



# EL ROL DE LA CULTURA ORGANIZATIVA EN LA RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO Y EL COMPROMISO AFECTIVO

## TESIS DOCTORAL

Programa de Doctorado en Dirección de Empresas

### Presentada por:

Lady Carolina Monsalve Castro

### Dirigida por:

Dra. Manuela Pardo del Val

Dra. Sonia Dasí Rodríguez

Departamento de Dirección de Empresas "*Juan José Renau Piqueras*"

Facultat d'Economia

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Febrero, 2019



“La clave está en creer en ti y nunca renunciar a tus sueños”

***Carolina***



## ***Agradecimientos***

---

Al tomar la decisión de realizar el Doctorado en Dirección de Empresas nunca imaginé que muchas cosas en mi vida cambiarían. Recuerdo haber leído tantas veces la frase *“ningún mar en calma hizo experto a un marinero”*, tratando de entender que cada página escrita y cada conflicto resuelto conmigo en este camino valdrían la pena.

No obstante, este proyecto de vida como decidí llamarlo, hoy se materializa gracias al apoyo y orientación de muchas personas, seres de luz que en algún momento me ofrecieron su tiempo para animarme, cuestionarme o para enseñarme el proceso investigativo.

Por eso quiero empezar agradeciendo a mi directora Manoli por quien siento profunda admiración. Sin duda ha sido para mí más que una Directora y mis palabras de agradecimiento no alcanzarían para demostrarle mi profundo cariño y respeto por todo lo que me ha enseñado y por su esfuerzo en no dejarme desistir. Mil gracias Manoli por tanto en estos años.

Así mismo, quiero agradecerle a mi Directora Sonia por acompañarnos en este proceso desde un comienzo, por creer en mí y por compartir sus conocimientos en beneficio de mi aprendizaje, infinitas gracias!!!.

A la Dra. Ruby Arbeláez, mi primera mentora y quien creyó en mí cuando apenas daba mis primeros pasos en la academia. Sin ella, este sueño nunca hubiese comenzado.

A Marianela, por toda su ayuda y por estar en cada momento que la necesite. Mil gracias.

Así mismo, tengo un profundo agradecimiento por el sector empresarial de Bucaramanga que abrió sus puertas amablemente para la recolección de información del empírico. A los empleados y directivos que colaboraron en el proceso siempre con la mejor disposición y creyendo en esta investigación.

***Carolina Monsalve-Castro***

***En Colombia, a 3 de enero de 2019***



## ***Dedicatoria***

---

A Dios por amarme tanto y por todo lo maravilloso que he recibido en mi vida. Por las oportunidades y el privilegio de estar viva junto a los que amo. Por la estrella que me acompaña y que guía cada decisión tomada.

A mi madre, por apoyarme en todas las decisiones que he tomado a lo largo de la vida. Creo que su confianza me ha hecho ser lo que soy hoy. Te amo mamita.

A mi padre, que me ha enseñado de la vida más de lo que he podido creer.

A mi mejor coach, Richard, mi eterno amor. Esto se lo debo por ayudarme siempre a ser mi mejor versión. Por preocuparse por mí cada vez que entraba en conflicto y creía que no lo iba a lograr. Ahora solo recuerdo con alegría la pregunta del millón: ***¿Cuándo crees que vas a acabar la tesis?*** Gracias por todo tu apoyo.

A mis hermanas, por su paciencia y por escuchar como siempre mis quejas. Por estar orgullosas de mí y recordarme lo valiosa que he sido en sus vidas. Perdón por no estar en muchos momentos familiares, solo sé que vendrán buenos momentos juntas.

***Gracias.***



<b>Introducción.....</b>	<b>21</b>
<b>Capítulo 1. Compromiso organizativo .....</b>	<b>33</b>
1.1 Conceptos de compromiso organizativo .....	33
1.2 Enfoque multidimensional del compromiso organizativo.....	35
1.3 Instrumentos de medición del compromiso organizativo.....	43
1.3.1 Cuestionario de compromiso organizativo -OCQ- ( <i>Organizational Commitment Questionnaire</i> ).....	43
1.3.2 La Escala de Allen y Meyer.....	45
1.3.3 La Escala unidimensional de Klein, Cooper, Molloy y Swanson .....	49
<b>Capítulo 2. Prácticas de alto rendimiento .....</b>	<b>53</b>
2.1 La dirección estratégica de recursos humanos.....	53
2.2 Conceptualización de las prácticas de alto rendimiento.....	64
2.3 Clasificación de las prácticas de alto rendimiento.....	68
2.3.1 Prácticas según Arthur.....	68
2.3.2 Prácticas según Huselid.....	69
2.3.3 Prácticas según McDuffie.....	70
2.3.4 Prácticas según Delery y Doty .....	71
2.3.5 Prácticas según Pfeffer .....	71
2.3.6 Prácticas según Guthrie.....	73
2.3.7 Prácticas según Way .....	73
2.3.8 Prácticas según Macky y Boxall.....	74
2.3.9 Resumen clasificación de las PAR.....	75
<b>Capítulo 3. Cultura organizativa.....</b>	<b>81</b>
3.1 Conceptualización de cultura organizativa.....	82
3.2 Elementos de la cultura organizativa .....	86
3.3 Factores que inciden en la cultura organizativa .....	89
3.3.1 Los fundadores .....	89
3.3.2 La historia empresarial.....	90

3.3.3	La cultura del país.....	91
3.3.4	El sector.....	93
3.3.5	La profesión.....	94
3.4	Tipologías de cultura organizativa.....	94
3.4.1	La cultura organizativa según el grado de fortaleza.....	95
3.4.2	La cultura organizativa según las actividades desarrolladas en el interior de la empresa.....	97
3.4.3	La cultura organizativa según las relaciones con el entorno.....	98
3.4.4	La cultura organizativa según los valores apropiados por la organización ..	100
3.4.4.1	Los perfiles de la cultura organizativa según el OCI ( <i>Organisational Culture Index</i> ).....	100
3.4.4.2	La cultura según los valores asumidos.....	101
3.4.4.3	La cultura organizativa según el marco de valores en competencia ..	102
3.4.5	Resumen tipología de culturas.....	104
3.5	La medición de la cultura organizativa.....	106
<b>Capítulo 4.</b>	<b>Las PAR y su influencia en el compromiso organizativo .....</b>	<b>115</b>
4.1	Perspectivas explicativas de la relación entre PAR y compromiso organizativo	117
4.1.1	Teoría del intercambio social.....	118
4.1.2	Enfoque AMO ( <i>ability, motivation, opportunity</i> ).....	119
4.1.3	Enfoque de recursos y capacidades (RR.CC.).....	121
4.1.4	Identificación de las PAR que promueven el compromiso organizativo..	128
4.2	Propuesta de siete prácticas de alto rendimiento para promover el compromiso organizativo.....	134
4.3	Modelo de influencia de las PAR sobre el compromiso organizativo.....	140
4.3.1	Relación PAR y cultura.....	141
4.3.2	Relación cultura y compromiso organizativo.....	143
4.3.3	Cultura moderadora o mediadora.....	145
4.3.4	Propuesta de modelo relacional.....	149

<b>Capítulo 5. Metodología de la investigación .....</b>	<b>161</b>
5.1 Objetivos e hipótesis .....	162
5.2 Diseño y tipo de investigación.....	165
5.3 Diseño del cuestionario.....	167
5.4 Técnicas de análisis estadístico.....	178
5.4.1 Modelo de mediación .....	179
5.4.2 Modelo de ecuaciones estructurales.....	181
5.4.2.1 Fases del modelo de ecuaciones estructurales .....	181
5.4.2.2 Validez y fiabilidad de los constructos.....	183
<b>Capítulo 6. Resultados empíricos .....</b>	<b>187</b>
6.1 Resultados descriptivos .....	187
6.1.1 Descripción de la muestra.....	188
6.1.2 Descripción de las variables clave .....	191
6.2 Propiedades psicométricas de las escalas .....	199
6.2.1 Escala de compromiso afectivo.....	199
6.2.2 Escala de PAR .....	200
6.2.3 Escala de cultura organizativa .....	202
6.3 Verificación de las hipótesis.....	203
6.3.1 Verificación de las hipótesis de la investigación con PARI .....	204
6.3.2 Verificación de las hipótesis de la investigación con PARP .....	212
<b>Capítulo 7. Discusión de resultados .....</b>	<b>235</b>
<b>Capítulo 8. Conclusiones.....</b>	<b>247</b>
8.1 Síntesis de resultados de la investigación .....	247
8.2 Implicaciones académicas y empresariales.....	252
8.3 Limitaciones del estudio.....	254
8.4 Dirección para futuras investigaciones.....	255
<b>Bibliografía.....</b>	<b>259</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>291</b>



