

**PRÀCTIQUES DE RECURSOS HUMANS,
CLIMA LABORAL I RESULTATS DE GESTIÓ.
ANÀLISI DEL CAS «VERDIFRESH»
*HR PRACTICES, WORK ENVIRONMENT
AND MANAGEMENT RESULTS.
ANALYSIS OF THE CASE «VERDIFRESH»***

Jesús Ruiz i García,
Fernando José Pons i Verdú***

Resum

La crisi econòmica mundial obliga cada empresa a lliurar una batalla, a vegades amb si mateixa, per incrementar la seua competitivitat. Cada vegada més, les organitzacions són conscients de la necessitat de comptar amb treballadors alineats amb la seua estratègia. Per aconseguir-ho, algunes empreses s'esforcen a humanitzar les relacions laborals i redissenyar les seues pràctiques de gestió de recursos humans (RH). En aquest estudi s'analitza el cas de l'empresa Verdifresh. Les seues pràctiques de RH s'han dissenyat amb l'objectiu de fidelitzar els treballadors i millorar la seua percepció de les condicions laborals. En aquest treball s'analitzen aquest tipus de relacions i es descriuen les pràctiques de RH utilitzades. Les conclusions obtingudes poden resultar d'interès i d'utilitat per a l'àmbit d'actuació de la psicologia del treball i de les organitzacions.

Paraules clau: recursos humans, clima laboral, psicologia de les organitzacions.

* Departament de Psicologia Social. Universitat de València. Adreça electrònica: <Jesus.Ruiz@uv.es>.

** Departament de Psicologia Social. Universitat de València.

Abstract

The global economic crisis requires each company to fight, sometimes with itself, to increase their competitiveness. Increasingly, organizations are aware of the need for workers which are in line with its strategy. To achieve this, some companies strive to humanize relations and redesign their practices for managing human resources (HR). This study examines the case of the company Verdifresh. Their HR practices are designed to retain employees and to improve their perception of working conditions. In this paper we analyze these relationships and describe the HR practices used. The conclusions obtained may be interesting and useful to the scope of the psychology of work and organizations.

Key words: human resources, work environment, organizational psychology.

Introducció

Nombroses memòries d'empresa, webs corporatius i plans estratègics inclouen, amb aquestes paraules o d'altres de semblants, la mateixa sentència: «Les persones són el principal actiu de la nostra empresa». Al fil de la crisi econòmica mundial i la competitivitat dels països, s'ha inclòs alguna referència semblant fins i tot en declaracions polítiques, que han arribat a identificar les persones amb la palanca que permetrà el canvi de model de creixement econòmic.

Malgrat això, el camí de les paraules als fets és sempre complex i està carregat de dificultats. En la pràctica, moltes d'aquestes empreses consideren i gestionen els seus treballadors com un cost fix, que ha de ser minimitzat en honor de la competitivitat. Aquesta opció pot tenir sentit si l'aposta estratègica consisteix a ser competitiu via costos, si es competeix per ser «el més barat». Això no obstant, aquest tipus d'estratègies en un mercat global són altament exigents i difícils de mantenir en el temps. La globalització ha permès l'accés als recursos i a la tecnologia a gairebé qualsevol empresa del planeta. Així, sobretot en les economies avançades, s'és cada vegada més conscient del valor estratègic de les persones i es considera, ara sí, els seus recursos humans una font d'avantatge competitiu.

Nombrosos models de gestió empresarial assumeixen ja aquestes idees. Un dels més importants i estesos és el quadre de comandament integral (CMI), proposat per Kaplan i Norton. El CMI ja està present en l'eix de la gestió de moltes empreses. Aquest model assumeix la lògica causal següent. Com en *un iceberg*, els resultats economicofinancers són la part visible de l'empresa. Aquests resultats depenen de la perspectiva del client, és a dir, en quina mesura els con-

sumidors d'aquest mercat decideixen comprar o no els productes o serveis que ofereix l'empresa. A continuació, la decisió del consumidor depèn de la capacitat de l'organització d'alinejar els seus processos interns i generar una proposta de valor atractiva per als seus clients. En últim terme, la perspectiva de processos interns està relacionada amb la capacitat de l'organització per aprendre i créixer. D'aquesta manera, la perspectiva d'aprenentatge i creixement d'una organització és la que manté i millora la competitivitat de les empreses. Segons els autors, aquesta és la perspectiva menys atesa i desenvolupada en les empreses, fet que *resulta cridaner sent la més important*. En aquest nivell, els autors identifiquen principalment tres elements: les competències de les persones, les pràctiques de gestió de RH i el clima-cultura organizacional.

El CMI és un bon exemple del fet que, efectivament, les persones són el principal actiu de l'empresa. La reciprocitat que sol caracteritzar la relació entre l'empresa i els treballadors anima a pensar que el vincle psicològic entre tots dos facilitarà la creació d'aquest nou tipus d'escenaris. Per tot això, les pràctiques de gestió i desenvolupament de RH han adquirit un nou significat en l'estratègia de les organitzacions, n'han multiplicat el valor i han situat les persones en el focus d'atenció de les empreses.

En aquest treball s'analitza el cas de l'empresa Verdifresh, en què la humanització del treball i l'adequada gestió de les pràctiques de RH s'han mostrat com a inductors de resultats com l'absentisme, la rotació i la taxa d'accidents.

Pràctiques de RH i clima laboral com a palanques del canvi

Tal com s'ha comentat en l'apartat anterior, l'increment de la competència, l'aparició de nous avanços tecnològics i la variació en les preferències i en les conductes dels consumidors, han forçat les empreses a analitzar la manera en què competeixen en els mercats. En aquesta anàlisi el comportament dels membres de l'organització és essencial i, per extensió, les polítiques i pràctiques de RH que les organitzacions implanten. Abans d'analitzar les pràctiques desenvolupades per l'empresa, en aquest apartat es delimiten conceptualment els conceptes de pràctiques de gestió de RH i clima laboral, com a facilitadors de l'alineació empresa-persona.

Pràctiques de gestió de RH

Hi ha nombrosos treballs que indiquen que les pràctiques de recursos humans adoptades per les empreses estan relacionades amb la consecució dels seus objectius (e.g. Boselie, Paauwe i Jansen, 2000; Delery i Doty, 1996; West, 1997).

