



Academia. Revista Latinoamericana de
Administración

ISSN: 1012-8255

esalgado@uniandes.edu.com

Consejo Latinoamericano de Escuelas de
Administración
Organismo Internacional

Villalba Moreno, Olivia

Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del
liderazgo efectivo

Academia. Revista Latinoamericana de Administración, núm. 26, 2001, pp. 5-17

Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración
Bogotá, Organismo Internacional

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71602602>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Olivia Villalba-Moreno, Ph. D.
Directora del Programa de Doctorado en
Administración
EGADE, Campus-Monterrey, ITESM,
San Pedro Garza García, N. L., México
ovillalb@campus.mty.itesm.mx

Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo

RESUMEN

Este estudio examina cinco conductas del liderazgo identificadas a través de la investigación de James Kouzes y Barry Posner y mide su empleo por los administradores de tres plantas manufactureras en México. Después, identifica las relaciones (correlaciones y predictivas) entre el uso de esas conductas y la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional de los empleados. Los resultados del estudio apoyan fuertemente el argumento de que los líderes son importantes en la generación de actitudes positivas de los empleados organizacionales. Específicamente, se encontró que cuando el líder reta el *statu quo*, inspira una visión compartida, habilita a los demás para actuar, sirve como modelo de actuación y anima a actuar, también promueve la satisfacción y el compromiso organizacional de sus seguidores.

INTRODUCCIÓN

Las actitudes son predisposiciones aprendidas para responder de una manera consistente favorable o desfavorablemente hacia un objeto determinado o respecto a éste. Son esquemas mentales que condicionan cómo una persona ve e interpreta la realidad. En las organizaciones, las actitudes son sentimientos y creencias que determinan en gran medida cómo sus integrantes perciben su ambiente de trabajo, se comprometen con las metas y objetivos organizacionales y, en última instancia, cómo se comportan en su trabajo (Fishbein y Ajzen, 1975). Los administradores de la conducta organizacional deberían poner un interés especial en entender la naturaleza de las actitudes que sus empleados tienen hacia su carrera, trabajo y organización.

La comprensión de las actitudes es importante porque éstas pueden ser predictores razonables del comportamiento. De acuerdo con Olson y Zanna (1993), la utilidad mayor del concepto de actitud recae en el supuesto de que las actitudes influyen la conducta y proporcionan claves sobre las intenciones de comportamiento. De esta manera, las actitudes positivas hacia el propio trabajo ayudan a predecir acciones y conducta constructivas; las actitudes negativas, conductas indeseables. Cuando los empleados están insatisfechos con sus trabajos, es probable que no se involucren en el mismo y que no se comprometan con su organización, y también que exhiban ciertas conductas no deseables.

De acuerdo con Petty y Krosnick (1993), varias cualidades de las actitudes, principalmente la fuerza con que se mantienen, afectan la relación actitud comportamiento. De esta manera, cuanto mayor fortaleza de la actitud, mayor la magnitud de la relación. Es más, se ha demostrado que la fortaleza con que se mantiene una actitud aumenta cuando la actitud se refiere a algo que afecta directamente los resultados o el interés personal del sujeto.

Fishbein y Ajzen (1975) desarrollaron un modelo completo de intenciones de conducta que se usa ampliamente para explicar la relación entre las actitudes y los comportamientos. Según los investigadores, la intención de realizar una acción o de comportarse de cierta manera es el mejor predictor de tal conducta. Por ejemplo, la manera más rápida y, posiblemente, más certera de determinar si un individuo dejará su trabajo es preguntarle si intenta hacerlo.

I. ACTITUDES EN LA ORGANIZACIÓN

A. Satisfacción con el trabajo

Dos actitudes organizacionales son de particular interés en este estudio: la satisfacción con el trabajo y el compromiso organizacional. Con respecto a la satisfacción con el trabajo, los científicos de la organización, desde hace tiempo han teorizado sobre las causas de la rotación de personal. En la mayoría de sus modelos, la satisfacción con el trabajo desempeña un papel importante (por ejemplo: Farrell y Rusbult, 1981; 1985; Hom y Griffeth, 1991; Hulin *et al.*, Lee y Mitchell, 1994; Porter y Steers, 1973; Steers y Moawday, 1981).