## ***Índice de Tablas***

---

Tabla 1. Dimensiones del compromiso organizativo .....	41
Tabla 2. Cuestionario de compromiso organizativo .....	43
Tabla 3. Versión revisada del OCQ .....	44
Tabla 4. Cuestionario inicial de compromiso organizativo .....	46
Tabla 5. Versión revisada del cuestionario de compromiso organizativo .....	47
Tabla 6. Cuestionario unidimensional de compromiso .....	49
Tabla 7. Diferencias entre la orientación micro y macro de los recursos humanos .....	56
Tabla 8. Prácticas de recursos humanos por Pfeffer .....	72
Tabla 9. Comparativa de prácticas de alto rendimiento .....	76
Tabla 10. Tipologías de la cultura organizativa .....	105
Tabla 11. Instrumentos de medición de la cultura organizativa .....	109
Tabla 12. PAR como fuente de ventaja competitiva .....	124
Tabla 13. PAR que promueven el compromiso organizativo .....	129
Tabla 14. Relación de las PAR que promueven el compromiso con la clasificación de Pfeffer .....	130
Tabla 15. Aspectos de las perspectivas teóricas expuestas por Pfeffer .....	131
Tabla 16. Ítems de medición para compromiso afectivo .....	168
Tabla 17. Ítems de medición para PAR .....	170
Tabla 18. Ítems de medición para cultura organizativa .....	172
Tabla 19. Características del estudio empírico .....	177
Tabla 20. Medidas de bondad de ajuste .....	183
Tabla 21. Muestra del estudio .....	188

Tabla 22. Caracterización de la muestra .....	189
Tabla 23. Descriptivos de compromiso afectivo .....	191
Tabla 24. Descriptivos PAR Estabilidad laboral.....	192
Tabla 25. Descriptivos PAR Contratación.....	193
Tabla 26. Descriptivos PAR Equipos auto-dirigidos .....	193
Tabla 27. Descriptivos PAR Reducción de Estatus .....	194
Tabla 28. Descriptivos PAR Retribución.....	194
Tabla 29. Descriptivos PAR Formación .....	195
Tabla 30. Descriptivos PAR Comunicación .....	195
Tabla 31. Media y desviación típica de las PAR Percibidas .....	196
Tabla 32. Media y desviación típica de las PAR Intencionadas.....	196
Tabla 33. Tipo cultura por empresa.....	197
Tabla 34. Bondad del ajuste del compromiso afectivo .....	199
Tabla 35. Bondad del ajuste PAR.....	200
Tabla 36. Bondad del ajuste cultura organizativa .....	203
Tabla 37. Resultados del efecto directo de las PARI sobre el compromiso afectivo .....	208
Tabla 38. Resultados de la bondad del ajuste de H1 con PARI .....	208
Tabla 39. Resultados del efecto directo de las PARI sobre la cultura Clan.....	209
Tabla 40. Resultados de la bondad del ajuste de H2.1.a con PARI .....	209
Tabla 41. Resultados del efecto directo de las PARI sobre la cultura Jerárquica.....	209
Tabla 42. Resultados de la bondad del ajuste de H2.1.b con PARI .....	210
Tabla 43. Resultados del efecto directo de las PARI sobre la cultura de Mercado .....	210
Tabla 44. Resultados de la bondad del ajuste de H2.1.c con PARI .....	211
Tabla 45. Resultados del efecto directo de las PARI sobre la cultura Adhocrática .....	211

Tabla 46. Resultados de la bondad del ajuste de H2.1.d con PARI .....	212
Tabla 47. Resultados del efecto directo de las PARP sobre el compromiso afectivo.....	215
Tabla 48. Resultados de la bondad del ajuste de H1 con PARP.....	216
Tabla 49. Resultados del efecto directo de las PARP sobre la cultura Clan .....	217
Tabla 50. Resultados de la bondad del ajuste de H2.1.a con PARP .....	217
Tabla 51. Resultados del efecto directo de las PARP sobre la cultura Jerárquica .....	217
Tabla 52. Resultados de la bondad del ajuste de H.2.1b con PARP.....	218
Tabla 53. Resultados del efecto directo de las PARP sobre la cultura de Mercado.....	218
Tabla 54. Resultados de la bondad del ajuste de H.2.1c con PARP.....	218
Tabla 55. Resultados del efecto directo de las PARP sobre la cultura Adhocrática.....	219
Tabla 56. Resultados de la bondad del ajuste de H.2.1d con PARP.....	219
Tabla 57. Resultados del efecto directo entre el tipo de cultura Clan sobre el compromiso afectivo .....	220
Tabla 58. Resultados de la bondad del ajuste de H.2.2.a .....	220
Tabla 59. Resultados del efecto del tipo de cultura Jerárquica sobre compromiso afectivo .....	220
Tabla 60. Resultados de la bondad del ajuste de H.2.2.b .....	221
Tabla 61. Resultados del efecto de la cultura de Mercado sobre compromiso afectivo ..	221
Tabla 62. Resultados de la bondad del ajuste de H.2.2.c .....	222
Tabla 63. Resultados del efecto de la cultura Adhocrática sobre compromiso afectivo ..	222
Tabla 64. Resultados de la bondad del ajuste de H.2.2.d .....	222
Tabla 65. Resultados del efecto directo entre las PARP y la cultura Clan .....	223
Tabla 66. Resultados de la bondad del ajuste de H.2.3.a .....	224
Tabla 67. Resultados del modelo de mediación: el papel mediador de la cultura Clan en la relación de las PARP y el compromiso afectivo. ....	224

Tabla 68. Resultados del efecto directo entre las PARP y la cultura Jerárquica .....	226
Tabla 69. Resultados de la bondad del ajuste de H.2.3.b .....	226
Tabla 70. Resultados del modelo de mediación: el papel mediador de la cultura Jerárquica en la relación de las PARP y el compromiso afectivo.....	227
Tabla 71. Resultados del efecto directo entre las PARP y la cultura de Mercado .....	228
Tabla 72. Resultados de la bondad del ajuste de H.2.3.c .....	228
Tabla 73. Resultados del modelo de mediación: el papel mediador de la cultura de Mercado en la relación de las PARP y el compromiso afectivo.....	229
Tabla 74. Resultados del efecto directo entre las PARP y la cultura Adhocrática .....	230
Tabla 75. Resultados de la bondad del ajuste de H.2.3.d .....	230
Tabla 76. Resultados del modelo de mediación: el papel mediador de la cultura Adhocrática en la relación de las PARP y el compromiso afectivo.....	231
Tabla 77. Resumen hipótesis del modelo.....	250

## ***Índice de Figuras***

---

Figura 1. Estructura de la tesis .....	24
Figura 2. Enfoques de la DERH .....	60
Figura 3. Enfoque contextual.....	62
Figura 4. Elementos de la cultura organizativa.....	88
Figura 5. Marco de valores en competencia.....	103
Figura 6. Clasificación de las PAR bajo el enfoque AMO.....	120
Figura 7. Perspectivas explicativas de la relación entre PAR y el compromiso organizativo .....	127
Figura 8. Relación entre PAR y compromiso afectivo .....	151
Figura 9. Relación entre PAR y tipo de cultura.....	152
Figura 10. Relación entre tipos de cultura y compromiso afectivo.....	154
Figura 11. Modelo de mediación .....	156
Figura 12. Modelo de investigación .....	163
Figura 13. Estructura del cuestionario .....	174
Figura 14. Modelo mediador.....	180
Figura 15. Ítems utilizados para medir el compromiso afectivo .....	200
Figura 16. Ítems utilizados para medir las prácticas de alto rendimiento .....	201
Figura 17. Ítems utilizados para medir cultura organizativa.....	202
Figura 18. Modelo de efecto directo: relación entre las PARI y el compromiso afectivo .	204
Figura 19. Modelo de relación entre las PARI y los tipos de cultura.....	205
Figura 20. Modelo de relación entre los tipos de cultura y el compromiso afectivo .....	206
Figura 21. Modelo de relación entre las PARP y los tipos de cultura .....	213
Figura 22. Modelo de relación entre los tipos de cultura y el compromiso afectivo .....	214

## ***Índice de Anexos***

---

Anexo A. Carta a empresarios.....	291
Anexo B. Encuesta director de recursos humanos.....	292
Anexo C. Encuesta trabajadores .....	295

# **Introducción**



## Introducción

---

Durante años las organizaciones estuvieron enfocadas en la obtención de resultados bajo la coordinación de actividades desempeñadas por individuos, en donde no se promovía ningún vínculo emocional hacia la empresa que les permitiera realizar esfuerzos superiores para alcanzar dichos resultados. No obstante, la postura de los líderes en las organizaciones ha cambiado y la mirada hacia los trabajadores o colaboradores, como se les llama hoy en día, ha demostrado que estos individuos son fuente de ventaja competitiva debido a sus capacidades de difícil imitación y a los esfuerzos que realizan por conseguir mayores rendimientos con sus compañías (Barney, 1991).