La revisió de la literatura sobre gestió de RH mostra tres perspectives teòriques diferents per a l'estudi de l'impacte de les pràctiques de RH sobre els resultats organitzacionals: la perspectiva universalista, o les millors pràctiques, les aproximacions de contingència i el millor ajust o visió configurativa. La primera, basada en la teoria del capital humà i la de recursos i capacitats, es refereix a l'existència de pràctiques de recursos humans l'efecte dels quals sobre els resultats és sempre positiu, independentment d'altres elements interns o externs a l'organització.

En segon lloc, la perspectiva contingent postula que l'estratègia de l'organització augmenta o disminueix l'impacte de determinades pràctiques de recursos humans sobre els resultats. Finalment, la perspectiva configurativa proposa que certes variables organitzatives, entre d'altres les pràctiques de recursos humans, se solen aplicar de manera conjunta, la qual cosa origina configuracions l'acció coordinada de les quals és la que té impacte sobre els resultats.

Situant-nos en la perspectiva universalista, malgrat trobar suport a les hipòtesis plantejades, les pràctiques a què es refereixen els diversos autors són distintes. Així, dins dels diferents treballs enquadrats en la investigació sobre les pràctiques de RH, no hi ha unanimitat en les actuacions concretes que es poden englobar dins d'aquesta denominació genèrica. Des d'aquesta posició, es considera que hi ha una sèrie de pràctiques de recursos humans anomenades d'alt rendiment, alt compromís o alta implicació (Moriones, Merino i Cerio, 2002) que faciliten l'efectivitat organitzacional. Aquest tipus de pràctiques van encaminades a millorar les capacitats del treballador i a incrementar-ne la motivació.

Les organitzacions amb pràctiques de RH orientades al compromís tendeixen a preferir l'orientació als resultats en la gestió dels seus treballadors. Els nivells requerits de qualitat i resultats són entesos com a conseqüència de les habilitats i coneixements dels seus membres, més que com a producte d'alts nivells de supervisió (Bassett-Jones, 2005).

Els estudis més rellevants en aquesta orientació són els de Walton (1985) i Pfeffer (1994). El primer sosté que els resultats organitzatius requereixen el compromís dels treballadors i assenjala la necessitat d'un conjunt consistent i coherent de pràctiques de gestió de RH per aconseguir aquest compromís.

Enfront d'aquestes mesures, les pràctiques més tradicionals persegueixen el control i l'adequació del comportament del treballador als estàndards definits prèviament. A diferència de la gestió de RH, orientada a desenvolupar el compromís dels treballadors, la gestió de RH orientada al control es preocupa sobretot per la reducció de costos laborals i pretén l'eficiència de les millores a través del compliment de les regles i procediments per part dels treballadors. En la taula 1 es mostra una comparació entre els dos sistemes descrits per Walton.

TAULA 1

Comparació entre els sistemes de treball tradicional i d'alt compromís

Sistema de treball tradicional	Sistema de treball d'alt compromís
Ocupacions poc definides	Ocupacions àmpliament definides
Especialització de treballadors	Rotació de treballadors per llocs
Salaris sobre la base de continguts del treball	Salaris sobre la base de competències dominades
Avaluació per supervisió directa	Avaluació per companys
Treball sota supervisió	
Assignació d'hores extraordinàries o transferència per normes	L'equip assigna el membre per realitzar la tasca de manera flexible
Cap desenvolupament de carrera	Preocupació per l'aprenentatge i el creixement
Treballadors com a individus	Treballadors com a membres d'un equip
Treballadors desconexors del negoci	Informació de negoci compartida extensament
Símbols d'estatus usats per a reforçar la jerarquia	Diferències d'estatus reduïdes al mínim
Poca participació dels treballadors	Àmplia participació dels treballadors

Font: Walton en Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills i Walton, 1984.

D'altra banda, Pfeffer (1994 i 1998) identifica setze pràctiques de RH, i posteriorment set, que caracteritzen l'efectivitat organitzacional: seguretat en l'ocupació, reclutament selectiu, salaris elevats i retribució variable, informació compartida, equips autogestionats i descentralitzats en la presa de decisions, formació àmplia i reducció de les diferències d'estatus en símbols i salaris.

Les assumpcions bàsiques d'aquests dos autors tenen les seues arrels en la distinció teòrica entre la teoria X i la teoria Y de McGregor (1960). La direcció tradicional (teoria X) assumeix que el treball produeix aversió i per això els treballadors eviten la responsabilitat i manquen d'ambició. Així, la motivació dels treballadors s'aconsegueix a través del control extern i el càstig. Des d'aquesta perspectiva, el mal funcionament d'una organització es produeix com a resultat de la naturalesa humana.

Per contra, la teoria Y postula que el baix acompliment dels treballadors no és el resultat de la seua naturalesa, sinó d'un sistema de treball imperfecte. L'individu valora l'autonomia i l'autocontrol, busca i accepta la responsabilitat i percep el treball com una font de satisfacció.

En la taula 2 es mostra una comparació entre les pràctiques identificades per Walton i Pfeffer en les quals es pot observar la falta d'unanimitat apuntada més amunt.

TAULA 2
*Comparació entre les pràctiques de gestió de recursos humans
 identificades en el sistema de treball d'alt compromís*

Walton (1985)	Pfeffer (1994)
Enriquiment del lloc de treball	Selecció rigorosa Formació Reducció de les diferències d'estatus
Equips de treball	Equips autodirigits
Definició flexible del lloc de treball	
Coordinació basada en objectius i valors compartits	
Remuneració variable (equitat interna)	
Participació en beneficis o propietat	Remuneració alta
Remuneració individual en funció d'habilitats	
Seguretat en el treball	Seguretat en l'ocupació
Participació del personal	Descentralització de la presa de decisions
Informació compartida	Compartir informació financera
Relacions laborals basades en la resolució de conflictes	

Font: Sánchez, 2003.