Así mismo, los investigadores han estudiado las reacciones disfuncionales del absentismo en el trabajo y la insatisfacción en el mismo. El concepto *absentismo* incluye tanto las ausencias psicológicas del mismo como aquellas en que el individuo no asiste físicamente al trabajo. El absentismo psicológico, que se refiere a la separación psicológica del trabajo, en el que si bien la persona asiste a su trabajo usa el tiempo de trabajo para tareas personales, soñar despierto, socializar, etcétera, ha sido mostrada por autores como Matheny (1988). Otros han investigado las ausencias físicas, como retardos y absentismo (Farrell y Stamm, 1988; Hackett y Guion, 1985; Steers y Rodes, 1978, 1984), y aquellas que desembocan en dejar el empleo en forma definitiva (Farrell y Rusbult, 1981; Lee y Mitchell, 1994; Steers y Mowday, 1981).

Otras consecuencias de la insatisfacción con el trabajo que se han analizado son: las acciones ilegales y la violencia contra los supervisores y colegas, así como el daño a la pro-

piedad de la empresa (Rusbult, Farrell, Rogers y Mainous, 1988). Hulin *et al.* (1985) encontraron que la insatisfacción con el trabajo puede resultar en intenciones de reducir el esfuerzo de trabajo o de cambiar las condiciones en que se realiza el mismo (por ejemplo, participación en actividades sindicales).

Por otro lado, algunos han sugerido que los empleados altamente involucrados con su labor se desempeñarán más allá de lo que se espera de ellos en sus descripciones de puestos (Morrison, 1994) y promueven las ventas y la lealtad de los clientes (Solomon, 1992). Aún más: se espera que las organizaciones con empleados satisfechos tengan un mejor desempeño que aquellas con empleados insatisfechos (Brief, 1998).

La importancia de entender las actitudes de los miembros de la organización se hace todavía más evidente al considerar las repercusiones que ellas tienen en el costo y en el desempeño organizacional. A este respecto, tómese, por ejemplo, la rotación de personal, que es la proporción de empleados que se retiran voluntariamente (no por edad) de la organización. Cuando la rotación es elevada, y en la medida en que sea difícil remplazar a las personas que se retiran, la organización incurre en costos directos e indirectos de operación que impactan finalmente el desempeño financiero organizacional. Así, el retiro voluntario de empleados calificados y entrenados provoca una pérdida de la inversión realizada en entrenamiento y desarrollo del personal, que la organización no puede retener. Además del costo de remplazo de esas personas, el retiro puede tener un efecto indeseable sobre los que permanecen en la empresa. Los empleados que se quedan pueden desmoralizarse por la pérdida de compañeros valiosos y las relaciones de trabajo y sociales anteriores deben restablecerse, lo cual conlleva costos monetarios y humanos.

B. Compromiso organizacional

Respecto al compromiso organizacional, las investigaciones han encontrado que empleados con altos niveles de compromiso es menos probable que dejen su trabajo o que se ausenten del mismo. Esto, se arguye, mejora el servicio a los clientes, ya que los empleados con mayor antigüedad en la empresa tienen un mayor conocimiento de las prácticas de trabajo y porque, además, a los clientes les gusta tratar con el mismo empleado, pues de esta forma sus transacciones son más predecibles (Reichheld, 1996). Más ventas y clientes leales son esperados como resultado de empleados altamente comprometidos (Iverson y Roy, 1994). Por otra parte, los empleados muy comprometidos tienden a estar más motivados a realizar su trabajo y despliegan conductas de buenos ciudadanos organizacionales (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, y Jackson, 1989). Además, se ha detectado que el compromiso de los empleados se relaciona con las percepciones de un buen clima de trabajo y que éstos tienden a participar con mayor frecuencia como integrantes de grupos cooperativos (Bishop y Scott, 1997).

II. LIDERAZGO Y ACTITUDES HACIA EL TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓN

Aunque se sabe bastante sobre las posibles consecuencias de las actitudes que manifiestan las personas hacia su trabajo y organización, se conoce menos acerca de sus causas y en

particular poco o casi nada sobre el efecto que los líderes tienen en el surgimiento de esas actitudes. En especial, el propósito de este estudio es encontrar si existe alguna relación entre algunas conductas específicas que debieran exhibir los líderes exitosos y las actitudes de los subordinados hacia su trabajo y organización.