A partir de estos aspectos que destacan la importancia del ser humano como parte fundamental de la organización, la disciplina de dirección de empresas ha puesto su atención en el campo de la gestión estratégica de recursos humanos. Diversos estudios han analizado los beneficios potenciales de las prácticas de alto rendimiento (PAR) en variables actitudinales tales como satisfacción, motivación y compromiso (Kontoghiorghes, 2016); y sus implicaciones en el éxito de las compañías (Chang y Chen, 2011). No obstante, el compromiso ha sido considerado más significativo que otras variables (Jin, 2018), además de ser uno de los conceptos más importantes en el área de comportamiento organizativo y recursos humanos (Kloutsiniotis y Mihail, 2017).

Para este estudio nos centramos en el compromiso afectivo, debido a que ha sido calificado como el predictor más consistente del compromiso organizativo (Buchanan, 1974; Brown, 1996; Macky y Boxall, 2007; Bulut y Culha, 2010). En concordancia con Kehoe y Wright (2013), se ha demostrado que el compromiso afectivo se ve influenciado por el trabajo de los empleados y las experiencias que viven en la organización. Además, se relaciona con otros resultados de trabajo esperados por las empresas como el comportamiento de ciudadanía (Cohen, Ben-

Tura y Vashdi, 2012) y la rotación laboral (Mathieu y Zajac, 1990). Finalmente, se ha establecido como el mecanismo de vinculación entre las PAR y el desempeño de la firma (Jaramillo, Mulki y Marshall, 2005), debido a que captura el significado fundamental del compromiso que es el vínculo emocional entre el empleado y la organización (Kloutsiniotis y Mihail, 2017).

Adicional, existen estudios previos que han proporcionado evidencia para apoyar la relación positiva entre las prácticas de alto rendimiento y el compromiso afectivo (Tsui, Pearce, Porter y Trípoli, 1997; Whitener, 2001; Macky y Boxall, 2007; Takeuchi, Chen, y Lepak, 2009; Wu y Chaturvedi, 2009; Chang y Chen 2011; Kehoe y Wright, 2013; Kloutsiniotis y Mihail, 2017; Takeuchi, Way y Wei, 2018). El interés que ha despertado su estudio ha contribuido a que algunos investigadores consideren relevante incluir en el análisis otros conceptos que permitan comprender de forma clara los factores de mediación clave de esta relación (Messersmith, Patel, Lepak y Gould-Williams, 2011). Por ejemplo, se ha visto un avance al incluir la cultura organizativa como mediadora en la relación entre prácticas de recursos humanos e innovación (Lau y Ngo, 2004); entre liderazgo y compromiso afectivo (Simosi y Xenikou, 2010); entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño organizativo (Hau-Siu Chow, 2012); entre prácticas de recursos humanos e intercambio de conocimiento (Castañeda y Toulson, 2013); entre responsabilidad social empresarial y compromiso afectivo (Wong y Gao, 2014); y entre liderazgo y compromiso organizativo (Shim, Jo y Hoover, 2015).

Un aspecto que se destaca en los estudios anteriormente revisados, es que la gran mayoría de trabajos han realizado el análisis a partir de la información obtenida por los directores de recursos humanos, dejando a un lado la apreciación que tienen los empleados sobre este tipo de prácticas. Por esta razón, autores como Macky y Boxall (2007) sugieren que la investigación en este área debe realizarse bajo la mirada de los diferentes colectivos de una empresa.

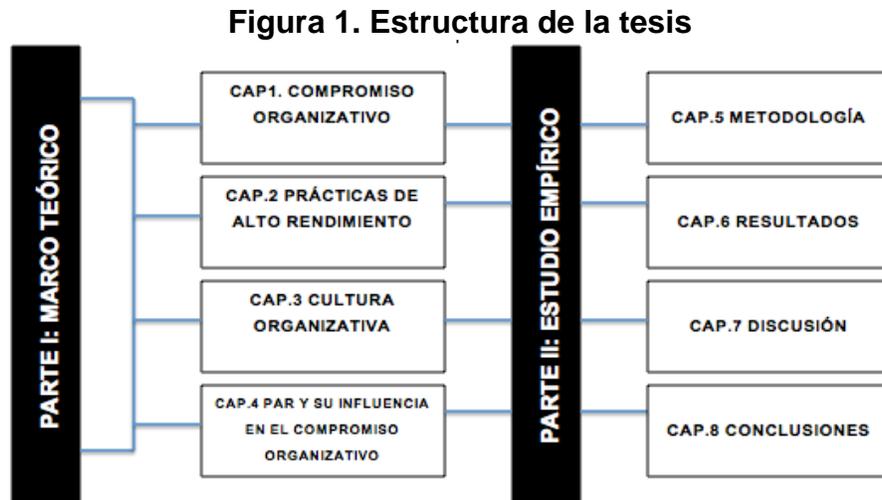
Reexaminando la literatura presente hasta el momento, surge, por tanto, la necesidad de analizar **en qué medida el uso de las prácticas de alto rendimiento impacta sobre el compromiso afectivo y si esta relación está mediada por la cultura organizativa**. Para alcanzar este objetivo general, los objetivos específicos de esta tesis están encaminados a i) determinar la incidencia de las prácticas de alto rendimiento sobre el compromiso afectivo; ii) identificar el tipo de cultura organizativa que rige en las empresas; iii) comparar el efecto de las prácticas de alto rendimiento sobre cada uno de los tipos de cultura organizativa; iiiii) determinar el efecto de los tipos de cultura organizativa sobre el compromiso afectivo; y iiiiii) comparar la influencia de las prácticas de alto rendimiento sobre el compromiso afectivo a través de la cultura con la influencia directa de las prácticas de alto rendimiento sobre el compromiso.

Para cumplir con dichos objetivos, hemos recurrido a la técnica de ecuaciones estructurales con el fin de testear el modelo de mediación propuesto para este trabajo. Como aporte al proceso investigativo, hemos realizado una distinción de las prácticas de alto rendimiento, tomando en primer lugar las prácticas de alto rendimiento que los directivos de recursos humanos dicen implementar, o prácticas intencionadas; y en un segundo lugar, las prácticas de alto rendimiento percibidas, es decir, cómo las aprecian los empleados en cada organización. Esta propuesta también fue contemplada por Nishii, Lepak y Schneider (2008), quienes consideran que aún es necesaria la investigación que permita distinguir entre las prácticas que implementan los directivos y las que perciben los empleados.

A partir de los resultados obtenidos sobre sí la cultura organizativa ejerce un rol mediador entre las prácticas de alto rendimiento y el compromiso afectivo, buscamos contribuir a la comprensión de los diferentes constructos trabajados en esta investigación y a la creciente área de recursos humanos. En otras palabras, queremos generar un aporte a la disciplina de dirección de empresas que permita avanzar en la comprensión de las actitudes y conductas de los individuos desde la

gestión de prácticas de recursos humanos y de la relevancia de crear culturas que permitan la ejecución eficiente de dichas prácticas.

Este documento ha sido organizado en dos partes, cada una de ellas compuesta por capítulos, como se presenta en la figura 1.



**Fuente: elaboración propia**

La **parte I** comprende el marco teórico del trabajo que nos permitió identificar los vacíos en la literatura y proponer las diferentes hipótesis de esta investigación; está compuesta por los primeros 4 capítulos.

En el **capítulo 1** presentamos el constructo de compromiso organizativo y hacemos una revisión de los diferentes conceptos ofrecidos por los autores en donde se logra evidenciar que es un campo examinado desde los años 60 y con diferentes enfoques para su interpretación. En otras palabras, se observa claramente la evolución que ha tenido el concepto desde la concepción unidimensional que fue ofrecida en un primer momento, hasta la multidimensionalidad que hoy en día es la más aceptada por los investigadores. Por otra parte, dentro de las diferentes dimensiones propuestas se destaca al compromiso afectivo como el único indicador real de compromiso que debe ser

generado en las organizaciones y se identifican algunos autores que apoyan esta afirmación.