Així, la gestió de RH orientada al compromís hauria de desenvolupar en els treballadors comportaments i actituds desitjats, mitjançant l'establiment de connexions psicològiques entre els objectius de l'organització i els objectius del treballador. D'altra banda, es pensa que en les organitzacions amb aquest tipus de model de gestió serà més probable trobar persones amb una conducta organitzativa favorable, més enllà de les especificacions del seu lloc, sense esperar-ne una recompensa, que mostren així comportaments que resulten crítics per a l'èxit de l'organització. Per oposició al que passa amb el rendiment formalment establert en el treball, les conductes que es poden concretar a ajudar altres persones, a mostrar iniciativa, o defensar la reputació de l'empresa davant els altres, no es demostren si no es presenta l'ocasió adequada per a fer-ho. Per aquesta raó, alguns autors assenyalen que aquestes conductes són difícils de predir i més difícils encara de motivar. Mentre que el rendiment formal es motiva a través de sistemes d'objectius i incentius, aquests procediments fan aflorar les motivacions centrades en l'interès personal i finalment poden dissuadir els membres de l'organització d'executar conductes proactives o d'iniciativa personal.

Whitener (2001) suggereix que els treballadors interpreten les accions i pràctiques de gestió de RH dins el context de l'organització com a senyals del compromís de l'organització. En conseqüència, els treballadors hi corresponen

recíprocament amb les percepcions que tenen sobre el seu propi compromís amb l'organització. Aquesta idea de reciprocitat entre les pràctiques de gestió de RH i els resultats del treball individual s'ha contrastat en diferents estudis en què s'ha trobat una relació significativa amb els nivells d'absentisme, rotació, grau de compromís, motivació, satisfacció, confiança, grau de conflictivitat i clima social (Boselie, Paauwe i Jansen, 2000).

Un altre aspecte interessant es refereix a l'anàlisi discriminatòria de l'impacte de cada una de les pràctiques de gestió de RH sobre els resultats del treball. En aquest sentit, per exemple, Kalleberg i Moody (1994) van trobar una relació negativa entre l'alta remuneració i la taxa de rotació i una relació positiva entre la relació supervisor-treballador i l'alta remuneració i la formació. Dowling i Richardson (1997) van trobar una relació positiva entre la remuneració basada en l'acompliment i la motivació del treballador, i Wallace (1995), entre la participació en la presa de decisions i el compromís amb l'organització.

Clima organitzacional

Tradicionalment el concepte de clima organitzacional ha estat confús i s'ha definit de múltiples maneres. Bàsicament hi ha dues aproximacions contràries quant a la naturalesa del clima organitzacional (Glick, 1988).

D'una banda, James (1982) i James, Joyce i Slocum (1988), entenen el clima organitzacional com un agregat de climes psicològics. Individualment, el clima seria una interpretació cognitiva d'una situació organitzacional que s'ha anomenat «clima psicològic» (James, James i Ashe, 1990). Des d'aquesta teoria, s'explica que els individus es comporten principalment en funció de les representacions cognitives que tenen de l'ambient «i no per com és l'ambient en si» (James i Sells, 1981).

El clima representa així els senyals que reben els individus sobre les expectatives de l'organització sobre la seua conducta i les seues conseqüències potencials. Així, els treballadors usen aquesta informació per a generar les seues expectatives i creences (James, Hartman, Stebbins i Jones, 1977), de la mateixa manera, les persones responen a aquestes expectatives regulant la seua conducta, a fi de realitzar una autoavaluació positiva i esperar unes conseqüències també positives com l'autosatisfacció i l'orgull (Bandura, 1988). Tanmateix, ja que l'agregació d'aquestes percepcions individuals múltiples requereix algun nivell d'acord, un clima organitzacional no existiria si les persones es diferenciessin considerablement en la manera com perceben les característiques de l'organització (Glick, 1988).

Una segona aproximació al concepte de clima organitzacional es refereix a la conceptualització del clima com un atribut de l'organització, més que de l'individu, ja que és el resultat de processos sociològics i organitzacionals (Glick,

1985 i 1988). Des d'aquesta posició es defineix el clima organitzacional com «una classe d'ampli atribut de l'organització que descriu el context organitzacional i condiona les accions dels individus» (Glick, 1985).

Una definició més recent d'Isaksen, Lauer, Ekval i Britz (2000-2001) descriu el clima de l'organització com a «actituds, sentiments i patrons de comportament recurrents i observats que caracteritzen la vida en l'organització». Segons el nivell d'anàlisi, el concepte de clima pot ser dividit en dos constructes diferents però complementaris; clima psicològic i organitzacional. És a dir, el clima organitzacional caracteritza la vida en l'organització i consisteix en climes psicològics agregats.

Tot i que el clima de l'organització és percebut pels individus en el lloc de treball, aquest existeix independentment d'aquestes percepcions i és considerat un atribut de l'organització (Ekvall, 1987). En l'àmbit de la creativitat, Amabile afirma que aquestes percepcions, més que el mateix ambient objectiu, tenen una influència crucial sobre la motivació dels treballadors i la seua creativitat (Amabile i Gryskiewicz, 1989; Amabile, Taylor i Gryskiewicz, 1995). Això no obstant, segons Kwasniewska i Necka (2004), l'impacte del clima sobre la creativitat és diferent segons el lloc que s'ocupa, de manera que és superior en aquelles persones que ocupen un lloc de direcció en l'organització.

Així, mentre el clima s'ha definit consistentment com «les percepcions dels treballadors sobre les organitzacions», el constructe ha sofert durant anys definicions contràries i inconsistents en la seua operacionalització. Fins ara, l'aproximació dominant conceptualitza el clima com «les percepcions compartides dels treballadors sobre els esdeveniments, pràctiques i procediments de l'organització» (Patterson *et al.*, 2005).

Per exemple, Porter, Lawler i Hackman (1975) defineixen el concepte de clima organitzacional com «les propietats habituals, típiques o característiques d'un ambient de treball concret, la seua naturalesa, tal com és percebuda i sentida per aquelles persones que hi treballen o hi estan familiaritzades». Des d'aquesta perspectiva, és molt important destacar que, encara que el clima organitzacional està basat en una realitat física, és inherentment subjectiu i depèn de la percepció de cada individu.

Schneider (1975) va suggerir que hi ha molts tipus de clima i Schneider i Reichers van assenyalar que «parlar de clima organitzacional *per se*, sense relacionar-lo amb algun referent, no té sentit» (1983). En aquest sentit, s'han establert múltiples dimensions d'aquest constructe. Una assumpció inicial de la teoria en l'àrea del clima organitzacional era que els ambients socials podrien estar caracteritzats per un nombre limitat de dimensions. A partir d'aquesta premissa, el nombre de dimensions identificades ha proliferat tant que ha anat conduint a la confusió i reduint la marxa del progrés teòric (Patterson *et al.*, 2005).