La racionalidad del argumento en el que se basa tal suposición es la siguiente: si la efectividad de un líder proviene del éxito de las acciones de sus subordinados, y las conductas de éstos provienen a su vez en gran medida de sus actitudes, es de esperarse que el grado en que los líderes exhiben las conductas de los líderes exitosos esté relacionado con el grado en que los empleados manifiestan actitudes favorables hacia su trabajo y hacia su organización.

Conductas del liderazgo

Los estudios del liderazgo han cambiado su enfoque de uno basado en las características del líder o respuestas a la pregunta “¿cómo es el líder?” a otros basados en las conductas apropiadas para dirigir a los subordinados (Bass, 1981). Estos últimos enfoques responden a la pregunta “¿cómo debe comportarse el líder?”. Diversos estudios han identificado una relación positiva entre la influencia del líder y aspectos como el desempeño y la motivación de sus seguidores (por ejemplo, Bass, 1981; Yukl, 1989). Sin embargo, sólo hasta hace poco algunos autores como Bass (1981) y Kouses y Posner(1988a) han identificado conductas específicas que los líderes deben exhibir para influenciar a su gente, que puedan ser medidas y cuantificadas en un estudio. Kouses y Posner identificaron en su estudio de 1.300 líderes, las siguientes conductas como aquellas que los líderes exitosos exhiben con regularidad:

1. Retar el proceso o el *statu-quo*

Tales líderes son innovadores y se atreven a experimentar con nuevas y arriesgadas formas de hacer las cosas y alientan a otros a hacer lo mismo. Ellos se mantienen a la vanguardia tecnológica y crean un clima de educación y cambio.

2. Inspiran una visión compartida

Estos líderes son intuitivos y se imaginan el futuro. Describen sus ideas de manera vívida y enlistan a otros a involucrarse en ellas y hacen alusión a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.

3. Capacitan a otros para actuar

La palabra *facultamiento* (*empowerment*) describe a estos líderes. Ellos despiertan confianza, promueven el trabajo en equipo y la colaboración, lo cual ayuda a las personas a sentirse capaces y apoyadas. Estos líderes comparten el poder y enseñan a triunfar.

4. Ser ejemplo

Estos líderes son buenos ejemplos para seguir. No existe diferencia entre lo que predicán y su actuación. Es decir, entre su decir y su hacer. Son muy claros acerca de cuales son sus valores y lo que esperan de los demás, y establecen estándares altos de actuación para ellos mismos y para los demás. Sin embargo, ayudan a la consecución de las metas dividiéndolas en pequeños logros alcanzables paso a paso.

5. Animar a actuar

Tales líderes apoyan a sus seguidores, animándolos y reconociendo y celebrando sus logros.

Estas conductas fueron elegidas como las variables independientes del estudio. Las actitudes estudiadas de los empleados, las variables dependientes, fueron la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional.

III. EL ESTUDIO

Variables dependientes

1. Satisfacción con el trabajo

Se define como los sentimientos que una persona tiene sobre su trabajo producto de la percepción del mismo y del grado en el cual el individuo siente que encaja en la organización (Reilly III, Chatman y Caldwell, 1991). Estudios realizados entre 1920 y 1954 mostraron una fuerte correlación positiva entre la rotación del personal y los sentimientos desfavorables hacia el propio trabajo (Herzberg, Mausner, Peterson y Capwell, 1957). Otros estudios han destacado que las actitudes hacia el propio trabajo están asociadas con una rotación baja y operan como un escudo contra el estrés laboral (Hinshaw, Smeltzer y Atwood, 1987; Lucas, Atwood y Hagaman, 1993). En un estudio realizado con personal de enfermería de un hospital, otros investigadores (Taunton, Krampitz y Woods, 1989) encontraron una correlación alta y positiva entre la satisfacción en el trabajo y el intento de permanecer trabajando en ese hospital. Por otro lado, hay estudios que muestran una relación positiva entre los sentimientos negativos hacia el trabajo y la rotación de personal (Robbins, 1993), así como una fuerte relación positiva entre la satisfacción y la secuencia: retardos, ausencias y finalmente separación del trabajo (Rosse, 1988).