En el **capítulo 2** abordamos las prácticas de alto rendimiento o PAR, las cuales hacen parte del campo de la gestión estratégica de recursos humanos. En la revisión observamos que existen diversos enfoques en los que se han analizado este tipo de prácticas dentro de las empresas, primando el enfoque universalista que orienta el curso de nuestra investigación. Así mismo, presentamos los conceptos de PAR y una compilación de las diversas prácticas investigadas por los autores, haciendo un especial énfasis en las 7 prácticas de Pfeffer (1998a) quien orienta su propuesta en el enfoque universalista.

En el **capítulo 3** presentamos la conceptualización del término de cultura organizativa bajo la mirada de diferentes autores. A continuación, realizamos una explicación de las perspectivas y los elementos para comprender las diferencias y los factores que inciden en el tipo de cultura de cada organización. También realizamos la sistematización de las tipologías de cultura más habituales y los instrumentos de medición más utilizados para identificarla.

En el **capítulo 4** explicamos las PAR y su influencia en el compromiso organizativo. Para ello, identificamos tres perspectivas teóricas que explican esta relación como son la teoría del intercambio social, el enfoque AMO (*ability, motivation, opportunity*) y el enfoque de recursos y capacidades. Posteriormente, presentamos algunos estudios en donde claramente se muestran las PAR que promueven el compromiso organizativo, dando apertura a la conexión que existe entre la propuesta de PAR presentada por Pfeffer (1994b; 1998a), las PAR utilizadas por otros autores en sus investigaciones y las diferentes perspectivas teóricas analizadas en esta tesis. Para finalizar, incluimos el modelo de influencia de las PAR sobre el compromiso organizativo en donde explicamos, a partir de estudios realizados a priori, la relación entre PAR y cultura, cultura y compromiso

organizativo y la cultura como variable moderadora o mediadora. De esta manera, concluimos con la propuesta del modelo relacional.

En resumen, esta primera parte teórica nos permitió comprender en mayor proporción cada uno de los constructos utilizados en esta tesis y poder establecer relaciones a partir los estudios realizados con anterioridad por los investigadores. En otras palabras, gracias a la revisión teórica realizada identificamos la posibilidad de realizar una contribución desde los supuestos planteados en la siguiente parte del documento.

**La parte II** de esta tesis, denominada estudio empírico, está compuesta por los capítulos del 5 al 8, en donde se evidencia el desarrollo de nuestra propuesta de investigación.

En el **capítulo 5** presentamos la metodología de investigación que orientó el curso de acción de esta propuesta. En este apartado presentamos los objetivos y las hipótesis, así como el modelo de investigación. Además, explicamos el tipo de investigación y el diseño que se utilizó para su realización. Otro de los aspectos que incluimos en este capítulo fue el diseño del cuestionario compuesto por 6 ítems de compromiso afectivo, desarrollados por Allen y Meyer (1990, 1997); 21 ítems de PAR propuestos por Camps y Luna-Arocas (2012); y 24 ítems de cultura organizativa diseñados por Cameron y Quinn (2011). Por otra parte, explicamos en qué consiste el modelo de mediación y la técnica de análisis estadístico denominada ecuaciones estructurales utilizada para el desarrollo.

En el **capítulo 6** presentamos los resultados empíricos obtenidos en esta tesis. En un primer momento, se exponen los resultados descriptivos para cada uno de los constructos incluidos en el modelo de investigación. En un segundo momento, presentamos los resultados después de aplicar la técnica de ecuaciones estructurales, dando respuesta a las hipótesis de investigación.

En el **capítulo 7** ofrecemos la discusión de resultados a partir de una valoración relacionada con los objetivos de la tesis y realizando una comparación con los aspectos teóricos de mayor relevancia en el estudio.

**En el capítulo 8** presentamos las implicaciones académicas y empresariales que ha tenido esta investigación con un resumen de las hipótesis que fueron aceptadas y rechazadas, además de las limitaciones del estudio y la dirección para futuras investigaciones.

Al finalizar el documento, hemos puesto la bibliografía utilizada durante el proceso de realización de esta tesis, así como los correspondientes anexos.



# **Parte I. Marco Teórico**



# **Capítulo 1.**

## ***Compromiso organizativo***



# **1. Compromiso organizativo**

El mundo empresarial ha puesto su mirada en el ser humano como factor determinante en la consecución de los objetivos organizativos, razón por la que la investigación en dirección de empresas ha incrementado el análisis de las actitudes que promueven la competitividad y permiten entender el comportamiento de los individuos en el trabajo (Morrow, 1983; Angle y Perry, 1983).

El compromiso como variable organizativa, presenta diversas formas como compromiso ocupacional, compromiso en grupo, compromiso sindical, compromiso organizativo, entre otros (Cohen, 2008). Sin embargo, es el compromiso organizativo el que ha recibido mayor atención por la fuerte implicación motivacional ejercida en la fuerza laboral (Allen y Meyer, 1990a; Morris, Lydka, y O'Creevy, 1993; Brown, 1996). Su estudio permite identificar los aspectos que hacen más felices y productivas a las personas, incentivar los vínculos entre individuos y organizaciones en pro de la construcción de relaciones duraderas y enriquecedoras para ambas partes y finalmente, aumentar los niveles de productividad y calidad en los productos y servicios que ofrecen las firmas (Cohen, 2008).

## **1.1 Conceptos de compromiso organizativo**

El compromiso organizativo (CO) ha sido conceptualizado y medido de distintas formas, por lo que hasta este momento no se ha logrado unificar su concepto. A partir de los años 60, el término fue abordado bajo una caracterización unidimensional de la que se desprenden dos enfoques: el comportamental y el actitudinal. En el primero, se destacan dos autores: Becker (1960), el cual relaciona al compromiso organizativo con el proceso de valoración que realiza el individuo en el momento en que piensa dejar a la compañía para buscar un nuevo trabajo; y por otro lado, se encuentra Salancik (1977, p.62) quien argumenta que el compromiso es “un estado en que el empleado queda obligado por sus acciones

y por medio de éstas, a las creencias que sustentan las actividades y su participación en una organización”.

Bajo esta misma caracterización unidimensional del constructo, aparece el enfoque actitudinal, centrándose solo en el apego afectivo (Mowday, 1998). Esta propuesta desarrollada por Porter, Steers, y Mowday (1974, p.604) define el compromiso organizativo como “la fuerza que identifica a un individuo y su participación en una organización particular”. Este concepto se caracteriza por la fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la firma, la disposición de hacer un esfuerzo considerable para el bienestar de la empresa y por un enérgico deseo de permanecer como miembro de la misma (Mowday, Steers, y Porter, 1979). De igual forma, Buchanan (1974, p.533) señala que el compromiso es “una respuesta afectiva por los miembros de la organización que implica identificación, participación y lealtad con los objetivos y valores de la firma”.

En la última década se ha realizado un aporte al compromiso como constructo unidimensional. Klein, Molloy y Brinsfield (2012) han realizado una propuesta que define al compromiso más como un vínculo psicológico en lugar de una fuerza que vincula al individuo con la organización. Además, los autores destacan que el compromiso está compuesto por elementos como el objetivo, que se refiere a los focos u objetos con los que el individuo se compromete; y por la fuerza, que refleja la intensidad o el grado en el que alguien se compromete con el objetivo.

Por otra parte, Klein, Molloy y Brinsfield (2012) sostienen que son múltiples las relaciones que se han encontrado entre el compromiso e importantes resultados como motivación, rotación y bienestar. La clasificación que hacen de los resultados está dada a partir de tres categorías; la primera, relacionada con las emociones, positivas o negativas, que un individuo siente hacia un objetivo; la segunda categoría, es la de continuidad o la falta de voluntad para retirarse del objetivo; y la tercera categoría, se relaciona con resultado de la motivación, que

incluye tanto la voluntad de hacer un esfuerzo en apoyo del objetivo como la persistencia en mantener ese esfuerzo a lo largo del tiempo.

Desde las investigaciones que preceden al enfoque unidimensional, se han establecido nuevas conceptualizaciones y dimensiones que permiten avanzar en la evolución del compromiso organizativo. Por tal motivo, se presenta a continuación una revisión de las diferentes propuestas teóricas en las que el compromiso organizativo ha mostrado la multidimensionalidad de su constructo.

## **1.2 Enfoque multidimensional del compromiso organizativo**

Explicados los conceptos, se considera necesario entrar a detallar las dimensiones que componen el constructo desde el enfoque multidimensional. Se elige profundizar en esta propuesta por su evolución conceptual, además del consenso de la comunidad científica que lo reconoce como el enfoque dominante (Mowday, Steers, y Porter, 1979; Allen y Meyer, 1990a; Mayer y Schoorman, 1992; Jaros, Jermier, Koehler, y Sincich, 1993; Meyer y Herscovitch, 2001;).