Complementàriament, Schneider (1975, 1990; 2000) evita l'ús de les mesures multidimensionals generals i advoca per un acostament al clima específic de la faceta on es relaciona amb altres objectes d'interès. Aquest autor suggereix que les dimensions del clima organitzacional es diferencien segons l'objectiu de la investigació i que les mesures generals contindran dimensions que no són rellevants per a cada estudi específic. D'altra banda, a més del nivell organitzacional que s'ha utilitzat en aquesta investigació, el clima es pot referir a unitats menors dins de l'organització com un grup o equip de treball.

L'empresa Verdifresh

Verdifresh és una empresa dedicada als productes de IV gamma, amb Mercadona com a únic client. IV gamma són productes vegetals mínimament processats en fresc, als quals se'ls ha eliminat la part no comestible, i han estat trossejats, rentats, desinfectats i empaquetats. El producte queda preparat per al consum immediat i preserva les característiques nutritives i organolèptiques de la matèria primera.

La qualitat és assegurada mitjançant la traçabilitat dels productes. Seguint polítiques d'eficiència en la cadena de subministrament, les instal·lacions s'han situat sempre prop de les plataformes de la cadena de supermercats, amb l'objectiu d'aconseguir el màxim estalvi en transport.

Actualment Verdifresh té quatre plantes a Espanya:

- La primera fàbrica es va obrir l'any 2000 a Riba-roja de Túria (València)
- En 2003 es va instal·lar a Antequera (Màlaga)
- En 2006 obri planta a Aranda de Duero (Burgos)
- I en 2007 va obrir una fàbrica a Granadilla de Abona (Tenerife)

Visió, missió i valors

La missió de Verdifresh es basa en el trinomi: qualitat + servei + preu. Els productes han de tenir la màxima qualitat, amb un servei continuat al llarg de l'any i a uns preus competitius. Per aconseguir aquesta missió gestiona la relació amb cinc grups d'interès:

- a) *El client.* El client de Verdifresh és Mercadona, i defineixen junts les pràctiques de gestió.
- b) *El treballador.* Verdifresh busca una relació amb els col·laboradors basada en l'alineació d'esforços, la motivació i la identificació amb la missió empresarial.

- c) *El proveïdor*. Verdifresh assumeix tres premisses en aquesta relació. Si els proveïdors subministren bona matèria primera, el producte serà bo. Si els proveïdors són eficients, el producte serà competitiu. I finalment, els objectius s'aconsegueixen millor si els proveïdors creixen al mateix temps.
- d) *El capital*. Els accionistes han de compartir plenament el model de gestió i els principis que garanteixen el futur de l'empresa, basats en la satisfacció dels consumidors.
- e) *La societat*. Verdifresh ajuda a preservar el medi ambient amb una política de bones pràctiques agrícoles.

Evolució i creixement

Des de l'obertura de la primera planta es poden distingir tres etapes en què els objectius han anat variant.

1. *Primera etapa: producció*. Inicialment, l'objectiu consistia bàsicament a complir els compromisos de producció.
2. *Segona etapa: qualitat*. La qualitat està present en tot el procés productiu. L'assegurament de la qualitat obliga a establir indicadors al llarg d'aquest procés: en la selecció del producte en terra; la recepció i emmagatzematge; la selecció de la part apta per part dels operaris (procediment realitzat de forma manual a fi de reduir el minvament al màxim, minva que pot ser entre un 20% i 70%, si no es fa correctament); la neteja del producte; el trossejament; nova rentada; assecament superficial; barreja; pesada i envasament, i finalment emmagatzematge refrigerat.
3. *Tercera etapa: humanització*. Aconseguint que la producció i la qualitat s'integren en el procés, l'empresa passa a centrar el seu interès en les persones. En aquesta etapa, les polítiques i pràctiques de recursos humans van adreçades especialment cap a la satisfacció i fidelització dels treballadors. Aquesta etapa es va iniciar en 2007 i actualment continua en desenvolupament.

Justificació i objecte de l'estudi

En l'obstinació per alinear els seus RH amb l'estratègia, nombroses empreses s'esforcen a humanitzar les relacions laborals i redissenyen les pràctiques de gestió de RH. En aquest treball s'analitza el disseny de les pràctiques de RH de l'empresa Verdifresh. Atès que el desenvolupament d'aquest tipus de programes implica un esforç important per a les companyies, resulta d'interès conèixer la

percepció dels treballadors i el seu grau de satisfacció. D'altra banda, aquest estudi també pretén contrastar la incidència d'aquestes pràctiques de gestió sobre la rotació, l'absentisme o l'accidentabilitat.

Metodologia

La percepció dels treballadors respecte a cada una de les pràctiques de gestió s'ha explorat a través d'un qüestionari d'opinió dirigit a tota la plantilla. Respecte a la incidència de les pràctiques sobre els indicadors de RH (rotació, absentisme i accidentabilitat), s'ha realitzat per mitjà de diverses anàlisis estadístiques utilitzant la versió 15.0 de SPSS.

Variables: instruments de mesura

Enquesta valoració accions. L'enquesta de valoració de pràctiques de RH ha estat creada amb la finalitat de conèixer quines són aquelles accions que més valoren els treballadors dins l'empresa. Conèixer aquests resultats ajuda l'empresa a prendre decisions sobre les accions que cal mantenir o extingir. L'enquesta consta de 20 preguntes (una per cada acció de RH) i explora el grau d'acord amb l'afirmació que l'acció és valuosa. La resposta es proporciona a través d'una escala de tipus Likert, amb sis alternatives (1: totalment en desacord; 6: totalment d'acord).

Aquesta eina també és utilitzada per a posar en coneixement dels treballadors totes les accions que es duen a terme, a més d'informar sobre què es fa en cada una.

Clima laboral. El clima laboral s'avalua mitjançant una escala de 39 ítems dissenyada pel departament de RH de Verdifresh. Aquesta escala estudia la percepció del treballador sobre nou factors laborals. El format de resposta té quatre alternatives (1: gens d'acord; 4: molt d'acord). En l'annex es reproduïx íntegrament. En concret, els nou factors explorats són aquests:

1. Característiques de l'empresa (4 ítems). Es tracta d'ítems que exploren la satisfacció general del treballador respecte a l'empresa, el respecte i la companyonia.
2. Informació-comunicació (4 ítems). Aquest factor explora la percepció de la comunicació interna de l'empresa per part del treballador, tant ascendent com descendent.
3. Lideratge superior (4 ítems). Aquesta escala avalua el paper del superior i la proximitat d'aquest al treballador.

