

# COMPROMISO ORGANIZACIONAL: SU IMPACTO EN LAS ACTITUDES DEL TRABAJADOR, EN UN ENTORNO DE MANUFACTURA ESBELTA

Dra. Aurora Irma Máynez Guaderrama. Dr. Jesús Andrés Hernández Gómez. Dra. María Marisela Vargas Salgado. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

## RESUMEN

Uno de los cambios más retadores a los que se enfrentan las empresas es la transición a entornos de manufactura esbelta, donde la aportación de los empleados es un aspecto relevante. Antecedentes teóricos señalan que el compromiso organizacional es una variable necesaria para el éxito de las iniciativas de manufactura esbelta. Por ello, en el contexto de una firma manufacturera de exportación mexicana, donde se labora en un entorno de manufacturera Lean, se investigó si el compromiso organizacional de los trabajadores incide positiva y significativamente en la actitud del empleado respecto a su trabajo y hacia Kaizen. Se utilizó un diseño de investigación cuantitativo, empírico, transversal, en una muestra no probabilística, intencionada. Los resultados indican que ambas relaciones existen, y con ello se reitera el valor estratégico del compromiso organizacional. Este trabajo contribuye con evidencia empírica, en la construcción de conocimiento en el ámbito organizacional donde se utilizan sistemas esbeltos, especialmente en lo referente al subsistema social, en el cual son escasos los trabajos desarrollados.

**Palabras clave:** Conocimiento organizacional, Actitudes, *Lean*

## INTRODUCCIÓN

Las personas son muy importantes para que los procesos laborales se lleven a cabo eficientemente (Dibia & Onuh, 2010; Mohammed, Batthi, Jariko, & Zehri, 2013). De acuerdo a la Teoría del Capital Humano, los trabajadores poseen habilidades, experiencia y conocimiento con valor económico para las empresas (Mohammed, Bhatti, Jariko, & Zehri, 2013; Sparkes & Miyake, 2000). En la misma vertiente, algunos autores (Power & Sohal, 2000), destacan como que la habilidad para aprovechar y maximizar el

potencial humano de la organización, es un factor notable para tener éxito en los procesos de mejoramiento continuo.

Cuando se dan modificaciones o innovaciones en el entorno de negocios, el capital humano también debe evolucionar. En las décadas recientes, uno de los cambios más retadores a los que se enfrentan las empresas manufactureras de exportación, es la transición a un sistema de producción *Lean*; este proceso afecta a cada empleado, en los distintos puestos de trabajo (Dombrowski, Mielke, & Engel, 2012). Por ello, algunos antecedentes (Power & Sohal, 2000) enfatizan que en cualquier tipo de metodología de manufactura esbelta, se debe tener presente la necesidad de diseñar estrategias coherentes y coordinadas para la gestión del factor humano.

La congruencia entre valores individuales y organizacionales es un punto crucial del ajuste persona-organización (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). Ello, porque los empleados llegan a comprometerse con aquellas organizaciones con las que comparten valores, y se esfuerzan en lograr las metas corporativas porque así actúan de forma consistente con los propios (Allen & Meyer, 1996). Las prácticas basadas en el compromiso pueden crear un clima organizacional que motive a los empleados a actuar en beneficio de la organización, y no únicamente en su propio interés (Collins & Smith, 2006). Además, el compromiso tiene un efecto directo y positivo sobre las actitudes (Pfeffer & Lawler, 1980).

Este trabajo de investigación se llevó a cabo en una empresa manufacturera de exportación del sector electrónico, que labora en un entorno lean y donde cotidianamente se realizan eventos Kaizen. En los antecedentes disponibles se afirma que las técnicas de manufactura esbelta impactan favorablemente sobre los sistemas social y técnico de la empresa, pero es escasa la investigación realizada en el primero (Farris, 2006; Glover, Farris, Van Aken, & Doolen, 2011). Por ello, el objetivo fue identificar si en esa empresa, en la cual se utilizan técnicas de manufactura esbelta, el compromiso organizacional de los trabajadores incide positiva y significativamente con dos variables: la actitud del empleado respecto a su trabajo y hacia Kaizen. El trabajo se organiza en cuatro secciones: en la primera, se presentan algunos antecedentes teóricos de las variables estudiadas; en la segunda, se presenta la metodología de investigación empleada; en la tercera, se exponen los resultados; finalmente, se presenta la conclusión.