O'Reilly III y Chatman (1986) fueron pioneros en afirmar que el compromiso organizativo era un constructo multidimensional, definido como un apego psicológico del individuo con la empresa, reflejado en el grado en que el empleado adopta las características y perspectivas de la organización. Los autores toman como base el estudio previo realizado por Kelman (1958) para argumentar que el compromiso organizativo está conformado por tres dimensiones: i) conformidad, se refiere a la adopción de actitudes para obtener recompensas específicas; ii) identificación, consiste el deseo de permanecer en la empresa; iii) internalización, coherencia entre los valores del individuo y los de la organización (Cadwell, Chatman, y O'Reilly, 1990). Debido a la dificultad que se presentó en algunos estudios para distinguir entre identificación e internalización, esta propuesta tuvo poca acogida por la comunidad científica (Vandenberg, Self, y Seo, 1994).

Posteriormente, aparece la propuesta desarrollada por Allen y Meyer (1990a, p.256), quienes definen el compromiso como una “relación psicológica entre el empleado y su organización que hace que sea menos probable que el empleado voluntariamente la abandone”. Estos autores desarrollan el modelo a partir de las similitudes y diferencias identificadas en las propuestas anteriores, tomando como base el compromiso de continuidad desarrollado por Becker (1960) y el compromiso afectivo desarrollado por Porter, Steers, y Mowday (1974). Argumentan que lo que es común a estas propuestas es la creencia que el compromiso vincula al individuo con la organización para que se reduzca la probabilidad de rotación y le atribuyen a las diferencias identificadas el origen que permite caracterizar con diversos aspectos el concepto de compromiso organizativo (Meyer y Herscovitch, 2001).

Partiendo de esta premisa, los autores hacen una discriminación de los tres tipos de compromiso, en el que cada uno determina las razones por las que un individuo puede comprometerse con una organización. De esta manera, los denominan *Afectivo*, *de continuidad* y *normativo*. El compromiso afectivo corresponde a la identificación, participación y vínculo emocional con la organización; los empleados que presentan este tipo de compromiso permanecen en la organización porque “*quieren*” hacerlo. El compromiso de continuidad se limita al reconocimiento por parte de los empleados de los costes que deben asumir en el momento de dejar la organización, por lo que aquellos que presentan este tipo de compromiso sienten que “*deben*” seguir dentro de la empresa. Por último, se distingue el compromiso normativo definido como el sentimiento que obliga al individuo a permanecer en la compañía; este tipo de personas siente que “*tienen*” que seguir trabajando dentro de la firma.

En la literatura se ha identificado este modelo como la propuesta predominante (Cohen, 2008), sin embargo se le han realizado algunas críticas que cuestionan su validez. Cohen (2007), al igual que otros autores (Ko, Price, y Kueller, 1997; Solinger, Olfen, y Roe, 2008) argumentan que este modelo presenta dos aspectos

por revisar, el solapamiento entre el compromiso normativo y el compromiso afectivo, además de la falta de claridad en el concepto del compromiso de continuidad.

Con respecto al compromiso de continuidad, se han identificado dos categorías dentro del mismo constructo, denominadas altos sacrificios y falta de oportunidades (McGee y Ford, 1987), por lo que no podría considerarse un componente unidimensional como lo proponen Allen y Meyer en su modelo. Con el propósito de subsanar esta crítica, en una investigación posterior realizada por Meyer, Stanley, Herscovitch, y Topolnytsky (2001) se decide mantener dentro de la escala únicamente los ítems relacionados con altos sacrificios, referido a inversiones irrecuperables en la organización por el individuo, siendo esta dimensión la que mejor define el compromiso de continuidad. Para Solinger, Olfen y Roe, (2008), la claridad en el compromiso de continuidad puede tratarse más de un problema conceptual que empírico en su naturaleza, es decir, que en el caso de este componente el problema radica en la visión bajo la cual ha sido desarrollado, especialmente porque parte de la base de Becker, quien presentó un enfoque del compromiso más conductual que actitudinal (Ko, Price, y Kueller, 1997).

Frente a la segunda crítica, la fuerte correlación entre el compromiso afectivo y normativo, autores como Ko, Price, y Kueller (1997) argumentan que es difícil separar empíricamente estos dos componentes porque se ha tomado como base investigaciones en donde los antecedentes han correlacionado de manera similar en los dos tipos de compromiso. Como respuesta a este planteamiento, Meyer y Allen (1997), argumentan que los tres componentes no deben considerarse como tipos de compromiso mutuamente excluyentes, sino como componentes que pueden coexistir de diversas maneras. Así mismo, han demostrado a través de estudios que al analizar al mismo tiempo los tres tipos de compromiso pueden obtenerse resultados diferentes (Meyer y Allen, 1997; Bergman, 2006).

Teniendo en cuenta estos aspectos, es importante mencionar que el compromiso afectivo es el que menos críticas ha recibido de esta propuesta. En una investigación realizada por Ko, Price, y Kueller (1997) se argumenta que el componente afectivo, a diferencia de los otros componentes, representa la dimensión más confiable y fuertemente validada del compromiso organizativo (Meyer, Stanley, Herscovitch, y Topolnytsky, 2002; Cohen, 2008). En estudios posteriores se encontró una fuerte relación del compromiso afectivo con un rango amplio de variables de criterio conductual (Meyer y Herscovitch, 2001), por lo que autores como Somers (1995) argumenta que "el énfasis evidente del compromiso afectivo en muchos estudios previos no está completamente equivocado" (p.55). Esta razón es por la que el compromiso afectivo ha sido el concepto central del compromiso organizativo, preferido por muchos autores y utilizado como único indicador de compromiso en algunos estudios (Buchanan, 1974; Brown, 1996; Macky y Boxall, 2007).

Con respecto a las críticas mencionadas al modelo de Allen y Meyer, Cohen (2007) propone entender el compromiso organizativo desde dos dimensiones de tiempo y naturaleza. El primero, en esencia, es desarrollado antes y después de entrar a la organización bajo el componente de crear en el empleado una obligación moral hacia la misma. El segundo, se compone de las expectativas del individuo sobre la calidad de los intercambios en términos de beneficios que espera recibir de la organización por su trabajo. El propósito del autor fue tomar como base las fortalezas de los enfoques actuales y minimizar sus limitaciones.

En el 2001, Meyer y Herscovitch (2001) realizan un modelo de compromiso en el lugar de trabajo basado en la propuesta desarrollada por Allen y Meyer (1990a). Los autores manifiestan que la esencia del compromiso en este modelo es el sentido de estar vinculado a un curso de acción y este vínculo puede darse por componentes (*mind-sets*) como el deseo, el costo percibido o la obligación. Para este caso plantea que cada componente del compromiso (afectivo, normativo, de continuidad) debe caracterizarse por factores que intervienen en su desarrollo y

por tanto, es relevante distinguirlos. Para el caso del compromiso afectivo, los mecanismos que pueden estar creando el deseo pueden ser participación, valores compartidos e identificación. Para el compromiso normativo (obligación), los mecanismos que lo desarrollan pueden tratarse de la internalización de normas apropiadas de conducta y la necesidad de corresponder a la organización por ser el receptor de beneficios y experiencias; además de reconocer su obligación dentro del contrato psicológico. En el caso del compromiso de continuidad, caracterizado por el costo de dejar la organización, los aspectos identificados para desarrollar este compromiso están relacionados con las inversiones que hace el individuo y que pueden ser disipadas si no continua con la actividad, además de considerar la pérdida de alternativas como otro aspecto. Para los autores, es determinante tener en cuenta la esencia del compromiso con respecto al contexto donde se está estudiando, por lo que las investigaciones realizadas en este campo deben proporcionar elementos que contribuyan al refinamiento de los conceptos a través del desarrollo de escalas de medición que incluyan los componentes (*mind-sets*) del compromiso.

Como se ha visto, la propuesta del modelo de tres componentes de Allen y Meyer (1990a) ha recibido amplia atención por los estudiosos, sin embargo en la literatura se han identificado otras propuestas sobre la multidimensionalidad del compromiso sin tener mucha acogida e impidiendo el consenso en la conceptualización y medición. Por ejemplo, Angle y Perry (1981), abordan el concepto de compromiso organizativo bajo dos dimensiones: el compromiso valor, definido como el deber a apoyar los objetivos de la organización y el compromiso a permanecer, el cual comprende la disposición a conservar la afiliación a la organización.

Penley y Gould (1988), señalan que el compromiso puede estar comprendido por tres dimensiones denominadas moral, calculativa y alienante. La primera respectivamente, destaca la aceptación y la identificación del individuo con los objetivos de la organización; la segunda, explica al compromiso como una

distribución proporcional de los incentivos que recibe el empleado frente a las contribuciones que realiza con su trabajo; la tercera, consiste en el apego organizativo que resulta cuando un empleado ya no percibe recompensas acordes a su desempeño laboral, sin embargo se mantiene debido a las presiones de su entorno.