4. Desenvolupament (5 ítems). Aquest factor explora la percepció que tenen els treballadors sobre el seu desenvolupament professional i personal dins l'empresa i sobre les possibilitats que aquesta ofereix.
5. Característiques del treball (5 ítems). Els ítems se centren en la satisfacció amb el lloc, la claredat d'objectius i el coneixement de la seua importància dins l'organització.
6. Mitjans de treball (4 ítems). Aquest aspecte avalua temes relacionats amb les condicions ambientals de treball, els procediments i les eines.
7. Treball en equip (4 ítems). Aquests ítems exploren les relacions del treballador dins l'empresa, el suport dels companys i el sentiment d'unitat.
8. Compensació i beneficis (5 ítems). Aquesta part està centrada en aspectes retributius i de percepció de justícia sobre la política salarial i les condicions contractuals.
9. Recursos humans (4 ítems). S'hi valora el treball del departament de recursos humans i també la seua proximitat i eficàcia.

Indicadors de gestió. Com s'ha comentat adés, un dels objectius del treball és conèixer l'impacte de les pràctiques sobre els indicadors de gestió de RH més habituals: absentisme, rotació i accidentabilitat. La forma en què s'ha fet operatiu cada un d'aquests indicadors és la que segueix. S'ha considerat absentisme el nombre de persones que diàriament no van acudir al seu lloc de treball, estant prevista la seua assistència. La rotació no desitjada s'ha mesurat mitjançant el nombre de persones que han abandonat l'organització per voluntat del treballador. Finalment, l'accidentabilitat s'ha mesurat per mitjà del nombre d'informes d'accidents mensuals, amb baixa mèdica o sense.

Les pràctiques de gestió de RH de Verdifresh

En aquest apartat es descriu la sistemàtica amb què Verdifresh realitza la gestió de personal. Està basada en el model de desenvolupament professional i personal (DPP). Aquest model estableix un sistema de compensació psicològica per aconseguir la major satisfacció laboral. Està basat en els principis següents:

- Aquest procediment tractarà d'alinejar tots els treballadors amb els objectius i el pla estratègic de l'empresa. Amb aquesta finalitat posarà a la disposició del treballador un pla d'informació i formació adequat.
- Aquest procediment tractarà d'ocupar-se d'aquells problemes personals, familiars o professionals dels treballadors que interferisquen en el seu desenvolupament professional i personal. Per fer-ho posarà a la disposició del treballador una sèrie de serveis d'ús voluntari amb l'objectiu de millorar la conciliació entre la vida professional i personal i el clima laboral en l'organització.

Respecte a l'abast, el pla s'aplica a tots els treballadors, en totes les plantes i en tot tipus de comunicació interna, diària, setmanal, mensual quadrimestral i anual.

Accions de RH

Les 20 pràctiques de RH que implanta l'empresa són les que segueixen:

- *Pla d'acolliment i incorporació.* És el pla seguit per a l'acolliment i benvinguda d'un nou treballador.
- *Pla de posada a punt.* És el pla seguit per a l'actualització del personal que ja treballa en l'empresa.
- *Compromisos Verdifresh.* És el conjunt de compromisos que adquireix l'empresa amb els treballadors a fi de millorar-ne la situació personal i professional.
- *Butlletí Verdifresh.* És la revista interna que s'edita i distribueix de forma quadrimestral a tots els treballadors de l'empresa junt amb la nòmina.
- *Competències.* És la forma correcta en què s'ha de realitzar l'exercici d'un lloc de treball. És la forma en què una persona ha de desenvolupar la seua feina.
- *Bústia de suggeriments.* És la bústia utilitzada pels treballadors per a realitzar suggeriments de millora.
- *Programa d'entrevistes programades.* És l'entrevista setmanal que es realitza amb un treballador de l'empresa cada setmana, per fer-ne un seguiment.
- *Programa d'atenció al treballador.* És el programa que se segueix un dia cada setmana per rebre treballadors que vulguen realitzar qualsevol tipus de consulta personal o professional.
- *Presentació de resultats.* És la presentació dels resultats de la planta que realitza el director de planta als treballadors. També la realitza la responsable de finances a tot el personal d'estructura.
- *Taulers d'informació.* És el tauler que s'utilitza en cada planta per a compartir informació rellevant per als treballadors de l'empresa.
- *Campanyes Verdifresh.* És el conjunt de campanyes dirigides a sensibilitzar i conscienciar els treballadors sobre temes clau per a l'organització.
- *Grups de resolució de problemes (GRP).* Són els equips de millora que hi ha en cada planta per a treballar temes de millora en planta.
- *Programa feliç aniversari.* És la targeta de felicitació que envia l'empresa a cada treballador quan fa anys.
- *Desdejunis amb direcció.* És el desdejuni que mensualment realitza la direcció de planta i RH amb treballadors de cada centre de treball per intercanviar opinions sobre la marxa i l'evolució de la planta.

- *Estudi de clima laboral.* És l'estudi que realitza anualment l'empresa sobre el clima laboral i la satisfacció dels treballadors.
- *Escola de formació.* És l'escola a través de la qual es canalitzen totes les accions de formació de l'empresa, on es dóna importància a la transmissió de la cultura i els valors de l'organització.
- *Reunió diària.* És la reunió que es manté diàriament per part de tots els responsables d'àrea de planta amb el seu director.
- *Jornada tècnica.* És una jornada anual en què es convida professionals externs per actualitzar coneixements tècnics.
- *Fòrum d'operacions.* És una jornada anual en què cada àrea i departament presenta les seues línies de treball.
- *Reunió anual amb la direcció general.* És la reunió que s'estableix anualment amb cada departament i àrea per al seguiment de les accions que s'han realitzat.

Procediment d'implantació del pla

La millora dels processos de gestió de RH exigeix l'elaboració d'un pla estratègic de RH. Amb els mitjans i suports adequats, el pla tracta de cobrir les necessitats dels individus i els grups que componen l'organització.

