauley y Kuhnert (1992) encontraron que la apertura de la alta dirección y la implicación en la toma de decisiones incrementan la confianza en la gestión. Ambas partes, tanto organización como empleados, pueden salir beneficiados cuando a éstos se les informa adecuadamente sobre las materias que les interesan y se

les permite intervenir en las decisiones relevantes para su trabajo. Si, por el contrario, a los empleados no se les aporta la suficiente información y su trabajo implica poca interacción con los compañeros, difícilmente desarrollarán su trabajo satisfactoriamente (Shadur, Kienzele y Rodwell, 1999). Con base en todo lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

H2: El clima de comunicación se asocia positivamente con el compromiso.

4. INFLUENCIA DEL BIENESTAR PERCIBIDO POR LOS EMPLEADOS EN EL COMPROMISO

La norma de reciprocidad nos dice que cuando una persona trata bien a otra, ésta se sentirá en deuda y tratará de devolverle el favor (Gouldner, 1960). Norma que también puede aplicarse a la relación empresa – empleado (Mowday et al., 1982; Rousseau, 1989; Wayne et al., 1997). Por tanto, de acuerdo con la norma de la reciprocidad, y teniendo en cuenta la tendencia de los individuos a la personificación de las organizaciones, si el empleado percibe que la organización lo trata bien intentará corresponderla cuidando de sus intereses y contribuyendo a la consecución de sus objetivos (Rhoades et al., 2001). Los empleados tratarían de saldar su deuda aumentando su compromiso y esfuerzos en pro de la entidad (Eisenberger et al., 1986; Mowday et al., 1982; Wayne, Shore y Liden, 1997). Tsui et al., (1997) señalan que las acciones de la organización que muestran cuidado y apoyo a los empleados mejoran el compromiso afectivo de éstos a través de la norma de la reciprocidad.

El apoyo por parte de la organización afecta al compromiso afectivo (Meyer y Allen, 1997), siendo numerosos los estudios que han demostrado empíricamente esta relación (Eisenberger et al., 1990; Guzzo, Noonan y Elron, 1994; Hutchison, 1997; Shore y Tetrick, 1991; Shore y Wayne, 1993; Wayne et al., 1997). Rhoades et al. (2001) confirmaron igualmente que el apoyo percibido por los empleados de la organización tiene un efecto positivo en su compromiso afectivo.

El individuo, aparte de tener interiorizada la norma de reciprocidad, al percibir que la organización cuida del bienestar de sus empleados puede ver satisfechas sus necesidades de estima, afiliación o apoyo emocional (Armeli et al., 1998). De esta forma, el empleado puede sentirse identificado con la organización y vinculado emocionalmente con la misma (Rhoades et al., 2001).

H3: El bienestar percibido por los empleados se asocia positivamente con el compromiso.

5. EL CLIMA DE COMUNICACIÓN Y EL BIENESTAR COMO VARIABLES MEDIADORAS

5.1. Calidad de la relación de intercambio y clima de comunicación

Los miembros del grupo que tienen una relación más cercana al líder percibirán un trato más justo por su parte y le tendrán una mayor confianza (Podsakoff et al., 1990), en tanto que el líder les concede mayor autonomía, apoyo y consideración (Dansereau et al., 1975). La naturaleza de la relación entre líderes y subordinados filtra y mediatiza la interpretación de los subordinados de las características, sucesos y procesos más relevantes de la organización (Kozlowski y Doherty, 1989). La calidad de la interacción con los supervisores será un filtro fundamental en la percepción de los empleados del clima laboral (Kozlowski y Doherty, 1989). Ansari, Kee y Aafaqi (2007) comprobaron que cuando la calidad de la relación entre empleado y superior es buena, es más probable que los subordinados desarrollen una percepción positiva del clima de justicia de procedimiento, que a su vez conduce a un mayor compromiso organizacional.

Cuando existe una relación de alta calidad entre líder y colaborador, el primero le puede proporcionar al segundo más información y permitirle una mayor participación (contar con su opinión, pedirle sugerencias, escuchar lo que tenga que decir,...). Como ya se ha señalado, el superior inmediato es el representante más directo de la organización ante sus colaboradores o subordinados, haciendo visible y concretando las políticas y decisiones de la cúpula directiva. Por lo que las muestras de apoyo, confianza y apertura en las relaciones por parte del líder con respecto a los miembros más allegados de su grupo, pueden hacer que éstos perciban que el clima de comunicación general es también bueno. De modo que una relación de alta calidad entre ambos, donde exista buena fluidez en la comunicación, podría llevar a pensar al individuo que existe un buen clima de comunicación en la organización, extrapolando lo que él percibe y experimenta al conjunto de la misma.

H4: la calidad de la relación con el superior (LMX) se asocia positivamente con el clima de comunicación.

5.2. Calidad de la relación de intercambio y bienestar

La calidad de la relación con el líder juega un papel fundamental en la percepción de los empleados del apoyo de la organización (Wayne et al., 1997). Las recompensas vinculadas al rendimiento en el puesto pueden ser un síntoma del apoyo que reciben los empleados de la misma (Eisenberger et al., 1986), y dado que son los líderes quienes normalmente las administran directamente a sus colaboradores, la relación con el superior puede afectar a la percepción del apoyo de la organización. Son los superiores inmediatos los que pueden influir en la concesión de incrementos salariales o incentivos, quienes ofrecen oportunidades de formación y carrera, así como información o apoyo emocional (Wayne et al., 1997). También son ellos quienes contribuyen a generar las expectativas que conforman el contrato psicológico de los empleados (Rousseau, 1995).