## MARCO TEÓRICO

Particularmente en los entornos de manufactura esbelta, la aportación de los empleados es un aspecto relevante, ya que además de los beneficios técnicos implícitos [p.ej. mejores tiempos de ciclo], también se generan cambios positivos en el entorno social, tanto en forma de mejoras en el conocimiento, habilidades y actitudes de las personas, como en el despliegue de sentimientos de logro y recompensa, vinculados con las propuestas de mejora exitosas (Farris, 2006; Suares Barraza, Castillo Arias, & Miguel Davila, 2011). Esta relación no se da solo en una dirección. Los círculos de control de calidad, el mantenimiento productivo total y *Kaizen* tienen una función crucial y potencial para crear una cultura donde los trabajadores son alentados a introducirse en un ambiente donde se espera que piensen, absorban y asimilen el conocimiento (Sparkes & Miyake, 2000).

Para aumentar la posibilidad de éxito en la transformación *Lean*, es importante que los empleados desarrollen niveles más altos de compromiso, con fuertes creencias, estar abiertos a la comunicación y crear mejores métodos de trabajo (Losonci, Demeter, & Jenei, 2011). La actitud y el comportamiento del trabajador dentro de la empresa, se relacionan fuertemente con el compromiso organizacional (Maynez Guaderrama, 2011). Este constructo explora la aceptación y creencia del empleado para con los objetivos de la organización, su disposición a esforzarse y su deseo de sentirse miembro de ella (Kinjerski & Skrypnek, 2008).

El compromiso organizacional es un constructo complejo y multifacético (Meyer, Allen, & Smith, 1993). Para algunos (Mowday, Steers, & Porter, 1979), es la fortaleza relativa de la identificación e involucramiento de un individuo con una organización en particular, y se conforma de tres factores relacionados: una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la empresa; la disposición para ejercer un esfuerzo considerable, en beneficio de ésta; y un fuerte deseo de mantener la membresía dentro de ella. Otros autores (Allen & Meyer, 1996) lo definen como una relación psicológica, entre el empleado y la organización, que disminuye la posibilidad de abandono voluntario del empleado. Sin embargo, aunque existen distintas propuestas para definir al compromiso, en ellas existe coincidencia en tres temas comunes: apego afectivo, costos asociados

percibidos con el abandono, y obligación de permanencia en la organización; además, los diferentes postulados convergen en que se trata de un estado psicológico característico de las relaciones entre el empleado y la firma, el cual influye en que el empleado permanezca como miembro de la organización (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991).

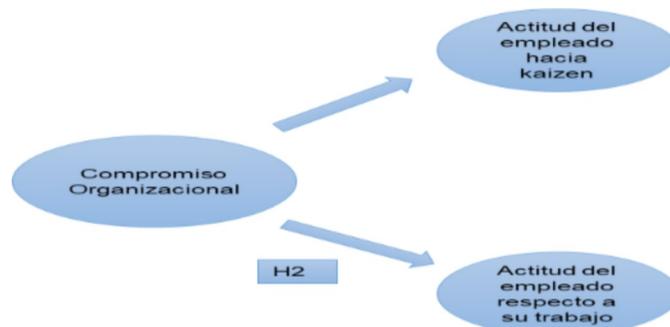
Asimismo, el nivel de compromiso de los trabajadores se vincula fuertemente con las actitudes y comportamientos hacia la organización (Hislop, 2003). Se afirma que el compromiso es una variable eficaz que permite estimar la probabilidad de que los empleados actúen en beneficio de los intereses de la firma, incluso en aquellas situaciones difíciles de pronosticar (Allen & Meyer, 1996). Ya que el compromiso se asocia con experiencias de trabajo positivas, también se vincula favorablemente con los comportamientos deseables en el empleado (Meyer et al., 1993), y se afirma que influye de forma positiva y directa sobre las actitudes (Pfeffer & Lawler, 1980). Por lo antes expuesto, se postula que:

H1. El compromiso organizacional influye positiva y significativamente en la actitud del empleado hacia Kaizen

H2. El compromiso organizacional influye positiva y significativamente en la actitud del empleado respecto a su trabajo

El modelo conceptual que guía este trabajo de investigación se presenta en la figura 1, a continuación.