En el cas de Verdifresh, aquesta implantació ha passat per diverses etapes:

1. Inicialment es va comptar amb el compromís de la direcció. Sense suport o amb un suport insuficient és difícil abordar amb èxit la introducció de canvis d'aquesta naturalesa.
2. A continuació es va realitzar un diagnòstic de les pràctiques de RH vigents. Aquest diagnòstic va permetre conèixer les necessitats i expectatives de les persones implicades.
3. Com a resultat de l'avaluació es va dissenyar un pla en què es van definir els objectius, la selecció de mitjans, la planificació de les accions, la temporització i els procediments de seguiment i control.
4. El pla es va comunicar als membres de l'organització amb l'objectiu de crear un clima favorable i motivar la participació.
5. La implantació del pla es va acompanyar de mesures de seguiment i retroalimentació. Bàsicament mitjançant qüestionaris de satisfacció i entrevistes amb els responsables.

Resultats

Com s'ha comentat, una mesura de retroalimentació sobre el valor percebut de les accions de RH consisteix en la realització anual d'una enquesta dirigida als treballadors. A través d'una escala de tipus Likert amb 6 alternatives de resposta (1: totalment en desacord; 6: totalment d'acord) s'explora el grau d'acord amb l'afirmació que l'acció és valuosa. En la taula 3 es mostren les mitjanes obtingudes per les pràctiques més i menys valorades.

TAULA 3
Valoració de les pràctiques de RR.HH. pels empleats

<i>Pràctica de RH</i>	Mitjana
<i>Pla atenció utilitzat</i>	5,7
<i>Reunió diària</i>	5,4
<i>Desdejunis amb direcció</i>	4,6
<i>Sopar de Nadal</i>	4,5
<i>Programa feliç aniversari</i>	4,2
<i>Jornada tècnica</i>	2,7
<i>Grup resolució de problemes</i>	2,2
<i>Butlletí Verdifresh</i>	2,1
<i>Presentació de resultats</i>	1,8
<i>Fòrum d'operacions</i>	1,5

Anàlisi de correlacions

En la taula 4 es mostren els resultats obtinguts després de l'anàlisi de correlacions entre les variables. Per a aquesta anàlisi, cada variable s'ha operacionalitzat com el nombre d'evidències mensuals de la pràctica en qüestió (p. ex. nombre d'entrevistes programades) o del valor obtingut per l'indicador (p. ex. absentisme mensual). La majoria dels coeficients obtinguts suggereixen unes correlacions significatives entre les diferents dimensions considerades.

L'anàlisi més detallada de la taula 4 mostra una alta correlació de caràcter negatiu entre les diverses pràctiques de gestió de RH considerades i els indicadors de gestió. El període comprès per a la realització de les anàlisis va des del setembre de 2007 fins a l'abril de 2010. La interpretació dels resultats assenyalava una alta relació, de caràcter positiu, entre la progressiva introducció de les diferents pràctiques de gestió orientades al compromís i la disminució dels nivells de rotació i absentisme. Una interpretació general anima a pensar que l'esforç que s'ha anat produint en el període per humanitzar les relacions laborals i vincular el treballador a l'organització ha tingut resultats molt positius.

TAULA 4
Anàlisi de correlacions

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Formació: horas/trabajadas/año	.73**	.57**	.86**	.77**	.81**	.85**	-.38*	-.73**	-.77**	-.28
2. Programa atención empleado		.67**	.77**	.71**	.77**	.79**	-.36*	-.92**	-.90**	-.26
3. Entrevistas programadas			.52**	.46**	.61**	.60**	.02	-.53**	-.53**	.06
4. Presentación resultados				.87**	.89**	.96**	-.66**	-.86**	-.91**	-.42*
5. Buzón sugerencias					.83**	.87**	-.57**	-.79**	-.84**	-.42*
6. Clima laboral						.98**	-.49**	-.78**	-.87**	-.18
7. Grupos resolución problemas							-.57**	-.84**	-.91**	-.28
8. Rotación no deseada								.59**	.60**	.45*
9. Rotación total									.97**	.44*
10. Ausencias diarias										.42*
11. Accidentes										

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Concretament, el descens de la rotació no desitjada s'ha relacionat positivament amb l'increment en les pràctiques de presentació resultats ($r = -.66$, $p < .01$); bústia de suggeriments ($r = -.57$, $p < .01$); clima laboral ($r = -.49$, $p < .01$) i grups de resolució problemes ($r = -.57$, $p < .01$). El descens en el nivell d'absentisme s'ha relacionat amb l'increment de les pràctiques de formació ($r = -.77$, $p < .01$); programa atenció utilitzat ($r = -.90$, $p < .01$); entrevistes programades ($r = -.53$, $p < .01$); presentació de resultats ($r = -.91$, $p < .01$); bústia de suggeriments ($r = -.84$, $p < .01$); clima laboral ($r = -.87$, $p < .01$) i grups de resolució problemes ($r = -.91$, $p < .01$). Finalment, la taxa d'accidents ofereix un nombre menor de correlacions significatives; es troba només una relació amb presentació resultats ($r = -.42$, $p < .05$) i bústia de suggeriments ($r = -.42$, $p < .05$).

Considerant els resultats de les correlacions i les percepcions dels treballadors recollides mitjançant el qüestionari de valoració d'accions, el programa d'atenció al treballador sembla una de les pràctiques més efectives i més ben valorades. Aquesta política de «portes obertes» permet al treballador resoldre de forma personal els seus dubtes i a l'empresa «individualitzar» la gestió de RH. El contacte directe i personal que facilita aquest tipus de pràctiques ajuda a «humanitzar» les relacions laborals i facilita un entorn més adequat perquè hi haja una comunicació interpersonal clara i sincera.

Pel que fa a la relació entre les pràctiques de RH i els indicadors de gestió, l'anàlisi de l'evolució mensual de les dades, en el període analitzat, suggereix un decrement significatiu dels percentatges mitjans anuals d'absentisme. En particular, destaca la diferència entre 2007 i 2008, any en què es van introduir diferents programes relacionats amb la comunicació empresa-treballador. L'any 2009 també es produeix un descens de l'índex d'absentisme, tot i que menor. En segon lloc, el nombre d'accidents disminueix en el temps després de la implantació del pla de comunicació (any 2008).