Mayer y Schoorman (1992), mencionan dos dimensiones: la dimensión de valor y la dimensión de continuidad. La primera comprende la aceptación de los objetivos y valores de la empresa, además de la disposición que presenta el individuo para esforzarse en el bienestar de la organización. La segunda, por su parte, es definida como el deseo de permanecer como miembro de la compañía.

Jaros, Jermier, Koehler y Sincich (1993), distinguen tres dimensiones del compromiso organizativo como son afectivo, de continuidad y moral. El compromiso afectivo, es definido como el grado en que un individuo está psicológicamente ligado a la organización, a través de sentimientos como la lealtad, el afecto o el sentido de pertenencia. El compromiso de continuidad, es definido como el grado en que el empleado experimenta una sensación de estancamiento en su lugar de trabajo debido a los altos costes que implica el dejarlo. Por último, el compromiso moral es definido como el grado en que la fuerza laboral está ligada a la organización por la interiorización de los objetivos, los valores y la misión.

Basados en la información anterior, en la tabla 1 se presenta un resumen de los autores mencionados y las dimensiones atribuidas al compromiso organizativo; su fin es agrupar las diferentes propuestas y mostrar la evolución en la caracterización del concepto.

**Tabla 1. Dimensiones del compromiso organizativo**

<b>Enfoque</b>	<b>Autor</b>	<b>Dimensiones</b>
<b>Unidimensional</b>	Becker (1960)	Conductual
	Porter, Steers, y Mowday (1974)	Afectivo
	Klein, Molloy y Brinsfield (2012)	Vínculo Psicológico
<b>Dos Dimensiones</b>	Angle y Perry, (1981)	Compromiso de Valor Compromiso a Permanecer
	Mayer y Schoorman (1992)	Compromiso de Continuidad Compromiso de Valor
	Cohen (2007)	Tiempo de Compromiso Bases del Compromiso
<b>Tres Dimensiones</b>	O'Reilly III y Chatman (1986)	Cumplimiento Identificación Interiorización
	Penley y Gould, (1988)	Moral Calculativo Alienante
	Allen y Meyer (1990a)	Compromiso Afectivo Compromiso Normativo Compromiso Continuidad
	Jaros, Jermier, Koehler y Sincich, (1993)	Afectivo Continuidad Moral

**Fuente: elaboración propia**

De las diferentes propuestas realizadas por los autores sobre compromiso y mencionadas en la tabla 1, se pueden extraer algunos aspectos para resaltar entre las dimensiones. Por ejemplo, el compromiso afectivo es un concepto presentado de manera unidimensional por Porter, Steers, y Mowday (1974) que después fue retomado en la clasificación multidimensional realizada por Allen y Meyer (1990a)

y por Jaros, Jermier, Koehler y Sincich (1993), quienes también coinciden en mencionar que existe otro tipo de compromiso denominado de continuidad.

Mayer y Schoorman (1992) son otros estudiosos que clasifican el compromiso en compromiso de continuidad. Sin embargo, la definición otorgada por estos autores dista de la ofrecida por Allen y Meyer (1990a), debido a que hace referencia al deseo de permanecer en la compañía. Mientras que para los segundos autores respectivamente, este compromiso está relacionado con los costos de dejar la organización, lo cual puede generar confusión entre las diferentes conceptualizaciones.

Siguiendo con el compromiso de continuidad, se le suman Angle y Perry (1981) quienes lo catalogan bajo el nombre de compromiso a permanecer. Mientras que Penley y Gould (1988) lo denominan compromiso alientante, en el sentido que el empleado quiere mantenerse en la empresa debido a las presiones del entorno.

Otro aspecto a destacar hace referencia al compromiso valor, el cual consiste en la aceptación y apoyo a los objetivos de la empresa por parte de los empleados. Este tipo de compromiso es clasificado bajo este nombre por Angle y Perry (1981) y también por Mayer y Schoorman (1992). Al revisar los conceptos emitidos en cada una de las clasificaciones se pudo evidenciar que comprenden los mismos aspectos que Jaros, Jermier, Koehler y Sincich, (1993) enmarcan bajo la denominación de compromiso moral.

Después de hacer la revisión en la literatura sobre los conceptos emitidos al compromiso organizativo, se puede mencionar que ha sido ampliamente analizado por diversos autores, donde algunos se han apoyado en estudios previos para argumentar sus propuestas. Sin embargo, no se puede mencionar lo mismo de las escalas que permiten una valoración cuantitativa del concepto, debido a que son escasas las que se han logrado identificar en la literatura. A continuación se presentan las de mayor acogida por los investigadores en el tema.

### 1.3 Instrumentos de medición del compromiso organizativo

Para medir el compromiso organizativo existen dos instrumentos relevantes en la literatura: el OCQ -*Organizational Commitment Questionnaire* de Porter, Steers, y Mowday, (1974) y la escala propuesta por Allen y Meyer (1990a). Su revisión permite en esta investigación determinar aspectos de medición necesarios en la comprensión de esta variable organizativa y su relación con otras dentro de un contexto empresarial particular.

#### 1.3.1 Cuestionario de compromiso organizativo -OCQ- (*Organizational Commitment Questionnaire*)

Porter, Steers, y Mowday (1974) desarrollaron un instrumento de medición del compromiso organizativo denominado por sus siglas en inglés OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*). Esta escala con enfoque afectivo comprendía en su primera versión 15 ítems (ver tabla 2) como se presenta a continuación.

**Tabla 2. Cuestionario de compromiso organizativo**

No.	Ítem
1	Estoy dispuesto a poner un gran esfuerzo más allá de lo normalmente esperado para que esta organización sea exitosa
2	Hablo de esta organización a mis amigos como una gran organización para la cual trabajar
3	Siento muy poca lealtad a esta organización.
4	Aceptaría casi cualquier tipo de asignación de labores con tal de seguir trabajando para esta organización
5	Encuentro que mis valores y los valores de la organización son muy similares
6	Estoy orgulloso de decir a otros que soy parte de esta organización
7	Podría estar trabajando para una organización diferente siempre y cuando el tipo de trabajo sea similar
8	Esta organización realmente inspira lo mejor de mí en el desempeño laboral.
9	Tomaría muy pocos cambios, en mis circunstancias actuales, para que me vaya de esta organización

(cont.)

10	Estoy extremadamente contento de haber elegido esta organización para trabajar por encima de otras que estaba considerando cuando ingresé
11	No hay mucho que ganar al seguir con esta organización por tiempo indefinido.
12	A menudo me resulta difícil estar de acuerdo con las políticas de esta organización en asuntos importantes relacionados con sus empleados
13	Realmente me importa el destino de esta organización
14	Para mí, esta es la mejor de todas las organizaciones posibles para las cuales trabajar.
15	Decidir trabajar para esta organización fue un error definitivo de mi parte

**Fuente: elaboración propia a partir de Porter, Steers y Mowday (1974)**

A partir de su aplicación, el instrumento recibió algunas críticas sobre seis ítems que presentaban inconsistencias por su redacción en términos negativos, razón por la que decidieron diseñar una versión más corta. A continuación se presenta en la tabla 3, la versión revisada.

**Tabla 3. Versión revisada del OCQ**

No.	Ítem
1	Estoy dispuesto a poner un gran esfuerzo más allá de lo normalmente esperado para que esta organización sea exitosa
2	Hablo de esta organización a mis amigos como una gran organización para la cual trabajar
3	Aceptaría casi cualquier tipo de asignación de labores con tal de seguir trabajando para esta organización
4	Encuentro que mis valores y los valores de la organización son muy similares
5	Estoy orgulloso de decir a otros que soy parte de esta organización
6	Esta organización realmente inspira lo mejor de mí en el desempeño laboral.
7	Estoy extremadamente contento de haber elegido esta organización para trabajar por encima de otras que estaba considerando cuando ingresé
8	Realmente me importa el destino de esta organización
9	Para mí, esta es la mejor de todas las organizaciones posibles para las cuales trabajar.

**Fuente: elaboración propia a partir de Mowday, Steers, y Porter (1979; 1982)**

Esta herramienta, caracterizada por poseer aceptables propiedades psicométricas, ha sido utilizada en numerosas investigaciones de carácter cuantitativo, en las que se destaca la medición de las actitudes en varios tipos de empleados y en diferentes entornos de trabajo (Angle y Perry, 1983; O'Reilly III y Chatman, 1986; Mayer y Schoorman, 1992).