Figura 1. Modelo conceptual



Fuente: elaboración propia

## METODOLOGÍA

Se utilizó un diseño de investigación de corte cuantitativo, de naturaleza empírica y de sección transversal. Se revisó literatura académica de las variables compromiso organizacional, actitud del empleado hacia Kaizen y actitud del empleado respecto a su trabajo. Se llevó a cabo un muestreo no probabilístico, intencionado. El trabajo de campo se llevó a cabo en una empresa manufacturera de productos electrónicos, donde cotidianamente se realizan eventos Kaizen; es de resaltar que dicha práctica se había realizado durante un periodo mayor a un año, previo al inicio de esta investigación. La gerencia de la empresa facilitó los medios para la recolección de la información.

Se utilizó una encuesta, a través de un cuestionario que los participantes respondieron en su entorno laboral, durante los meses de marzo y abril del 2013. Los sujetos de estudio fueron empleados, que hubieran colaborado previamente en eventos Kaizen. En dicho instrumento se incluyeron ítems con un formato Likert, de cinco puntos de asignación de respuesta, desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”. En total, participaron 100 empleados: 78.1%, hombres; 52% con carrera profesional terminada; 36.7% con una edad de entre 31 y 40 años; 58.2% en puestos de supervisor o ingeniero; 8.2% había trabajado en la empresa por un periodo menor a un año en la empresa; el 50% indicó tener una antigüedad superior a 8 años.

### *Operacionalización de variables*

En el caso de la variable Compromiso Organizacional, los ítems se desarrollaron con base en antecedentes teóricos disponibles. La variable se midió con 7 ítems, los cuales se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Ítems de la Escala de Compromiso Organizacional Afectivo

| Ítems   | Fuente:                              |
|---|--------------------------------------|
| Creo que mis valores personales y los valores de esta empresa son muy semejantes [Compromiso1]      | (Allen and Meyer (1996); Collins and |
| Estoy dispuesto a poner todo mi empeño para ayudar a que esta empresa logre sus metas [Compromiso2] | Smith (2006); Mowday et al.          |
| Me siento orgulloso de ser parte de esta organización [Compromiso3]                                 | (1979))                              |

---

Esta empresa me inspira para que de lo mejor de mí en el trabajo [Compromiso4]

Realmente me preocupa el éxito de esta organización [Compromiso5]

Esta empresa es la mejor opción entre las alternativas laborales disponibles [Compromiso6]

Estoy dispuesto a hacer más de lo que se espera de mi puesto [Compromiso7]

---

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la actitud del empleado respecto a Kaizen se midió con 4 ítems. Este constructo proporciona una valoración del afecto del empleado hacia las actividades de *Lean*, con énfasis en el principio de *Kaizen*. La escala utilizada es la propuesta por Doolen, Van Aken, Farris, Worley, and Huwe (2008) (ver tabla 2), la cual fue traducida y adaptada al contexto de estudio.

Tabla 2. Ítems de la Actitud del Empleado respecto a *Kaizen*

| Ítems  | Fuente                                    |
|--|---|
| Las actividades <i>Kaizen</i> han aumentado mi interés por el trabajo [ActKaizen1]           | Doolen, Van, Farris, Worley y Huwe (2008) |
| Me gusta formar parte de las actividades de mejoramiento continuo [ActKaizen2]               |   |
| Las actividades <i>Kaizen</i> me motivan a desempeñarme mejor [ActKaizen3]                   |   |
| Me gustaría seguir formando parte de las actividades <i>Kaizen</i> en el futuro [ActKaizen4] |   |

---

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la actitud del empleado respecto a su trabajo, se operacionalizó con 8 ítems, que permiten valorar la actitud del trabajador respecto a su labor dentro de la organización, además de medir la satisfacción asociada. De forma similar a la variable

anterior, se tradujo y adaptó una escala disponible en la literatura académica (Bhatnagar & Srivastava, 2011) [tabla 3].

Tabla 3. Ítems de la Actitud del empleado respecto a su Trabajo

| Ítems   | Fuente                           |
|---|----------------------------------|
| Me siento contento por tener este trabajo [Actitudtrabajo1]                       | Bhatnagar y Srivastava<br>(2011) |
| Es mi voluntad ir a trabajar [Actitudtrabajo2]                                    |                                  |
| Definitivamente, me gusta mi trabajo [Actitudtrabajo3]                            |                                  |
| Considero que mi trabajo es agradable [Actitudtrabajo4]                           |                                  |
| Cada día laboral se pasa muy rápido [Actitudtrabajo5]                             |                                  |
| Prefiero trabajar que tener tiempo libre [Actitudtrabajo6]                        |                                  |
| Mi gusto por el trabajo es mayor que el del trabajador promedio [Actitudtrabajo7] |                                  |
| Mi trabajo es bastante interesante [Actitudtrabajo8]                              |                                  |