Rhoades et al. (2001) encontraron que el apoyo percibido de la organización (POS) media completamente el efecto del apoyo percibido del superior (PSS) sobre el compromiso. De forma que el superior estaría

representando o personificando a la organización (Eisenberger et al., 2002) y contribuyendo a generar, a través de su buena relación con sus colaboradores, una buena percepción del apoyo de la organización, e indirectamente, un mayor compromiso.

No obstante, deberíamos tener en cuenta que los empleados son capaces de distinguir la relación con su superior de sus relaciones con la organización o sus dirigentes (Becker, 1992; Dirks y Ferrin, 2002; Reichers, 1985, 1986). Y que las acciones de reciprocidad se dirigen hacia las personas con quienes nos sentimos en deuda (Hoffman y Morgeson, 1999), por lo que cabría esperar que el empleado trate de beneficiar de forma directa a su superior más que a la organización.

En el caso que nos ocupa, al estar los empleados distribuidos en sucursales, la relación con el superior puede influir más que en otros casos en las percepciones que tengan los empleados de las variables organizacionales. Por todo ellos planteamos que:

H5: la calidad de la relación con el superior (LMX) se asocia positivamente con el bienestar en la organización percibido por los empleados.

En la Figura 1 se presenta el modelo teórico que recoge las cinco hipótesis propuestas.

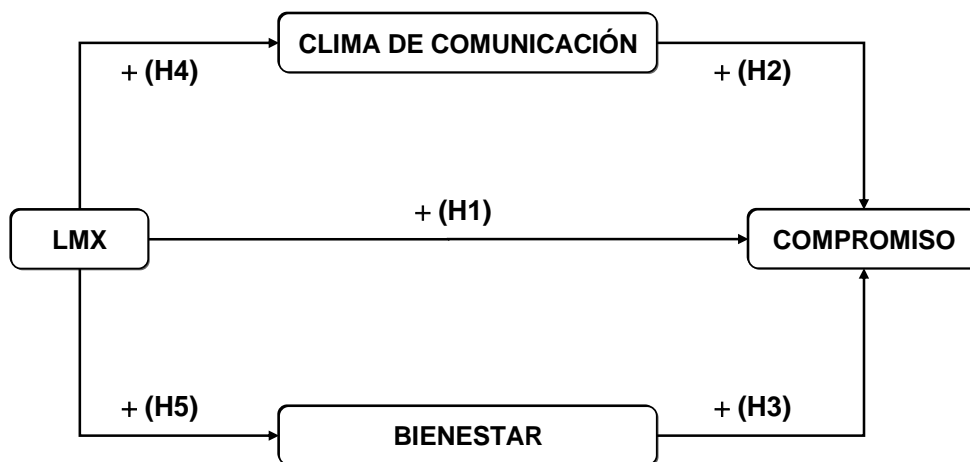


Figura 1: Modelo teórico propuesto

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. Recogida de datos y muestra

Los datos han sido recogidos entre los empleados de una entidad financiera española con implantación regional. La decisión de hacerlo en el contexto de una organización se justifica por ser el individuo la unidad de análisis y por ser el objetivo del trabajo estudiar relaciones entre una serie de variables que cabe esperar tomen valores

diferentes para distintas personas incluso en una misma organización, dependiendo de su situación particular. Además, el uso de una única empresa permite controlar la influencia de la gestión de personal, que varía de unas organizaciones a otras. Otra ventaja es que al ser una encuesta promovida internamente por el Departamento de Recursos Humanos, la tasa de respuesta es más elevada, aumentando también el tamaño de la muestra obtenida. El procedimiento de recogida de datos es la encuesta online. Se consiguen 944 respuestas válidas (tras eliminar los casos con datos ausentes), lo que representa una tasa de respuesta del 38%.

En la Tabla 1 se presentan algunas características de la muestra. Como se puede apreciar existe una suficiente diversidad en cuanto a género, edad, antigüedad o tipo de contrato. Aunque no se detalla por motivos de confidencialidad, también están bien representados los empleados de las oficinas en sus diferentes puestos (director, subdirector, caja o comercial) y los empleados de los servicios centrales o de la obra social, también en sus distintas categorías (jefe/director territorial, gerentes, especialistas o administrativos). Asimismo, están presentes todas las provincias en donde opera la entidad estudiada.

Tabla 1: Características de la muestra de empleados clasificados por varios criterios

	Frecuencia	Proporción
Género		
Hombre	604	64,0 %
Mujer	337	35,7 %
Sin respuesta	3	0,3 %
TOTAL	944	100 %
Edad		
Hasta 30 años	147	15,6 %
Entre 31 y 40 años	445	47,1 %
Entre 41 y 50 años	258	27,3 %
Más de 50 años	94	10,0 %
TOTAL	944	100 %
Antigüedad		
Menos de 5 años	319	33,8 %
Entre 5 y 10 años	196	20,8 %
Entre 11 y 20 años	209	22,1 %
Más de 20 años	214	22,7 %
Sin respuesta	6	0,6 %
TOTAL	944	100 %
Tipo de contrato		
Indefinido	880	93,2 %
Temporal	45	4,8 %
Sin respuesta	19	2,0 %
TOTAL	944	100 %

6.2. Medidas

LMX:

La calidad de la relación del empleado con su superior se mide a través de la escala LMX-7 (Graen y Scandura, 1987) recomendada por Graen y Uhl-Bien (1995), que tras analizar las distintas mediciones realizadas de este constructo observan que las escalas ampliadas presentan una alta correlación con la más concisa LMX-7 y producen los mismos efectos. Señalan también, que aunque las medidas más extensas pudieran abarcar diferentes dimensiones, éstas están altamente correlacionadas y que el alfa de Cronbach de la escala sencilla arroja valores entre 80-90%.