2. Compromiso organizacional

El compromiso organizacional (compromiso afectivo), también llamado *lealtad*, es el grado en que un empleado se identifica con la organización, desea permanecer en ella en el

futuro y está dispuesto a participar activamente en la misma (Morrow, 1983). El compromiso organizacional se entiende como el deseo de trabajar con intensidad por los objetivos organizacionales y, frecuentemente, está relacionado con el deseo de permanecer en la organización (Mowday, Steers y Porter, 1979; Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974).

Algunos investigadores se han dedicado a la tarea de comparar el efecto de estas dos actitudes en los resultados organizacionales. Por ejemplo, en un estudio realizado con personal de una clínica psiquiátrica, el compromiso organizacional resultó ser el mejor predictor del retiro del personal de la organización que la satisfacción en el trabajo (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974). Otros, como Glisson y Durick (1988), encontraron que la satisfacción está relacionada con el clima organizacional, mientras que el compromiso está más relacionado con los sentimientos que una persona tiene hacia la organización.

La relación entre estas dos actitudes ha sido también estudiada. Aún cuando parece existir controversia respecto a la dirección de la relación, esto es, si la satisfacción en el trabajo es un antecedente del compromiso (por ejemplo, Williams y Hazer, 1986) o viceversa (por ejemplo, Bateman y Strasser, 1986), la relación entre ambas es muy fuerte. Debido a ésta, se espera que algunos factores que afectan a una de las dos actitudes directamente tengan un efecto indirecto en la otra.

En resumen, este estudio se propone investigar la relación, si existe, entre las conductas (retar el *statu quo*, inspirar una visión compartida, facultar a actuar, servir de ejemplo y animar a actuar) y las actitudes de los empleados (satisfacción con el trabajo y compromiso organizacional).

IV. MÉTODO

El estudio fue conducido en tres empresas manufactureras localizadas en México y noventa y cinco empleados participantes completaron un juego de tres cuestionarios.

Medidas

1. Conductas del liderazgo

Para medir la frecuencia con que los administradores exhibían las cinco conductas del liderazgo se les pidió a sus subordinados que completaran el *Leadership Practice Inventory* (LPI-Other). El instrumento LPI-Other fue desarrollado por Kouses y Posner (1990, 1992) y contiene 30 preguntas, seis para cada una de las cinco conductas. La evaluación se hizo empleando una escala de Likert de 5 puntos, que va desde 1 (rara vez) hasta 5 (muy frecuentemente). Los líderes reciben una evaluación promedio para cada una de las cinco conductas y una evaluación global compuesta por todas las conductas. Ejemplos de las preguntas en el cuestionario son:

“¿Mi superior cuestiona la forma tradicional de hacer las cosas?”.

“¿El o ella involucra a los demás al planear las acciones que deben tomarse?”.

La consistencia interna del LPI-Other ha sido demostrada con anterioridad (coeficientes Cronbach alpha entre 0,81 y 0,91), y la consistencia del test-retest después de un período de 10 días ha oscilado entre $r = 0,93$ y $0,95$ (Kouzes y Posner, 1988b).

En el segundo y en el tercer cuestionario los participantes dieron respuesta a preguntas relacionadas con el grado de su satisfacción con el trabajo y con su compromiso organizacional.

2. Satisfacción con el trabajo

El grado de satisfacción con el trabajo se midió empleando una versión simplificada del *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Weiss, *et al.*, 1967). El cuestionario contiene 19 preguntas que indagan sobre el grado de satisfacción con diferentes aspectos (facetas) del trabajo, como: satisfacción con las recompensas, el reconocimiento por el trabajo y la supervisión recibida. La escala de medición fue tipo Likert de 5 puntos. Las anclas de la escala son muy insatisfecho (1) y muy satisfecho (5). Ejemplos de los reactivos son:

“El reconocimiento que recibo por mi trabajo”.

“La manera en que mi superior trata a sus subordinados”.