Fuente: Elaboración propia

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para testar las relaciones propuestas, se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales [SEM] con base en mínimos cuadrados parcializados [PLS], por su utilidad para estimar modelos path con variables latentes de indicadores múltiples (Wold, 1985). El software estadístico fue Smart PLS. En una primera fase se revisó el modelo de medición utilizado, para asegurarse de que fuera válido y confiable. En la segunda etapa, se evaluó el modelo estructural. A continuación se presentan los resultados de cada una de las fases.

### *Fase 1. Confiabilidad y validez del modelo de medición*

Inicialmente, el modelo de medición incluía 19 ítems. El modelo final se integró de 14 ítems; se eliminaron 5: 1 por baja carga factorial, y 4 por problemas de validez discriminante: Actitudtrabajo6, Actitudtrabajo7, Compromiso1, Compromiso2 y Compromiso 3. Las cargas factoriales de los ítems incluidos en el modelo de medición final, cumplen con el punto de corte mínimo, ya que se encuentran en un rango de entre

0.813 y 0.940, y son estadísticamente significativas [valores t que van de 8.822 y 45.65]. respecto del valor de varianza extraída, también se cumple con los criterios recomendados [0.50] (Bagozzi & Yi, 1988): Actitud del empleado hacia Kaizen [0.746], Actitud del empleado respecto a su trabajo [0.765] y Compromiso Organizacional [0.723]. Finalmente, en todos los casos, el resto de indicadores de validez convergente también muestran resultados adecuados: se exceden los puntos de corte de 0.70 para el alfa de Cronbach, y 0.60 para el índice de fiabilidad compuesta [IFC] [ver tabla 4].

Tabla 4. Indicadores de validez convergente del modelo de medición

|   | Alfa de<br>Cronbach's | Fiabilidad<br>compuesta | Varianza extraída<br>Extracted (AVE) |
|---|-----------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| Actitud del empleado hacia Kaizen             | 0.887                 | 0.921                   | 0.746                                |
| Actitud del empleado respecto a<br>su trabajo | 0.938                 | 0.951                   | 0.765                                |
| Compromiso                                    | 0.873                 | 0.913                   | 0.723                                |

Fuente: resultados de Smart PLS

También se revisó la validez discriminante del modelo. Como se comentó con antelación, fue necesario eliminar 4 indicadores que generaban problemas. El modelo de medición final cuenta con validez discriminante. Para determinar lo anterior, se utilizaron dos criterios: Fornell-Larcker y Heterotrait-Monotrait Ratio. Como se puede observar en la tabla 5, de acuerdo al criterio Fornell-Larcker el modelo tiene validez discriminante ya que en todos los casos el valor de la raíz cuadrada de AVE [en la diagonal], es mayor que la correlación con las variables latentes incluidas en el modelo [bajo la diagonal]. Además, se analizó el indicador Heterotrait-Monotrait Ratio [HTMT] de las correlaciones. A través del mismo se analizan las correlaciones entre indicadores que miden variables latentes diferentes (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). En este caso, la validez discriminante se estableció tomando como punto de corte 0.85, y se comparó con los ratios heterotrait-monotrait. En todos los casos, dichos ratios mostraron valores inferiores al punto de corte. En resumen, el modelo es confiable y tiene validez convergente y discriminante.

Tabla 5. Validez discriminante del modelo de medición

|  | Criterio Fornell-Larcker          |  |            | Heterotrait-Monotrait Ratio       |  |
|--|-----------------------------------|--|------------|-----------------------------------|--|
|  | Actitud del empleado hacia Kaizen | Actitud del empleado respecto a su trabajo | Compromiso | Actitud del empleado hacia Kaizen | Actitud del empleado respecto a su trabajo |
| Actitud del empleado hacia Kaizen          | 0.864                             |  |            |                                   |  |
| Actitud del empleado respecto a su trabajo | 0.414                             | 0.874                                      |            | 0.445                             |  |
| Compromiso                                 | 0.556                             | 0.767                                      | 0.851      | 0.613                             | 0.845                                      |

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de Smart PLS

*Fase 2. Modelo estructural.*

Una de las medidas de la calidad de la predicción del modelo estructural, es el coeficiente de determinación  $[R^2]$ , porque evidencia el grado en que el modelo explica los datos (Seidel & Back, 2009). Los resultados indican que el Compromiso Organizacional explica: de forma moderada a la Actitud del Empleado hacia Kaizen  $[R^2=0.309]$ , y de forma moderada-sustancial, a la Actitud del Empleado respecto a su trabajo  $[R^2=0.588]$ .