Clima de comunicación:

Para medir el clima de comunicación se emplea la dimensión del mismo nombre tomada de la escala de Downs y Hazen (1977): Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ). Se trata de la dimensión referida a la satisfacción general respecto a la efectividad percibida de la atmósfera de comunicación. Akkirman y Harris (2005) la utilizaron también considerando que los trabajadores tendían a pensar en ella cuando se les preguntaba por cuestiones generales sobre comunicación.

Bienestar:

El bienestar es una de las dimensiones de la escala Organizational Climate Measure de Patterson et al. (2005). La escala completa fue validada por dichos autores con una muestra de 6.869 empleados procedentes de 55 empresas del sector manufacturero en el Reino Unido.

Compromiso:

Concretamente nos estamos refiriendo al compromiso afectivo, que es al que hacen referencia los estudios que sustentan nuestras hipótesis. Ha sido medido a través de la escala de Mowday, Steers y Porter (1979) (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ) en su versión reducida de 9 ítems (con redacción positiva).

En las cinco medidas se utiliza una escala de respuesta tipo Likert de 7 puntos que va desde “totalmente en desacuerdo” (1) a “totalmente de acuerdo” (7). Las escalas utilizadas aparecen recogidas en el apéndice final.

7. RESULTADOS

7.1. Análisis de las medidas

Las medidas utilizadas para medir las variables han sido seleccionadas tras una amplia revisión de la literatura, por lo que no hay razón para dudar de su validez de contenido. Para analizar la validez convergente de las escalas de medida, se procede en primer lugar a realizar un análisis factorial exploratorio (AFE) por separado para cada constructo. El método de extracción utilizado es la factorización de ejes principales, que es más idóneo para identificar variables latentes (Hair et al, 1999), y se extraen factores con autovalores mayores que 1. Todos los ítems de LMX cargan en un único factor, al igual que todos los ítems del clima de comunicación. El tercer ítem del bienestar posee una carga factorial no muy alta y se elimina. Con el compromiso se obtiene inicialmente

una solución de 2 factores pero cuando se elimina el ítem 8 pasa a ser unidimensional. No obstante, el ítem 3 tiene una baja carga factorial y en los ítems 1 y 7 no es lo suficientemente alta como para alcanzar un buen ajuste del modelo de medida en el análisis factorial confirmatorio (AFC), por lo que se eliminan igualmente. En todos los constructos el alpha de Cronbach no mejora cuando se elimina algún ítem.

Para analizar la validez discriminante se realiza otro AFE con los ítems de los 4 constructos, aplicando una rotación varimax, y se observa que el ítem 6 del compromiso carga en más de un factor, por lo que también se elimina. En la Tabla 2 se muestra la solución final de 4 factores obtenida, en la cual los ítems que teóricamente miden cada constructo poseen una alta carga factorial en solo un factor, siendo baja en los demás. La fiabilidad o consistencia interna de las escalas se examina con el alpha de Cronbach, estando en todos los constructos por encima de 0,85 como puede verse en la Tabla 4, y por tanto, cumpliendo con el valor mínimo de 0,7 recomendado por Nunnally y Bernstein (1995).

Tabla 2: Análisis factorial exploratorio (AFE)

ITEMS	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4
	LMX	CLIMA DE COMUNICACIÓN	COMPROMISO	BIENESTAR
LMX1	,716	,124	,060	,026
LMX2	,795	,151	,083	,088
LMX3	,764	,180	,106	,079
LMX4	,684	,135	,103	,140
LMX5	,771	,107	,105	,055
LMX6	,742	,087	,168	,066
LMX7	,802	,108	,135	,073
CC1	,134	,780	,200	,229
CC2	,155	,782	,218	,192
CC3	,205	,756	,315	,218
CC4	,162	,725	,167	,126
CC5	,195	,684	,189	,240
BIE1	,116	,338	,306	,733
BIE2	,130	,317	,286	,775
BIE4	,124	,282	,329	,746
COM2	,146	,226	,702	,227
COM4	,155	,345	,601	,255
COM5	,159	,221	,838	,185
COM9	,186	,252	,625	,266
% varianza explicada ^a	22,553	18,318	13,527	11,427
% varianza acumulada	22,553	40,871	54,399	65,825

Método de extracción: Factorización de ejes principales (autovalores mayores que 1)

Método de rotación: Normalización varimax con Kaiser

^a Corresponde a la suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación

n = 944.

Tras hacer una primera depuración de las escalas de medida con AFE y el alpha de Cronbach, su fiabilidad y validez se evalúan mediante análisis factorial confirmatorio (AFC). Se contrasta un modelo de medida de 4 factores de primer orden, midiéndose cada constructo con sus respectivos ítems, usando el programa EQS 6.1 para Windows.