Anàlisi de regressió

Una vegada analitzades les correlacions entre els diversos indicadors gestionats en Verdifresh s'analitza la incidència del clima sobre la rotació no desitjada i l'absentisme. El clima laboral pot ser la palanca a través de la qual les pràctiques de gestió de RH actuen sobre resultats relacionats amb els indicadors esmentats. Per analitzar la capacitat predictiva del clima laboral sobre la rotació no desitjada i el nivell d'absentisme s'han realitzat dues anàlisis de regressió jeràrquica. Aquestes anàlisis han considerat l'evolució de les mesures de clima, rotació i absentisme durant els anys 2007, 2008, 2009 i 2010.

En primer lloc s'ha pres la taxa de rotació com a variable dependent i la mesura de clima laboral com a variable independent. El model de regressió obtingut explica el 21,1% de la seua variància. L'anàlisi de coeficients estandarditzats del model mostra per al clima laboral un valor $b = -0.486$ ($p < .005$).

Respecte a la capacitat predictiva del clima sobre el nivell d'absentisme, el model de regressió obtingut explica el 74,5% de la seua variància. Analitzant els coeficients estandarditzats del model trobem un valor $b = -0.886$ ($p < .001$) per al clima laboral.

Els resultats d'ambdós models de regressió evidencien la importància del clima laboral. D'aquesta forma, les pràctiques de RH d'alt compromís poden facilitar la percepció d'un clima laboral que afavoreix la fidelització dels treballadors. Aquest clima laboral sembla estimular el compromís dels treballadors, que es concreta en uns nivells d'absentisme i rotació més baixos.

Conclusions

La greu crisi econòmica mundial obliga les empreses a realitzar una profunda revisió dels seus models de negoci. El fenomen de la globalització ha afegit una pressió extraordinària als mercats i ha fet que les «regles del joc» varien en molt poc de temps. Un dels factors que s'identifiquen com a antecedent de la competitivitat és la capacitat d'alinejar els membres de l'organització amb la seua estratègia. Una plantilla alineada amb l'estratègia facilita l'eficàcia i l'eficiència organitzacional. En aquest procés, les diferents àrees de l'empresa assumeixen el paper central de les persones. Així, els últims anys proliferen els estudis sobre el paper i l'efectivitat de les pràctiques de gestió de RH en les organitzacions.

Aquest treball descriu i analitza les pràctiques de RH de l'empresa Verdifresh. La identificació de les «millors pràctiques» en gestió de RH pot ser d'utilitat per a psicòlegs del treball i les organitzacions, i servir de referent per a la implantació en altres organitzacions. En l'estudi hem presentant les diferents pràctiques que l'empresa implanta i les hem relacionades amb diferents indicadors de gestió,

com la rotació, l'absentisme i l'accidentabilitat. Diversos són els aspectes que ens resulten destacables.

En primer lloc, el moment en què l'empresa ha implantat el programa de pràctiques de gestió d'alt compromís. Moltes vegades l'èxit d'una intervenció depèn del fet que el moment siga adequat en la història de l'organització. En el cas de Verdifresh, el moment triat coincideix amb la superació de diferents etapes dirigides a la creació i normalització del negoci. Entenem que l'elecció és encertada, ja que altres vegades la implantació d'aquest tipus de polítiques anticipadament pot dificultar la dinàmica empresarial. D'altra banda, pot generar conflictes sobre les «prioritats» de l'empresa i projectar una percepció negativa que dificulti la implantació en un moment posterior.

És interessant el fet que les pràctiques més valorades no són necessàriament les més costoses. Per damunt d'altres factors, sembla que el treballador valora la possibilitat de gestionar les seues inquietuds amb l'empresa de forma individualitzada. L'atenció al treballador, la reunió diària o els desdjunis amb direcció permeten al treballador de Verdifresh poder interactuar personalment amb l'empresa. En essència, són pràctiques dirigides a humanitzar les relacions personals dins les empreses i fer sentir al treballador que existeix una sensibilitat envers els seus problemes i inquietuds.

En funció dels resultats obtinguts en les anàlisis estadístiques, les pràctiques de RH s'han relacionat negativament de manera significativa, amb els indicadors de rotació i absentisme. Aquesta alta correlació i els resultats oposats en les anàlisis de regressió suggereixen un paper central del clima laboral. En el període estudiat s'aprecia una millora substancial en la percepció del clima laboral. Aquesta millora coincideix amb la implantació gradual de les diferents pràctiques de RH.

En resum, en aquest treball hem analitzat com la humanització del treball es relaciona amb diversos indicadors i resultats de gestió de RH. A través de la implantació de pràctiques de RH orientades al compromís, l'empresa Verdifresh ha aconseguit desenvolupar un clima laboral que afavoreix la vinculació dels seus treballadors. Per damunt d'altres pràctiques de caràcter més extrínsec, el treballador percep que l'empresa és sensible a les seues necessitats i inquietuds com a ésser humà. En funció de la reciprocitat que sol caracteritzar aquest tipus de relacions, el treballador sembla que hi respon incrementant el nivell de compromís, disminuint l'absentisme i el desig d'abandonar l'organització.

ANNEX

Qüestionari de clima laboral i satisfacció desenvolupat pel departament de RH de Verdifresh

Per favor, responga a les preguntes següents indicant el seu grau d'acord amb cada afirmació.

- Gens d'acord: 1
Poc d'acord: 2
Un poc d'acord: 3
Molt d'acord: 4

Característiques de l'empresa

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 1 Tots som tractats igualment sense favoritismes | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 La companyia ofereix seguretat en el treball | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 Es respira un ambient d'energia, optimisme i companyonia | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 Recomanaria a un col·lega, amic o familiar treballar en Verdifresh | 1 | 2 | 3 | 4 |

Informació – comunicació

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 Sempre m'informen sobre les qüestions i canvis importants | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 Reben informació periòdica i puntual sobre l'evolució i la situació de l'empresa | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 Les meues propostes i suggeriments són preses en compte per la direcció i sempre rep resposta | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 Es promou el diàleg i l'intercanvi d'idees abans de prendre decisions | 1 | 2 | 3 | 4 |

Lideratge superior

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 9 Periòdicament el meu superior m'informa de com faig el meu treball | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 Estic satisfet/a amb la manera com em dirigeixen els meus caps | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11 Puc parlar amb el meu superior o superiora quan ho necessite i m'ajuda si trobe alguna dificultat | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12 El meu superior o superiora confia en mi i em transmet il·lusió i entusiasme | 1 | 2 | 3 | 4 |