3. Compromiso organizacional

Para medir el grado de compromiso organizacional se empleó el cuestionario creado por Porter y colegas (1983, 1984), el cual contiene 15 preguntas en una escala tipo Likert de 7 puntos, con anclas (1) en completo desacuerdo y (7) totalmente de acuerdo. Nueve de los reactivos estaban fraseados en forma positiva; por ejemplo: “Para mí, ésta es la mejor organización en que podría trabajar”; mientras que seis de los reactivos estaban fraseados a la inversa, por lo que fueron evaluados de esa manera. Ejemplos de estos últimos son:

“Decidir trabajar para esta organización fue un error”.

La consistencia interna de la escala ha sido demostrada con anterioridad (coeficiente Cronbach alpha de 0,83 a 0,93).

V. RESULTADOS

Los resultados se presentan en los cuadros 1, 2 y 3. El LPI-Other fue analizado para determinar la frecuencia de uso de las cinco conductas del liderazgo por los administradores. Las medias para cada una de las cinco conductas y la media del puntaje global se presentan en el cuadro 1 y el cual muestra que los administradores tomados en conjunto exhiben las cinco conductas casi en el mismo grado, alrededor de 3,7 en una escala de 5 puntos. Inspirar una visión compartida y animar a actuar reciben las medias más bajas: 3,69 y 3,67, respectivamente; servir de ejemplo y retar el *statu quo* tienen las medias más altas: 3,83 y 3,78 respectivamente.

Cuadro 1

Prácticas de liderazgo de los administradores medidas a través de los subordinados.

Conducta de liderazgo	Media n = 95	Desviación estándar
Reto al <i>statu quo</i>	3,87	0,72
Inspirar una visión	3,69	0,71
Capacitar a actuar	3,87	0,79
Servir de ejemplo	3,83	0,67
Animar a actuar	3,67	0,79
Conductas del liderazgo	3,78	0,61

n = 95

Las cinco conductas del liderazgo y las dos variables independientes fueron analizadas por respondedor individual y se examinó cómo estaban relacionadas. Se encontró una correlación significativa y positiva entre ellas. Esto es, los análisis de correlación (Pearsonian r) fueron computados entre los puntajes en el LPI-Other y las variables satisfacción en el trabajo y compromiso organizacional. Consistentemente, los resultados revelan una correlación positiva significativa ($p < 0,01$) (con la única excepción de animar a actuar y compromiso organizacional) entre las conductas de liderazgo (evaluadas por sus subordinados) y la satisfacción en el trabajo y el compromiso hacia la organización de los empleados (véase cuadro 2).

Cuadro 2

Correlaciones (r) entre las prácticas del liderazgo y las actitudes.

Práctica del liderazgo	Satisfacción en el trabajo	Compromiso organizacional
Reto al <i>statu quo</i>	0,41**	0,20*
Inspirar una visión	0,48**	0,38**
Capacitar a actuar	0,45**	0,43**
Servir de ejemplo	0,54**	0,29*
Animar a actuar	0,43**	0,13

** $p < 0,01$

* $p < 0,05$

n = 95

El análisis de regresión múltiple se empleó para explorar la habilidad predictiva de las conductas del liderazgo sobre las variables dependientes. Los resultados aparecen en el cuadro 3. Los siguientes resultados fueron estadísticamente significantes ($p < 0,05$). Servir de ejemplo y animar a actuar emergieron como predictores significantes de la satisfacción en el trabajo ($R^2 = 0,35$ para el modelo completo). Capacitar para actuar resultó ser el predictor más importante del compromiso organizacional ($R^2 = 0,26$ para el modelo completo).

Cuadro 3
Regresión de la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional sobre las conductas del liderazgo.

Variables	R ²	p
Satisfacción con el trabajo	0,35	0,0001
Reta el proceso		
Inspira una visión compartida		
Capacita para actuar		
Sirve de ejemplo		*
Anima a actuar		*
Compromiso organizacional	0,26	0,0001
Reta el proceso		
Inspira una visión compartida		
Capacita para actuar		*
Sirve de ejemplo		
Anima a actuar		

* = $p < 0,05$

VI. DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio apoyan fuertemente la importancia del líder para generar actitudes positivas en sus subordinados. En particular, se encontró apoyo para la idea de que existe una relación positiva entre el empleo de las conductas del liderazgo y la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional de los empleados. Aunque las correlaciones y la varianza son apenas moderadamente altas y estas conductas son sólo una parte de la influencia sobre las actitudes de los empleados, las cinco conductas se encontraron consistente y positivamente relacionadas con las actitudes estudiadas.