Como no existe normalidad multivariante en los datos (el estimador de Mardia normalizado de la kurtosis multivariante es igual a 69,8551 > 1,96), se utilizan estimadores robustos de máxima verosimilitud para ajustar el modelo de medida (Satorra y Bentler, 2001; Satorra, 2003). El análisis factorial confirmatorio de los 4 constructos con 19 ítems tiene unos indicadores robustos de bondad del ajuste cuyos valores entran dentro de los umbrales aceptables, salvo para la prueba Satorra-Bentler scaled Chi-cuadrado, que no es significativa, y para RSMEA, que supera el valor de 0,05 (Satorra-Bentler scaled $\chi^2_{(146)} = 529,7969$, $p = 0,0000$; CFI = 0,952; IFI = 0,952; RMSEA = 0,053; intervalo de confianza del 90%: 0,048-0,058).

Los resultados de los multiplicadores de Lagrange (LM test) ponen de manifiesto que el ajuste del modelo puede mejorarse correlacionando los errores de medida de algunos ítems. Se siguen las indicaciones del LM test hasta que se consigue que RMSEA tome un valor por debajo de 0,05 y que el cociente entre el valor del estadístico Satorra-Bentler scaled Chi-cuadrado y el número de grados de libertad sea inferior a 3 (2,725). Esto implica tener errores correlacionados dentro del LMX [E(LMX5)-E(LMX6): 0,316 y E(LMX6)-E(LMX7): 0,223] y dentro del clima de comunicación [E(CC4)-E(CC5): 0,285]. Así, pues se corrige el error sistemático dentro de los constructos, observándose que cambia muy poco el valor de las cargas factoriales estandarizadas. Dado que no se correlacionan errores de medida de ítems de diferentes constructos, no es probable que la estimación de los parámetros de las relaciones entre las variables latentes del modelo se vea afectada en gran medida (Bagozzi, 1994).

A pesar de la mejora en el ajuste del modelo, la prueba Satorra-Bentler scaled Chi-cuadrado sigue siendo significativa, lo cual era de esperar dada la sensibilidad del estadístico Chi-cuadrado al tamaño muestral (Bagozzi, Yi y Phillips, 1991), que es bastante grande en este estudio (944 casos). No obstante, el residuo estandarizado más elevado es ,128 (muy inferior a 1,96). Por tanto, pensamos que los valores de bondad de ajuste del modelo de medida finalmente obtenidos podrían considerarse aceptables. La información relativa al modelo de medida (análisis factorial confirmatorio) se muestran en la Tabla 3.

Las cargas factoriales estandarizadas de todos los ítems son estadísticamente significativas y superiores a 0,7, lo que se traduce en fiabilidades individuales (R^2) por encima del 50%, por lo que se puede afirmar la validez convergente de las escalas de medida (Bollen, 1989; Sharma, 1996). Una fiabilidad compuesta en las 4 variables latentes que supera ampliamente el valor de 0,7 y una varianza extraída media (AVE) mayor al 50%, junto con un alto valor en el alpha de Cronbach, indican una buena fiabilidad o consistencia interna de las medidas (Hair et al, 1999). Por último, la validez discriminante se analiza con el procedimiento de Fornell y Larcker (1981). Para cada par de constructos se verifica que la varianza extraída media (AVE) (o varianza compartida entre cada constructo y sus indicadores) es siempre superior al cuadrado de la correlación (o varianza compartida) entre ambos constructos. Por tanto, no parece haber falta de validez discriminante entre las medidas de los 4

constructos estudiados. En la Tabla 4 se muestran las medias con sus desviaciones típicas, los valores del alpha de Cronbach y las correlaciones entre los constructos.

Tabla 3: Modelo de medida (análisis factorial confirmatorio)

Constructos	Cargas estandarizadas	(t-valor)^a	R²	Fiabilidad compuesta	AVE
LMX				,910	,592
LMX1	,752	(27,256)	,566		
LMX2	,839	(30,027)	,704		
LMX3	,816	(25,663)	,666		
LMX4	,712	(24,393)	,508		
LMX5	,747	(27,394)	,557		
LMX6	,713	(20,923)	,508		
LMX7	,797	(27,169)	,635		
CLIMA DE COMUNICACIÓN				,907	,664
CC1	,852	(30,546)	,725		
CC2	,858	(30,469)	,736		
CC3	,882	(33,631)	,777		
CC4	,730	(24,366)	,533		
CC5	,738	(23,931)	,544		
BIENESTAR				,910	,770
BIE1	,879	(28,037)	,773		
BIE2	,888	(31,521)	,788		
BIE4	,866	(26,096)	,750		
COMPROMISO				,872	,630
COM2	,791	(19,346)	,625		
COM4	,761	(24,402)	,579		
COM5	,860	(24,546)	,740		
COM9	,759	(23,530)	,575		
Ajuste del modelo					
Número de observaciones		944			
Satorra-Bentler scaled Chi-cuadrado (gl)		389,7365 (143)			
Probabilidad		0,0000			
CFI		0,969			
IFI		0,969			
RMSEA		0,043			
Intervalo de confianza del 90%		(0,038–0,048)			

^a Se usan estimadores robustos de máxima verosimilitud.