Desenvolupament

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 13 Tinc possibilitats de promoció dins l'organització | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14 S'hi fomenta la formació de la gent | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15 Hi ha unes regles del joc que es compleixen per a ser promocionat | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16 S'hi fomenta la promoció interna abans d'anar a buscar professionals al mercat | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17 Percep que em desenvolupe com a professional en el dia a dia | 1 | 2 | 3 | 4 |

Característiques de la feina

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 18 Tinc un marge adequat per a prendre decisions en la feina que realitze | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19 Sé com influeix la meua feina en el client i en l'empresa | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20 Tinc la informació necessària per a exercir adequadament la meua feina | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21 Tinc clars els meus objectius i responsabilitats | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22 En termes generals, m'agrada la meua feina | 1 | 2 | 3 | 4 |

Mitjans de treball

23 Les instal·lacions són adequades per a l'acompliment del treball	1	2	3	4
24 Dispose de les eines i materials necessaris per dur a terme la meua feina	1	2	3	4
25 Tothom coneix els procediments de treball establerts	1	2	3	4
26 Des d'un punt de vista físic, és segur treballar en aquesta empresa	1	2	3	4

Treball en equip

27 Ens preocupem els uns dels altres	1	2	3	4
28 Tothom està disposat a col·laborar i a fer un esforç extra si la situació ho requereix	1	2	3	4
29 Celebrem els èxits i els esdeveniments especials	1	2	3	4
30 Ens sentim membres del mateix equip	1	2	3	4

Compensació i beneficis

31 La retribució que percepc està relacionada amb el nivell de responsabilitat que exercisc	1	2	3	4
32 Em sent pagat/ada i compensat/ada justament	1	2	3	4
33 Conec la política salarial de la companyia	1	2	3	4
34 Valore positivament el meu contracte de treball	1	2	3	4
35 A igualtat de responsabilitat i treball que es realitza, la retribució és semblant	1	2	3	4

Recursos Humans

36 Recursos Humans ha fet canvis positius per a nosaltres	1	2	3	4
37 Recursos Humans ens atén amb interès i bona predisposició	1	2	3	4
38 Puc parlar amb l'equip de Recursos Humans sempre que ho necessite	1	2	3	4
39 Recursos Humans busca i ofereix solucions i respostes satisfactòries a les nostres necessitats	1	2	3	4

Referències

- Amabile, T. M. i Gyskiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales: Work Environment Inventory. *Creativity Research Journal*, 2, 231-253.
- Amabile, T. M., Taylor, S. i Gyskiewicz, N. D. (1995). *Technical manual for KEYS: Assessing the Climate for Creativity*. Centre for Creative Leadership, Greensboro, NC.
- Bandura, A. (1988). Self-regulation of motivation and action through goal systems. En V. Hamilton i G. H. Bower (Eds.), *Cognitive perspectives on emotion and motivation* (pp. 37-61). Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Diversity Management, Creativity and Innovation*, 14, 169-175.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P, Quinn Mills, D. i Walton, R. (1984). *Human Resource Management: a general manager's perspective*. New York: Free Press.

- Boselie, P., Hesselink, M., Paauwe, J. i van der Wiele, T. (2001). *Employee perceptions on commitment orientated work systems*. Rotterdam, ERIM Workpaper.
- Boselie, P., Paauwe, J. i Jansen, P. G. W. (2000). *Human Resource Management & Performance: lessons from the Netherlands*. Invited paper IIRA 12th World Congress, Tokyo, Japan.
- Delery, J. E. i Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 4(39), 802-35.
- Dowling, B. i Richardson, R. (1997). Evaluating Performance-related Pay for Managers in the National Health Service. *International Journal of Human Resource Management*, 3(8), 348-366.
- Ekvall, G. (1987). The climate metaphor in organizational theory. En B. Bass i P. Drenth, P. (Eds.), *Advances in organizational psychology*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfall in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601-616.
- Glick, W. H. (1988). *Response: organizations llauri not central tendencies. Shadowboxing in the dark, round 2*. *Academy of Management Review*, 13, 133-137.
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G. i Britz, A. (2000-2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for situational outlook questionnaire. *Creativity Research Journal*, 13, 171-184.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.
- James, L. R., James, L. i Ashe, D. K. (1990). The meaning of organizations: the role of cognition and values. En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 40-84). Sant Francisco: Jossey-Bass.
- James, L. R., Hartman, A., Stebbins, M. i Jones, A. P. (1977). Relationships between psychological climate and a VIE model for work motivation. *Personnel-Psychology*, 30(2), 229-254.
- James, L. R., Joyce, W. F. i Slocum, J. W. (1988). Comment: organizations do not cognize. *Academy of Management Review*, 13, 129-132.
- James, L. R. i Sells, S. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnussen (Ed.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (pp. 275-295). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Kalleberg, A. i Moody, J. (1994). Human Resource Management and Organizational Performance. *American Behavioral Scientist*, 7 (37), 948-962.
- Kwasniewska, J. i Necka, E. (2004). Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: the Role of the Level in the Organization and Gender. *Creativity and innovation management*, 13(3), 187-196.

- McGregor, D. M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Boston: McGraw-Hill.
- Moriones, A., Merino, J. i Ceri, D. (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que inciden en su adopción en la industria española. *Cuadernos de economía i dirección de la empresa*, 12, 227-246.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L. i Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. California Management Review, 36 (2), pàg. 9-28.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. i Hackman, J. R. (1975). *Behaviour in organizations*. New York. McGraw Hill Book Co.
- Sánchez, I. (2003). Prácticas de recursos humanos y eficacia organizativa: ¿cómo se combinan? *Iberoamerican Academy of Management*.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schneider, B. (1990). The climate for service: an application of the climate construct. En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 383-412). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. En N.M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderon i M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. xvii-xxi). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B. i Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Walton, R. A. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), 77-84.
- Wallace, J. E. (1995). Corporatist Control and Organizational Commitment among Professionals: the case of lawyers working in law firms. *Social Forces*, 3(73), 811-40.
- Wallach, M. A. (1985). Creativity testing and giftedness. En F. D. Horowitz i M. O'Brien (Eds.), *The gifted and talented: Developmental perspectives*. Washington DC: American Psychological Association.
- West, M.A. (1997). *Developing creativity in organizations*. Leicester: BPS Books.
- Whitener, E. M. (2001) Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? *Journal of Management*, 27, 515-35.