Como segundo criterio se evaluaron los valores de los paths. De acuerdo a antecedentes teóricos disponibles, los paths deben coincidir con los postulados previamente, en términos de signo algebraico, magnitud y significancia; cuando esta condición se cumple, existe una validación empírica parcial de las relaciones teóricas propuestas en el modelo (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). En las dos relaciones propuestas, los paths cumplen con lo señalado previamente. Además, son estadísticamente significativos [valor t superiores a 1.96, con un nivel de confianza del 95%] y superan el punto de corte mínimo de 0.20 (Chin, 1998), por lo cual ninguna de las dos hipótesis se rechaza [ver tabla 6].

Tabla 6. Relaciones estructurales propuestas

| Hipótesis   | Path  | Valor t | Resultado  |
|---|-------|---------|------------|
| H1. El compromiso organizacional influye positiva y significativamente en la actitud del empleado hacia Kaizen          | 0.556 | 6.253   | No rechazo |
| H2. El compromiso organizacional influye positiva y significativamente en la actitud del empleado respecto a su trabajo | 0.767 | 11.734  | No rechazo |

Fuente: elaboración propia

Finalmente, se revisó el indicador Q2 de Stone Geisser. Este indicador se calculó a través del procedimiento *blindfolding* en el software Smart PLS (Chin, 2010; Henseler et al., 2009). Existe relevancia predictiva cuando todos los indicadores de las variables dependientes [medidas reflectivamente], son mayores de cero (Barroso, Carrión, & Roldán, 2010; Chin, 2010). Los valores Q2 de los constructos endógenos incluidos en el modelo se presentan en la tabla 7. Como en ella se observa, en los dos casos cumplen con el criterio.

Tabla 7. Indicador Q2 de los constructos endógenos del modelo

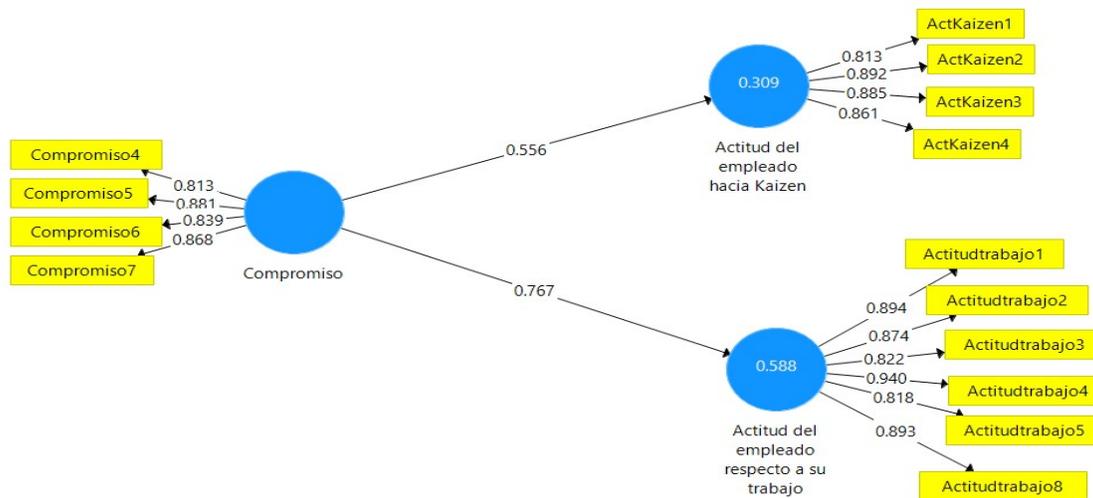
|                                   | Suma de cuadrados del error de predicción [SSO] | Suma de cuadrados del error utilizando la media para la predicción [SSE] | Validación cruzada de la redundancia del constructo $Q^2=1-(SSE/SSO)$ |
|-----------------------------------|---|--|---|
| Actitud del empleado hacia Kaizen | 400.000   | 317.962  | 0.205   |

|  |         |         |       |
|--|---------|---------|-------|
| Actitud del empleado respecto a su trabajo | 600.000 | 357.470 | 0.404 |
| Compromiso                                 | 400.000 | 400.000 |       |

Fuente: elaboración propia

En la figura 2 se exhibe el modelo contrastado. En él se incluyen los valores de las cargas factoriales de cada una de las variables observables, los valores path de las relaciones estructurales, y los valores R2 correspondientes.