Tabla 4: Medias, desviaciones típicas, alpha de Cronbach y correlaciones entre constructos

Constructos	Media	D.T.	Alpha	1	2	3	4
1. LMX	3,5554	0,79652	,911	1,000			
2. Clima de comunicación	4,4665	1,17827	,910	,412	1,000		
3. Bienestar	5,1441	1,20541	,908	,327	,660	1,000	
4. Compromiso	5,5003	1,02478	,865	,393	,644	,690	1,000

Las medias y las desviaciones típicas se han calculado para el promedio de los ítems que componen cada medida. Las correlaciones (proporcionadas por el AFC) son todas estadísticamente significativas ($p < ,0001$).

7.2. Contraste del modelo

El modelo teórico propuesto (Figura 1) se contrasta usando un modelo de ecuaciones estructurales, empleando estimadores robustos, al igual que en el AFC. Los resultados se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5: Modelo estructural (SEM)

Relaciones del modelo	Parámetros estimados	(t-valor) ^a	R ²
CLIMA DE COMUNICACIÓN			,186
LMX → Clima de comunicación	,431	(10,069)	
BIENESTAR			,124
LMX → Bienestar	,352	(8,383)	
COMPROMISO			,489
LMX → Compromiso	,122	(2,698)	
Clima de comunicación → Compromiso	,333	(7,509)	
Bienestar → Compromiso	,487	(9,846)	
E(LMX5) ↔ E(LMX6)	,316	(7,186)	
E(LMX6) ↔ E(LMX7)	,223	(5,033)	
E(CC4) ↔ E(CC5)	,288	(5,294)	
Ajuste del modelo			
Número de observaciones	944		
Satorra-Bentler scaled Chi-cuadrado (gl)	651,7729 (144)		
Probabilidad	0,0000		
CFI	0,937		
IFI	0,937		
RMSEA	0,061		
Intervalo de confianza del 90%	(0,056–0,066)		

^a Se usan estimadores robustos de máxima verosimilitud.

Con respecto al ajuste del modelo estructural, CFI y IFI toman valores dentro de los límites de aceptación al superar el 0,9. Por el contrario, presenta un Satorra-Bentler scaled Chi-cuadrado significativo y un valor del RMSEA por encima de 0,05. Como se ha explicado anteriormente, la prueba Chi-cuadrado es sensible al tamaño muestral. En cuanto a RMSEA, su valor está cercano al umbral máximo recomendado de 0,05. Por otra parte, el mayor residuo estandarizado es 0,421 (bastante inferior a 1,96), el test de Wald no indica que se mejore el ajuste del modelo suprimiendo ninguna relación, y los multiplicadores de Lagrange tampoco sugieren ninguna relación que pueda ser fácilmente explicable desde un punto de vista teórico. En consecuencia, parece que el ajuste del modelo obtenido es el mejor posible para estos datos. Al ser todos los efectos positivos y estadísticamente significativos al 0,05 (t-valor > 1,96) se confirman todas las hipótesis propuestas en el modelo teórico, como puede observarse en la Tabla 5, Las mismas relaciones se confirman cuando no se introducen la correlación entre los errores de medida (aunque con un ajuste algo inferior), por lo que se puede afirmar que la corrección del error sistemático en LMX y el clima de comunicación no afecta a los resultados del contraste de hipótesis, que se resumen en la Tabla 6.

Tabla 6: Resumen de los resultados por hipótesis

Hipótesis	Resultado
H1: La calidad de la relación con el superior (LMX) se asocia positivamente con el compromiso	Confirmada
H2: El clima de comunicación se asocia positivamente con el compromiso	Confirmada
H3: El bienestar percibido por los empleados se asocia positivamente con el compromiso	Confirmada
H4: La calidad de la relación con el superior (LMX) se asocia positivamente con el clima de comunicación	Confirmada
H5: La calidad de la relación con el superior (LMX) se asocia positivamente con el bienestar en la organización percibido por los empleados	Confirmada

Es interesante señalar que el valor del parámetro estandarizado del efecto total de LMX sobre el compromiso es 0,437, siendo mayor al del efecto directo del clima de comunicación (0,333) pero no al del efecto directo del bienestar (0,487). Por otro lado, el parámetro estandarizado del efecto indirecto de LMX sobre el compromiso a través del clima de comunicación (0,144) y del bienestar (0,171) toma un valor de 0,315, que es estadísticamente significativo (t-valor = 6,595 > 1,96) y más del doble del valor del parámetro estandarizado de su efecto directo (0,122). Para comprobar si el efecto de LMX sobre el compromiso está mediado totalmente por el clima de comunicación y el bienestar, se compara el ajuste del modelo propuesto que contiene el efecto directo de LMX sobre el compromiso, con un modelo rival que no incluye dicho efecto directo (es decir, sólo los efectos indirectos) usando el `sbdiff.exe` programme. La diferencia en el Satorra-Bentler scaled Chi-cuadrado es estadísticamente significativa (Satorra-Bentler scaled $\chi^2_{(1)} = 11,9788$, $p = 0,000538$). Por tanto, al ser estadísticamente mejor el ajuste del modelo con el efecto directo de LMX sobre el compromiso, la mediación es parcial y no total. Si bien, el efecto indirecto representa más de dos tercios del efecto total de LMX sobre el compromiso.

8. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación contribuye a la literatura del liderazgo identificando dos mecanismos a través de los cuales LMX influye en el compromiso del empleado hacia la organización. El primer mecanismo es el bienestar, es decir, una buena calidad en la relación que el empleado mantiene con su superior va a afectar positivamente su percepción sobre el grado en que la organización valora y cuida a sus empleados (bienestar), lo que a su vez aumenta su sentimiento de vínculo emocional con la misma (compromiso). El segundo mecanismo identificado es el clima de comunicación. En este caso, la calidad de la relación empleado-superior haría que el individuo estuviera más satisfecho con el clima de comunicación, lo cual incrementaría su sentimiento de querer seguir trabajando para la organización y su deseo de desarrollar un esfuerzo extra en el trabajo (compromiso). Cualquiera de estos dos mecanismos ejerce una influencia indirecta sobre el compromiso mayor que la influencia que directamente tiene LMX. Con lo cual la relevancia de esta variable para explicar el compromiso de los empleados con la organización no sería tanto por su efecto directo (que lo tiene) sino por su incidencia sobre otras variables que lo están afectando con mayor peso.

Así pues, se vendría a confirmar la idea ya esbozada de que el individuo utiliza la relación con su superior para inferir su valoración de otras variables organizacionales. De manera que el empleado parece tomar a éste como el referente más cercano y directo de la organización y parece entender que la relación de ambos es reflejo de lo que está sucediendo en general en la organización.

En resumen, los principales antecedentes del compromiso en nuestro estudio son el bienestar y el clima de comunicación, sin embargo, éstos pueden ser influidos por la calidad de la relación que mantiene el líder con sus subordinados. De este modo, las empresas que pretendan mejorar el clima de comunicación y el bienestar como manera de fomentar el compromiso de sus empleados no deberían olvidar las relaciones que los líderes mantienen con los miembros de sus equipos.

Los resultados de nuestro estudio apoyan la idea de los autores que apuestan por profundizar en el conocimiento de las variables que median la relación de LMX con otras variables finales. En consecuencia, sería interesante plantear investigaciones futuras donde se analicen otras variables intermedias entre la calidad de la relación con el superior y el compromiso, como podrían ser la percepción del empleado de la cultura organizativa o del clima laboral.

Como principal limitación de esta investigación cabe destacar que el estudio empírico ha sido llevado a cabo en una única organización que opera en un solo sector de actividad, por tanto, los resultados pueden no ser generalizables ni a otras organizaciones ni a otros sectores. No obstante, esta elección también tiene importantes ventajas que de alguna forma compensan sus inconvenientes. Por una parte, se controla el efecto de las políticas de RRHH, que serán distintas en diferentes organizaciones; y por otra parte, la tasa de respuesta y el tamaño de la muestra son bastante aceptables, con una adecuada representación de los grupos que pueden encontrarse en una organización (en cuanto a categoría profesional, situación laboral, ubicación geográfica, edad, antigüedad, género, etc.). Otra limitación deriva de que los datos son de corte transversal, es decir, se refieren a un momento concreto, y las percepciones pueden cambiar con el tiempo. Contar con futuros datos permitiría hacer un estudio

longitudinal y analizar cómo evolucionan las variables estudiadas. Por último, el ajuste del modelo no es todo lo satisfactorio que hubiera sido deseable, aunque en opinión de los autores es suficiente como para poder confiar en el apoyo empírico a las relaciones recogidas en nuestro modelo teórico.

En definitiva, nuestro trabajo pone de manifiesto la importancia de una relación de calidad del superior con sus empleados para que éstos se comprometan con la organización, es decir, para que sientan la empresa como parte de su proyecto personal y estén dispuestos a esforzarse más para alcanzar el éxito de la misma. Así pues, se constata que LMX, además de un efecto directo sobre el compromiso, tiene una influencia indirecta aún mayor a través de dos mecanismos, por un lado, haciendo que los empleados se sientan más valorados y protegidos por la empresa y, por otro lado, mejorando su percepción del clima de comunicación en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ANSARI, M.A., KEE, D.M.H. Y AFAFI, R. (2007). "Leader-member exchange and attitudinal outcomes: role of procedural justice climate". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28, nº 8, pp. 690-709.
- ARMELI, S., EISENBERGER, R., FASOLO, P. Y LYNCH, P. (1998). "Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, pp. 288-297.
- BAGOZZI, R. P. (1994): "Structural Equation Models in Marketing Research: Basic Principles", en Bagozzi, R. P. (Ed.): *Principles of Marketing*. Oxford, UK: Blackwell, pp. 317-385.
- BAGOZZI, R. P.; YI, Y. Y PHILLIPS, L. W. (1991): "Assessing Construct Validity in Organizational Research". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, nº 3, September, pp. 421-458.
- BECKER, T. E. (1992). "Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?" *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 232-244.
- BHAL, K. T. Y ANSARI, M. A. (2007). "Leader-member exchange-subordinate outcomes relationship: Role of voice and justice". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28, nº 1, pp. 20-35.
- BOLLEN, K. A. (1989): *Structural Equations with Latent Variables*. John Wiley & Sons, Inc., EE.UU.
- BRUNING, N.S. Y SNYDER, R.A. (1983). "Sex and position as predictors of organizational commitment". *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pp. 485-491.
- DANSEREAU, F., GRAEN, G. Y HAGA, W.J. (1975). "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organisations". *Organisational Behaviour and Human Performance*, Vol. 13, pp. 46-78.
- DIRKS, K. T. Y FERRIN, D. L. (2002). "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 611-628.
- DOWNS, C. Y HAZEN, M. (1977). "A factor analysis of communication satisfaction". *Journal of Business Communication*, Vol. 14, nº 3, pp. 63-74.
- DUCHON, D., GREEN, S.G. Y TABER, T.D. (1986). "Vertical dyad linkage: a longitudinal assessment of antecedents, measures and consequences". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 56-60.
- EISENBERGER, R. HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. Y SOWA, D. (1986). "Perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 500-507.
- EISENBERGER, R., FASOLO, P. Y DAVIS-LAMASTRO, V. (1990). "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, pp. 51-59.
- EISENBERGER, R., STINGLHAMBER, R., VANDENBERGHE, C., SUCHARSKI, I. L. Y RHOADES, L. (2002). "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and retention". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 565-573.
- FORNELL, C. Y LARCKER, D. F. (1981): "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research*, Vol. XVIII, February, pp. 39-50.
- GOULDNER, A.W. (1960). "The norm of reciprocity". *American Sociological Review*, Vol. 25, pp. 166-167.
- GRAEN, G.B. Y SCANDURA, T.A. (1987). "Toward a psychology of dyadic organizing". En L.L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, pp. 175-208. Greenwich, CT: JAI Press.
- GRAEN, G.B. Y UHL-BIEN, M. (1995). "Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective". *Leadership Quarterly*, Vol. 6, pp. 219-247.