Los hallazgos apoyan el uso de las conductas del líder para influenciar las actitudes de los empleados. Respecto a la satisfacción en el trabajo, la relación más fuerte se dio con la conducta *servir de ejemplo*. Pareciera que si los líderes de empleados de empresas manufactureras establecen altos estándares, son claros respecto a sus valores, dividen las tareas y metas mayores en porciones manejables y alcanzables, trabajan cercanamente con sus subordinados y sirven como modelo de actuación, estos comportamientos están relacionados con el grado en que los empleados se sienten satisfechos con las diferentes facetas de su trabajo.

Respecto al grado en que los empleados son leales y se sienten comprometidos con su organización, la relación más fuerte se dio con la conducta *capacitar para actuar*. De manera que los resultados parecen indicar que el líder es fundamental en promover el compromiso de los empleados, particularmente cuando crea un clima de confianza, trabajo en equipo y cooperación y apoya a sus seguidores para que se sientan hábiles para actuar.

INCREMENTO DE LA SATISFACCIÓN Y DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL ...

Servir de ejemplo y capacitar para actuar fueron los mejores predictores de la satisfacción en el trabajo. Juntos son responsables por una varianza de más del 30% de la satisfacción en el trabajo de los empleados. Por tanto, parece que mediante el establecimiento de altos estándares de actuación para él mismo y para sus colaboradores, servir de modelo o ejemplo de actuación y reconocer y celebrar los logros de sus empleados, los líderes promueven actitudes y conductas deseables de los subordinados relacionadas con su satisfacción en el trabajo.

Por otro lado, la conducta *capacitar a otros para actuar* resultó ser el mejor predictor del compromiso organizacional, siendo responsable por más del 20% de la varianza. Capacitar para actuar o *empowerment* a los empleados a través del entrenamiento y enseñar a lograr el éxito de manera que los empleados se sientan capaces, tiene un importante efecto en la lealtad de las personas hacia su organización, en el deseo de permanecer en ella, así como en el deseo de esforzarse por lograr las metas de la misma.

Referencias

- BASS, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. The Free Press, New York.
- BISHOP, J. W. y SCOTT, K. D. (1997). "How commitment affects team performances". *HR Magazine*, pp. 107-111.
- BONINGER, D. S., KROSNICK, J. W., y BERENET, M. K. (1995). "Origins of attitude importance: Self interest, social identification, and value relevance". *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, pp. 61-80.
- BRIEF, A. (1998). *Attitudes in and around Organizations*. Sage Publications, CA.
- FARRELL, D. y RUSBULT, C. E. (1981). "Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments". *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, pp. 78-95.
- FARRELL, D. y STAMM, C. L. (1988). "Meta-analysis of the correlates of employee absence". *Human Relations*, 41, pp. 211-227.
- FISHBEIN, M. y AJZEN, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Addison Wesley Publishing. Reading, MA.
- GLISSON, C. y DURICK, M. (1988). "Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations". *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), pp. 61-81.
- HACKET, R. D. y GUION, R. M. (1985). "A reevaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, pp. 340-385.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B. y SNYDERMAN, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, New York.
- HINSHAW, A. S., SMELTZER, C. H. y ATWOOD, J. R. (1987). "Innovative retention strategies for nursing staff". *Journal of Nursing Administration*, 17 (6), pp. 8-16.
- HOM, P.W. y GRIFFETH, R. W. (1991). "Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross sectional and longitudinal analyses". *Journal of Applied Psychology*, 76, pp.350-366.
- HULIN, C. L., ROZNOWSKI, M. y HACHIYA, D. (1985). "Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration". *Psychological Bulletin*, 97, pp. 233-250.
- IVERSON, R. D. y ROY, P. (1994). "A causal model of behavioral commitment: Evidence from a study of Australian blue-collar employees". *Journal of Management*, pp. 15-42.
- KOUSES, J. W. y POSNER, B. Z. (1988a). *The Leadership Challenge*. Jossey Bass, San Francisco.