Sin embargo, el trabajo de Porter y su equipo ha perdido aplicabilidad en el campo, porque se ha evidenciado que sus resultados conducen a identificar la intención de ciertos comportamientos como la rotación y el desempeño, más que a medir la actitud relacionada de compromiso organizativo (O'Reilly III y Chatman, 1986; Gallardo, 2008).

### **1.3.2 La Escala de Allen y Meyer**

Este instrumento, desarrollado por Allen y Meyer (1990a), se ha caracterizado por ser el enfoque líder en las investigaciones del compromiso organizativo (Cohen, 2007). Está compuesto por 24 ítems (ver tabla 4) distribuidos en las tres dimensiones afectiva, de continuidad y normativa, en el que se mide el deseo, la necesidad y la obligación de permanecer en la organización.

**Tabla 4. Cuestionario inicial de compromiso organizativo**

<b>Dimensión Afectiva</b>	
1	Estaría muy contento de pasar el resto de mi carrera en esta organización.
2	Me gusta hablar de mi organización con personas ajenas.
3	Realmente siento como propios los problemas de esta organización.
4	Creo que podría fácilmente estar tan unido a otra organización como lo estoy a esta
5	No me siento como parte de una familia en mi organización.
6	No me siento emocionalmente unido a esta organización.
7	Esta organización tiene un gran significado personal para mí.
8	No siento un fuerte sentido de pertenencia a mi organización.
<b>Dimensión de Continuidad</b>	
1	No tengo miedo de lo que podría suceder si renuncio a mi trabajo sin tener otro en fila
2	Aunque quisiera, sería muy duro para mí dejar mi organización ahora.
3	Demasiado en mi vida se vería trastocado si decidiera que quería dejar mi organización ahora mismo.
4	No sería demasiado costoso para mí dejar mi organización en un futuro cercano
5	Ahora mismo, permanecer en mi organización es una cuestión de necesidad más que deseo.
6	Creo que tengo muy pocas opciones para considerar marcharme de esta organización.
7	Una de las pocas consecuencias negativas de abandonar esta organización podría ser la escasez de alternativas disponibles.
8	Si no hubiese puesto ya tanto de mí mismo en esta organización, podría considerar trabajar en otro lugar.
<b>Dimensión Normativa</b>	
1	Creo que la gente en estos días se mueve de compañía en compañía demasiado a menudo.
2	No creo que una persona siempre deba ser leal a su organización
3	Saltar de una organización a otra no me parece nada ético
4	Una de las razones principales por las que continúo trabajando para esta organización es que creo que la lealtad es importante y, por lo tanto, siento la obligación moral de permanecer
5	Si recibiera otra oferta para un trabajo mejor en otro lugar, no me parecería correcto abandonar mi organización
6	Me enseñaron a creer en el valor de permanecer leal a una organización
7	Las cosas mejoraron en los días en que las personas permanecían en una organización durante la mayor parte de sus carreras.
8	No creo que querer ser un "hombre de compañía" o "mujer de compañía " sea todavía sensato

**Fuente: elaboración propia a partir de Allen y Meyer (1990a)**

Después de hacer la aplicación en varios estudios, los autores determinaron que existían algunas inconsistencias con ciertos ítems y decidieron eliminar 6 de ellos (Meyer y Allen, 1997). La escala de compromiso normativo fue la que mayores cambios sufrió como se evidencia en la tabla 5. A continuación se presentan los 18 ítems incluidos en el cuestionario final revisado.

**Tabla 5. Versión revisada del cuestionario de compromiso organizativo**

<b>Compromiso Afectivo</b>	
<b>1</b>	Estaría muy contento de pasar el resto de mi carrera en esta organización
<b>2</b>	Realmente siento como propios los problemas de esta organización
<b>3</b>	No siento un fuerte sentido de pertenencia a mi organización
<b>4</b>	No me siento emocionalmente unido a esta organización
<b>5</b>	No me siento como parte de una familia en mi organización
<b>6</b>	Esta organización tiene un gran significado personal para mí
<b>Compromiso de Continuidad</b>	
<b>7</b>	Ahora mismo, permanecer en mi organización es una cuestión de necesidad más que deseo
<b>8</b>	Aunque quisiera, sería muy duro para mí dejar mi organización ahora
<b>9</b>	Demasiado en mi vida se vería trastocado si decidiera que quería dejar mi organización ahora mismo
<b>10</b>	Creo que tengo muy pocas opciones para considerar marcharme de esta organización
<b>11</b>	Si no hubiese puesto ya tanto de mí mismo en esta organización, podría considerar trabajar en otro lugar
<b>12</b>	Una de las pocas consecuencias negativas de abandonar esta organización podría ser la escasez de alternativas disponibles
<b>Compromiso Normativo</b>	
<b>13</b>	No siento ninguna obligación de continuar con mi patrón actual
<b>14</b>	Incluso si fuera para mi beneficio, no siento que estaría bien dejar ahora mi organización
<b>15</b>	Me sentiría culpable si dejase mi organización ahora
<b>16</b>	Esta organización merece mi lealtad
<b>17</b>	No dejaría mi organización ahora mismo porque tengo un sentido de obligación con las personas de ésta
<b>18</b>	Le debo mucho a mi organización

**Fuente: elaboración propia a partir de Meyer y Allen (1997)**

Este instrumento destaca por evaluar de manera independiente las tres dimensiones, con el propósito de identificar los diferentes grados de compromiso que refleja el individuo en su relación con la organización, es decir, un individuo podría sentir un fuerte vínculo con la organización (compromiso afectivo) y un sentido de obligación a permanecer (compromiso normativo) o podría disfrutar su trabajo (compromiso afectivo) y reconocer que su salida de la organización puede afectar su estabilidad económica (compromiso de continuidad) (Meyer y Allen, 1997).

Esta escala presenta aceptables índices de confiabilidad y validez en cada una de las dimensiones que lo comprenden, por lo que en la actualidad los investigadores han adoptado en mayor proporción esta propuesta. A pesar de las críticas realizadas al instrumento, la revisión de las escalas realizadas en 1997 ha permitido continuar con la aplicación en diversos estudios, por lo que la comunidad científica lo considera relevante al traspasar las barreras culturales (Meyer, Stanley, Jackson, y McInnis, 2012) y se convierte en el modelo dominante en la investigación de compromiso organizativo (Bentein, Vandenberg, y Stinghamber, 2005).

Para finalizar este apartado, vale la pena mencionar algunos aspectos que permiten sustentar el fuerte respaldo científico que ha merecido la propuesta de Allen y Meyer (1990a), en especial el compromiso afectivo (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch, y Topolnytsky, 2002) debido a que se considera “la forma más deseable de compromiso y el que las organizaciones tienen más probabilidad de inculcar en sus empleados” (Meyer y Allen, 1997, p.67). Autores como Jaros (1997) argumentan que la escala de compromiso afectivo inicialmente se diseñó para reflejar el mismo constructo medido por Porter, Steers y Mowday (1974), pero con una aplicabilidad mucho más práctica, clara y centrada, razón por la que en una investigación posterior (Allen y Meyer, 1996) se encontró una fuerte correlación con el OCQ (Porter, Steers, y Mowday, 1974), además de evidencia que sustenta que existe un patrón similar entre el OCQ y la escala de compromiso

afectivo (Dunham, Grube, y Castañeda, 1994; Meyer, Stanley, Herscovitch, y Topolnytsky, 2001). Asimismo, la escala de compromiso afectivo ha sido considerada por otros autores como un instrumento de mejor medida que el OCQ (Blau, Paul, y St John, 1993; Gallardo, 2008).

### 1.3.3 La Escala unidimensional de Klein, Cooper, Molloy y Swanson

Los autores Klein, Cooper, Molloy y Swanson (2014) desarrollaron una escala a partir de 4 ítems de medida, consistente con la definición conceptual de Klein, Molloy y Brinsfield (2012). Esta escala pretende ser unidimensional y los autores tienen como propósito ofrecer evidencia de validez para esta nueva medida y compararla con las medidas alternativas existentes.

Para la construcción de la escala se generaron un conjunto de elementos, tomando como base la definición del constructo. Posteriormente, seleccionaron y refinaron los elementos mediante un proceso iterativo hasta obtener la representación y las propiedades psicométricas deseadas. Finalmente, realizaron una evaluación de la adecuación y distinción del constructo.

La escala de medición quedó compuesta por los ítems reflejados en la tabla 6.

**Tabla 6. Cuestionario unidimensional de compromiso**

No	Ítems
1	¿Qué tan comprometido está con su objetivo?
2	¿Hasta qué punto le importa su objetivo?
3	¿Qué tan dedicado está a su objetivo?
4	¿Hasta qué punto ha elegido comprometerse con su objetivo?