- GRAEN, G.B., NOVAK, M.A. Y SOMMERKAMP, P. (1982). "The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: testing a dual attachment model". *Organisational Behaviour and Human performance*, Vol. 30, pp. 109-131.
- GUZLEY, R. M. (1992). "Organizational climate and communication climate: predictors of commitment to the organization". *Management Communication Quarterly*, Vol. 5, n° 4, pp. 379-402.
- GUZZO, R.A., NOONAN, K.A. Y ELRON, E. (1994). "Expatriate managers and the psychological contract". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, pp. 617-626.
- HAIR, JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. Y BLACK, W. C. (1999): *Análisis multivariante*. Prentice Hall, Madrid.
- HOFFMAN, D. A. Y MORGESON, F. P. (1999). "Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, pp. 286-296.
- HUTCHISON, S. (1997). "A path model of perceived organizational support". *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 12, pp. 159-174.
- KINICKI, A.J. Y VECCHIO, R.P. (1994), "Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: the role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, pp. 75-82.
- KOZLOWSKI, S.W.J. Y DOHERTY, M.L. (1989). "Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, n° 4, pp. 546-553.
- LAWLER, E.E. (1989). "With HR help all managers can practice high-involvement management". *Personnel*, abril, pp. 26-31.
- LEE, J. (2005). "Effects of leadership and leader-member exchange on commitment". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, n° 8, pp. 655-672.
- LIDEN, R.C., SPARROW, R.T. Y WAYNE, S.J. (1997). "Leader-member exchange theory: the past and potential for the future". *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 15, pp. 47-119.
- LIDEN, R.C., WAYNE, S.J. Y SPARROWE, R.T. (2000). "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, pp. 407-416.
- LIDEN, R.C., WAYNE, S.J. Y STILWELL, D. (1993). "A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 662-674.
- MAERTZ, C. P. JR, GRIFFETH, R. W., CAMPBELL, N. S. Y ALLEN, D. G. (2007). "The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, n° 8, pp. 1059.
- MCCAULEY, D.P. Y KUHNERT, K.W. (1992). "A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management". *Public Administration Quarterly*, Vol. 16, pp. 265-284.
- MEYER, J.P. Y ALLEN, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand oaks, CA: Sage.
- MOWDAY, R.T., PORTER, L.W. Y STEERS, R.M. (1982). *Employee – organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- MOWDAY, R.T., STEERS, R.M Y PORTER, L.W. (1979). "The measurement or organizational commitment". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp. 224-247.
- NUNNALLY, J. C. Y BERNSTEIN, I. H. (1995): *Teoría psicométrica*. McGraw-Hill, México.
- NYSTROM, P.C. (1990). "Vertical exchanges and organisational commitments of American business managers". *Group & Organisation Studies*, Vol. 15, pp. 296-312.
- PATTERSON, M.G., WEST, M.A., SHACKLETON, V.J., DAWSON, J.F., LAWTHOM, R., MAITLIS, S., DAVID L. ROBINSON, D.L. Y WALLACE, A.M. (2005). "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, n° 4, pp. 379- 408.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., MOORMAN, R.H. Y FETTER, R. (1990). "Transformational leader behaviours and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organisational citizenship behaviours". *Leadership Quarterly*, Vol. 1, pp. 107-142.
- PORTER, L., STEERS, R., MOWDAY, R. Y BOULIAN, P. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, pp. 603-609.
- POSTMES, T., TANIS, M. Y DE WIT, B. (2001). "Communication and commitment in organizations: A social identity approach". *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol. 4, n° 3, pp. 227-246.
- PUTTI, J.M., ARYEE, S. Y PHUA, J. (1990). "Communication relationship satisfaction and organizational commitment". *Group and Organization Studies*, Vol. 15, n° 1, pp. 44-52.
- REICHERS, A. (1985). "A review and reconceptualization of organizational commitment". *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 465-476.
- REICHERS, A. (1986). "Conflict and organizational commitments". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 508-514.