Figura 2. Modelo contrastado



Fuente: Smart PLS

## REFLEXIONES FINALES

Aun cuando los entornos Lean favorecen el sistema sociotécnico de la empresa, son pocos los trabajos desarrollados en el subsistema social. Este trabajo, contribuye con evidencia empírica, en la construcción de conocimiento en este ámbito. En el contexto de una empresa manufacturera de exportación mexicana, donde se labora en un entorno de manufacturera esbelta, este trabajo tuvo como objetivo identificar si el compromiso organizacional de los trabajadores incide positiva y significativamente en la actitud del

empleado respecto a su trabajo y hacia Kaizen. Los hallazgos evidencian que ambas relaciones existen y queda claro que los ambientes de manufactura esbelta también influyen positivamente en el subsistema social de la empresa.

De acuerdo a los resultados, se reitera que el compromiso organizacional es un constructo con valor estratégico, en este caso por su influencia en el despliegue de actitudes de los empleados, favorables para la empresa. Estos resultados coinciden con planteamientos teóricos previos (Allen & Meyer, 1996; Hislop, 2003; Meyer et al., 1993; Pfeffer & Lawler, 1980). Particularmente en los entornos Lean, es un aspecto crítico de éxito (Losonci, Demeter, & Jenei, 2011). En la empresa estudiada, el compromiso organizacional se manifiesta a través de: la preocupación del empleado por el éxito de la firma, su percepción de que es la mejor opción entre las alternativas de trabajo disponibles, su disposición para hacer más de lo que se espera en su puesto, y de la inspiración que la empresa le da para que de lo mejor de él en su trabajo.

Como se comentó previamente, los hallazgos indican que el compromiso influye favorablemente tanto en la actitud del empleado respecto a su trabajo, como en su actitud hacia Kaizen. En el contexto estudiado, la actitud del empleado respecto a su trabajo se refleja en mayor medida, en su consideración de que su trabajo es agradable, se sienten contentos por tenerlo, y piensan qué es interesante. En el caso de la actitud hacia Kaizen, se distingue el gusto de los empleados por formar parte de las actividades de mejoramiento continuo, y su expresión de que las actividades Kaizen les motivan para desempeñarse mejor.

Este trabajo tiene limitaciones. Se trata de un estudio de caso, con un diseño transversal, en una muestra no probabilística relativamente pequeña. Ello limita las posibilidades de generalizar los resultados a otros entornos. Por lo anterior, se llama a replicarlo en otras organizaciones, donde de manera cotidiana se utilicen los sistemas esbeltos.

## REFERENCIAS

- Allen, Natalie J., & Meyer, John P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. doi: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Bagozzi, Richard P., & Yi, Youjae. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. doi: 10.1007/bf02723327
- Barroso, Carmen, Carrión, Gabriel Cepeda, & Roldán, José L. (2010). Applying Maximum Likelihood and PLS on Different Sample Sizes: Studies on SERVQUAL Model and Employee Behavior Model. In Vincenzo Esposito Vinzi, Wynne W. Chin, Jörg Henseler & Huiwen Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications* (pp. 427-447). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Bhatnagar, Kavita, & Srivastava, Kalpana. (2011). A preliminary study to measure and develop job satisfaction scale for medical teachers. *Industrial Psychiatry Journal*, 20(2), 91-96.
- Chin, Wynne W. (1998). The partial Least Squares Approach of Structural Equation Modeling. In *Modern Methods for Business Research* (Ed.), (pp. 295-233). Mahwah, New Jersey: Psychology Press.
- Chin, Wynne W. (2010). How to Write Up and Report PLS Analyses. In Vincenzo Esposito Vinzi, Wynne W. Chin, Jörg Henseler & Huiwen Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications* (pp. 655-690). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Collins, Christopher J., & Smith, Ken G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560. doi: 10.5465/amj.2006.21794671
- Dibia, Ifechukwude K., & Onuh, Spencer. (2010). Lean Revolution and the Human Resource Aspects. *Proceedings of the World Congress on Engineering, III*.
- Dombrowski, U., Mielke, T., & Engel, C. (2012). Knowledge Management in Lean Production Systems. *Procedia CIRP*, 3, 436-441. doi: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2012.07.075>

Doolen, Toni L., Van Aken, Eileen M., Farris, Jennifer A., Worley, June M., & Huwe, Jeremy. (2008). Kaizen events and organizational performance: a field study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(8), 637-658.