INCREMENTO DE LA SATISFACCIÓN Y DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL ...

- _____ (1988b). "Development and validation of the leadership practices inventory". *Educational and Psychological Measurement*, 48 (2): pp. 483-496.
- _____ (1990). "Development and validation of the leadership inventory". *Educational and Psychological Measurement*, 48 (2), pp. 483-496.
- LEE, T. W. y MITCHELL, T. R. (1994). "An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover". *Academy of Management Review*, 19, pp. 51-58.
- LUCAS, M. A., ATWOOD, J. R. y HAGAMAN, R. (1993). "Replication and validation of anticipated turnover model for urban registered nurses". *Nursing Research*, 42 (1), pp. 29-35.
- MATHENY, C. T. (1988). "Job dissatisfaction and behaviors in the work environment". *Unpublished paper*, University of Maryland, College of Business and Management, College Park.
- MEYER, S.V., PAUNONEN, I. R., GELLATLY, R. D., GOFFIN y JACKSON, D. N. (1989). "Organizational commitment and job performance: It's the nature of commitment that counts". *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 152-156.
- MORRISON, E. W. (1994). "Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee perspective". *Academy of Management Journal*, pp. 1543-1567.
- MORROW, P. C. (1983). "Concept redundancy in organizational research: The case work of commitment". *Academy of Management Review*, 8, pp. 486-500.
- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. y PORTER, L. W. (1979). "The measurement of organizational commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.
- OLSON, J. M. y ZANNA, M. P. (1993). "Attitude and attitude change". *Annual Review of Psychology*, 44, pp. 117-154.
- PETTY, R. E. y KRONSNICK, J. A. (eds.). (1993). *Attitude Strength: Antecedents and Consequences*. Lawrence Erlbaum, Hillsdale, N. J.
- PORTER, L. W., STEERS, R. M. (1973). "Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism". *Psychological Bulletin* 80 (2), pp. 151-176.
- PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T. y BOULIAN, P. V. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59, (5), pp. 603-609.
- REICHHELD, F. F. (1996). *The Loyalty Effect*. Harvard Business School Press, Boston.
- REILLY, C. A., CHATMAN, J. y CALDWELL, D. F. (1991). "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit". *Academy of Management Journal*, pp. 487-516.

- ROBBINS, S. P. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- ROSSE, J. G. (1988). "Relations among lateness, absence, and turnover: Is there a progression of withdrawal?". *Human Relations*, 41, pp. 517-531.
- RUSBULT, C. E., FARRELL, D., ROGERS, G. y MAINOUS, A. G. III. (1988). "Impact of exchange variables of exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction". *Academy of Management Journal*, 31, 3, pp. 599-627.
- STEERS, R. M. y MOWDAY, R. T. (1981). "Employee turnover and post decision accommodation processes", in CUMMINGS, L. L. y SATW, B. M. (eds.). *Research in Organizational Behavior*. vol. 3, JAI. Greenwich, Ct. pp. 235-281.
- STEERS, R. M. y RODES, S. R. (1978). "Major influences on employee attendance: A process model". *Journal of Applied Psychology*, 63, pp. 391-407.
- _____ (1984). "Knowledge and speculation about absenteeism", in Goodman, P. S. y Atkin, R. S. (eds.). *Absenteeism*, Jossey Bass, San Francisco, pp. 229-275.
- SOLOMON, C. M. (1992). "The loyalty factor". *Personnel Journal*, 9, pp. 52-62.
- TAUNTON, R. L., KRAMPITZ, S. y WOODS, C. (1989). "Manager impact on retention of hospital staff; part 1 and 2". *Journal of Nursing Administration*, 19, (3 y 4), pp. 14-19, 15-19.
- WEISS, D. J., DAWIS, R. V., ENGLAND, G. W. y LOFQUIST, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Industrial Relations Center, University of Minnesota, Minneapolis.
- WILLIAMS, L. y HAZER, J. T. (1986). "Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods". *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 219-231.
- YUKL, G. A. (1989). *Leadership in Organizations*. 2nd. Ed. Prentice Hall, N. J.