- RHOADES, L., EISENBERGER, R. Y ARMELI, S. (2001). "Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, n° 5, pp. 825-836.
- RODWELL, J.J., KIENZLE, R. Y SHADUR, M.A. (1998). "The relationships among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: the integral role of communication". *Human Resource Management*, Vol. 37, n° 3 y 4, pp. 277-293.
- ROUSSEAU, D. M. (1989). "Psychological and implied contracts in organizations". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, pp. 121-139.
- ROUSSEAU, D.M. (1995). *Psychological contract in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand oaks, CA: Sage.
- SATORRA, A. (2003): "Power of Chi-square Goodness-of-fit Test in Structural Equation Models: The Case of Non-Normal Data", en *New Developments of Psychometrics*, H. Yanai, A. Okada, K. Shigemasu, Y. Kano y J. J. Meulman (Eds.), Springer Verlag, Tokyo, pp. 57-68.
- SATORRA, A. Y BENTLER, P. M. (2001): "A Scaled Difference Chi-square Test Statistic for Moment Structure Analysis". *Psychometrika*, Vol. 66, n° 4, pp. 507-514.
- SHADUR, M.A., KIENZLE, R. Y RODWELL, J.J. (1999). "The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement". *Group and Organization Management*, Vol. 24, n° 4, pp. 479-503.
- SHARMA, S. (1996): *Applied Multivariate Techniques*. John Wiley & Sons, Inc., EE.UU.
- SHORE, L.M. Y TETRICK, L.E. (1991). "A construct validity study of the survey of perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 637-643.
- SHORE, L.M. Y WAYNE, S.J. (1993). "Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 774-780.
- TSUI, A.S., PEARCE, J.L., PORTER, L.W. Y TRIPOLI, A.M. (1997). "Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?" *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp. 1089-1121.
- TYLER, T.R. (1999). "Why people cooperate with organizations: an identity-based perspective". En R.I. Sutton y B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 21, pp. 201-246. Stamford, CT: JAI Press.
- VAN DEN HOOFF, B. Y DE RIDDER, J. A. (2004). "Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, n° 6, pp. 117-130.
- WAYNE, S. J., SHORE, L. M., BOMMER, W. H. Y TETRICK, L. E. (2002). "The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange". *The Journal of applied psychology*, Vol. 87, n° 3, pp. 590.
- WAYNE, S.J., SHORE, L.M. Y LINDEN, R.C. (1997). "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective". *Academy of Management Journal*, Vol. 40, n° 1, pp. 82-111.
- WELSCH, H.P. Y LAVAN, H. (1981). "Inter-relationships between organizational commitment and the job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate". *Human Relations*, Vol. 34, pp. 1079-1089.

Apéndice

LMX (Graen y Uhl-Bien, 1995)
LMX1. ¿Puede usted saber lo satisfecho/a que está su jefe con su trabajo? LMX2. ¿En qué medida su jefe comprende sus problemas y necesidades en el trabajo? LMX3. ¿En qué medida su jefe se da cuenta de su potencial? LMX 4. Independientemente de la autoridad formal que tenga su jefe, ¿qué posibilidad hay de que su jefe use su poder para ayudarle con sus problemas en el trabajo? LMX 5. De nuevo, independientemente de la autoridad formal con la que cuente su jefe, ¿en qué medida considera que le ayudaría y daría la cara por usted, aunque ello pudiera perjudicarlo? LMX 6. Tengo la suficiente confianza en mi jefe como para defender y justificar sus decisiones si él no estuviera presente para hacerlo LMX 7. En general, ¿cómo definiría la relación de trabajo con su jefe?
CLIMA DE COMUNICACIÓN (Downs y Hazen, 1977)
CC1. Con la comunicación en esta empresa se motiva y estimula la consecución de los objetivos CC2. Las personas en esta Entidad tiene grandes habilidades como comunicadores CC3. La comunicación en esta empresa hace que me identifique con ella o me sienta una parte importante de la misma CC4. Recibo a tiempo la información que necesito para realizar mi trabajo CC5. Los conflictos se gestionan convenientemente a través de los canales de comunicación adecuados
BIENESTAR (Patterson et al., 2005)
B1. Esta organización se preocupa por sus empleados. B2. Esta entidad trata de ser justa en sus decisiones respecto a sus empleados. B3. Esta organización presta poca atención a los intereses de los empleados. (R) B4. Esta entidad trata de cuidar a sus empleados.
COMPROMISO (Mowday, Steers y Porter, 1979)
C1. Estoy dispuesto a esforzarme más allá de lo que normalmente se espera para contribuir al éxito de esta Entidad. C2. Les hablo a mis amigos de esta organización como un sitio estupendo para trabajar. C3. Estaría dispuesto a aceptar cualquier tipo de trabajo en esta organización con tal de permanecer aquí. C4. Considero que mis valores y los valores de esta organización son muy similares. C5. Estoy orgulloso de decirles a los demás que formo parte de esta organización. C6. Esta organización me estimula para hacer lo mejor posible mi trabajo. C7. Estoy muy contento de haber elegido esta Entidad frente a otras opciones que estuve considerando. C8. Me preocupa el futuro de esta Entidad. C9. Para mí esta es la mejor organización donde trabajar.