Farris, Jennifer A. (2006). An Empirical Investigation of Kaizen Event Effectiveness: Outcomes and Critical Success Factors. Blacksburg, Virginia.

Glover, Wiljeana J., Farris, Jennifer A., Van Aken, Eileen M., & Doolen, Toni L. (2011). Critical success factors for the sustainability of Kaizen event human resource outcomes: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 132(2), 197-213. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.04.005>

Henseler, Jörg, Ringle, Christian M., & Sarstedt, Marko. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.

Henseler, Jörg, Ringle, Christian M., & Sinkovics, Rudolf R.;. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In Rudolf R. Sinkovics & Pervez N. Ghauri (Eds.), *New Challenges to International Marketing Advances in International Marketing* (Vol. 20, pp. 277-319): Emerald Group Publishing Limited.

Hislop, Donald. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations*, 25(2), 182-202. doi: 10.1108/01425450310456479

Kinjerski, Val, & Skrypnik, Berna J. (2008). The Promise of Spirit at Work Increasing Job Satisfaction and Organizational Commitment and Reducing Turnover and Absenteeism in Long Term Care. *Journal of Gerontological Nursing*, 34(10), 17-25.

Losonci, David, Demeter, Krisztina, & Jenei, István. (2011). Factors influencing employee perceptions in lean transformations. *International Journal of Production Economics*(131), 30-43.

Maynez Guaderrama, Aurora Irma. (2011). *La Transferencia de Conocimiento Organizacional como Fuente de Ventaja Competitiva Sostenible: Modelo Integrador de Factores y Estrategias*. (Doctorado Documento), Puebla, Mexico.

Meyer, John P., & Allen, Natalie J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- Meyer, John P., Allen, Natalie J., & Smith, Catherine A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538-551. doi: 10.1037/0021-9010.78.4.538
- Mohammed, Jan, Batthi, Mitho Khan, Jariko, Ghulam Ali, & Zehri, Abdul Wahid. (2013). Importance of Human Resource Investment for Organizations and Economy: A Critical Analysis. *Journal of Managerial Sciences, VII*(1), 127-133.
- Mohammed, Jan, Bhatti, Mitho Khan, Jariko, Ghulam Ali, & Zehri, Abdul Wahid. (2013). Importance of human resource investment for organizations and economy: A critical analysis. *Journal of Managerial Sciences Volume VII Number, VII*(1), 127-133.
- Mowday, Richard T., Steers, Richard M., & Porter, Lyman W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247. doi: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- O'Reilly, Charles A., Chatman, Jennifer, & Caldwell, David F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34*(3), 487-516. doi: 10.5465/256404
- Pfeffer, Jeffrey, & Lawler, John. (1980). Effects of Job Alternatives, Extrinsic Rewards, and Behavioral Commitment on Attitude Toward the Organization: A Field Test of the Insufficient Justification Paradigm. *Administrative Science Quarterly, 25*(1), 38-56. doi: 10.2307/2392225
- Power, Damien, & Sohal, Amrik. (2000). Human resource management strategies and practices in Just in Time environments: Australian case study evidence. *Technovation*(20), 373-387.
- Seidel, Gunter, & Back, Andrea. (2009). *Success factor validation for global ERP programmes*. Paper presented at the 17th European Conference on Information Systems, Verona.
- Sparkes, John R., & Miyake, Maiko. (2000). Knowledge transfer and human resource development practices: Japanese firms in Brazil and Mexico. *International Business Review, 9*(5), 599-612. doi: [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(00\)00021-4](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(00)00021-4)

Suares Barraza, Manuel F., Castillo Arias, Ileana, & Miguel Davila, Jose A. (2011). La aplicacion del Kaizen en las organizaciones mexicanas. Un estudio empirico. *Globalizacion, Competitividad y Gobernabilidad*, 5(1), 60-74.

Wold, H. (1985). Partial Least Squares. In Samuel Kotz & Norman L. Johnson (Eds.), *Encyclopedia of Statistical Sciences* (Vol. 6, pp. 581-591). New York: Wiley.