**Fuente: elaboración propia**

Los datos para una primera contrastación de esta escala se recopilaron de muestras distintas como hospitales, manufactura, estudiantes y servicios de

jurado. Como conclusión, Klein, Cooper, Molloy y Swanson (2014) sostienen que existe evidencia que apoya la validez del constructo, lo cual tiene implicaciones para la práctica pues permitiría que se aborden con mayor facilidad los dilemas gerenciales relacionados con el compromiso.

De esta manera, se da por concluido este apartado en el que se han expuesto los conceptos, los diferentes enfoques, las dimensiones y las propuestas de medición del compromiso organizativo. La comprensión del constructo desde lo analizado permite entender con mayor amplitud su relevancia en la investigación de la dirección de empresas.

# **Capítulo 2.**

## ***Prácticas de alto rendimiento***



## **2. Prácticas de alto rendimiento**

Para entender el contexto en el que se han desarrollado las prácticas de alto rendimiento en la Dirección de Recursos Humanos, de ahora en adelante DRH, es necesario iniciar el apartado haciendo un breve recuento de la evolución que ha sufrido la investigación en este campo. En un segundo plano, se explicará el concepto de las prácticas de alto rendimiento y por último, se presentará las clasificaciones de PAR propuestas por diversos autores.

### **2.1 La dirección estratégica de recursos humanos**

La Dirección Estratégica de Recursos Humanos, de ahora en adelante DERH, emerge como enfoque dominante de la Dirección de Recursos Humanos (DRH) a finales de los años 70 e inicios de los años 80, resultado del vínculo entre la planeación estratégica y la planeación de recursos humanos (Walker, 1978). Este enfoque puso de manifiesto la importancia de las prácticas de recursos humanos en el desempeño de la organización (Richard y Johnson, 2001) y proporcionó una vía para demostrar el valor de la función de recursos humanos en la empresa (Wright, Dunford, y Snell, 2001).

En la literatura aún se presenta dificultad para distinguir entre los términos de DRH y DERH, debido a las diferentes corrientes de investigación y análisis propuestas por los autores (Delery y Shaw, 2001; Martín-Alcázar, Romero-Fernández, y Sánchez-Gardey, 2008) haciéndose necesario entrar a definir en que consiste cada área.

Autores como Kramar (2014) han intentado ofrecer definiciones para establecer diferencias entre los dos términos. Para el autor, la DRH, es un término mucho más amplio que se refiere a las actividades (selección, capacitación, compensación y evaluación del desempeño) relacionadas con la gestión de la

fuerza laboral (departamento de recursos humanos) en las organizaciones (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, y Frink, 1999). Por su parte, que la DERH, es catalogada como un enfoque más específico dentro de la DRH, que contiene y mide las estrategias de recursos humanos diseñadas para mejorar el rendimiento de la organización.

Para Becker y Huselid (2006), la DERH difiere de la investigación tradicional en DRH en dos importantes formas. En primer lugar, la DERH se centra en el rendimiento de la organización en lugar del rendimiento individual. En segundo lugar, hace hincapié en el papel de los sistemas de gestión de recursos humanos como solución a los problemas empresariales, en lugar de utilizar las prácticas individuales de DRH de forma aislada.

Wright y McMahan (1992) consideran que la DRH es un campo que no ha evolucionado con grandes niveles de integración entre las funciones (selección, entrenamientos, desempeño, beneficios). Esta orientación ha sido denominada por estos autores como **micro**, debido a que el desarrollo de estas actividades se realiza de manera aislada, sin estar alineadas con otras disciplinas o con los objetivos de la organización.

En cambio, la DERH presenta una orientación definida como **macro**, conocida como “el patrón planificado de despliegues de recursos humanos y actividades destinadas a permitir que una organización alcance las metas” (Wright y McMahan, 1992, p.298). Para los autores, este concepto despliega dos dimensiones que diferencia a la DERH de la DRH tradicional. El primero es el ajuste vertical, el cual implica el vínculo de las prácticas de gestión de recursos humanos con el proceso de gestión estratégica, comprendiendo el contexto de la organización. El segundo es el ajuste horizontal, que se refiere al grado en que los sistemas de prácticas de gestión de recursos humanos son coherentes con los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos y metas de la organización (Schuler y Jackson, 2005; Way y Johnson, 2005).

Martín-Alcázar, Romero-Fernández y Sánchez-Gardey (2008) sugieren que debe establecerse las diferencias cuando se utiliza la DRH y la DERH. Los autores argumentan que para ser distinguidas pueden conceptualizarse desde dos orientaciones, a las que también denominan **micro y macro**. De acuerdo con el nivel de análisis, la primera hace alusión a la DRH caracterizada por enfocarse en los aspectos funcionales de las políticas y las prácticas, y por gestionar individuos y pequeños grupos. La segunda es la DERH la cual abarca las estrategias globales de recursos humanos adoptadas por las unidades de negocio y las empresas, y trata de medir sus impactos en el desempeño (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, y Drake, 2009).

En este sentido, los distintos autores convergen en que para alcanzar los propósitos de la organización la gestión de recursos humanos puede ser abordada desde la perspectiva macro, es decir, que los procesos organizativos deben estar adecuadamente alineados para producir sinergia y compatibilidad en la dirección de la organización, apoyando así el éxito estratégico (Cappelli y Singh, 1992; Wright y Boswell, 2002).

Son varios los autores que han utilizado esta caracterización para comprender las diferencias que se le han otorgado a los términos DRH (micro /funcional) y DERH (macro/estratégico). A continuación se presenta la tabla 7 con algunos de los aportes presentados por los autores.

**Tabla 7. Diferencias entre la orientación micro y macro de los recursos humanos**

<b>Autor</b>	<b>Micro-Funcional</b>	<b>Macro-Estratégico</b>
Mahoney y Deckop (1986)	Administración de personal	Planificación de los recursos humanos de acuerdo a la estrategia.
Fisher (1989)	Actividades operacionales, como la contratación, la formación y la selección, desarrolladas principalmente por los directores de línea y el personal de DRH	Vinculación de recursos humanos con la estrategia y el tratamiento de cuestiones estratégicas como las fusiones y adquisiciones, la gestión de recursos humanos internacionales y la reducción de personal
Wright y McMahan (1992)	No hay integración de las diversas funciones. Más bien, cada una de las diversas funciones de DRH han evolucionado en relativo aislamiento entre sí, con poca coordinación entre las disciplinas	Patrón de despliegues de recursos humanos y actividades planeadas para permitir que una organización alcance sus metas
Boxall (1996)	Modelo de gestión laboral basado en el compromiso. La gestión de recursos humanos se considera un enfoque distintivo de la gestión del empleo.	Se centra en la relación entre la gestión estratégica y las relaciones de los empleados con la empresa
Wright and Bowell (2002)	Impacto de las prácticas de recursos humanos en los individuos.	Examina el impacto de las prácticas de recursos humanos utilizando la organización (corporación o unidad de negocio) como el nivel de análisis.
	Perspectiva tradicional y funcional (Explora como los RH pueden aumentar productividad, calidad o satisfacción)	Perspectiva estratégica (orientación a nivel de unidad de negocio / organización y enfoque multi-práctica)
Martín-Alcázar, Romero-Fernández y Sánchez-Gardey (2008)	Caracterizada por enfocarse en los aspectos funcionales de las políticas y las prácticas, y por gestionar individuos y pequeños grupos	Abarca las estrategias globales de recursos humanos adoptadas por las unidades de negocio y las empresas, y trata de medir sus impactos en el desempeño

**Fuente: elaboración propia**

Tomando como base las diferencias presentadas entre la DRH y la DERH, se puede concluir que la primera maneja una orientación funcional centrada en garantizar que se cumplan las actividades que caracterizan al departamento de recursos humanos. La segunda se sustenta a partir de un rol más estratégico, se enfoca hacia las contribuciones de capital humano, las capacidades estratégicas y el desempeño competitivo de la empresa (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, y Drake, 2009).

Otro aspecto que se destaca de la DERH, es que ha estado soportado bajo dos afirmaciones resaltadas por Colbert (2004). La primera, señala a los recursos humanos con importancia estratégica crítica, ya que sus habilidades, comportamientos e interacciones contribuyen a proporcionar la base para formular la estrategia y los medios para implementarla. La segunda, considera las prácticas de recursos humanos como instrumentos para el desarrollo de la capacidad estratégica de su fuerza laboral.

Estas afirmaciones presentadas por Colbert (2004), tienen gran afinidad con la teoría de recursos y capacidades, de ahora en adelante RR.CC., en el sentido en que expresan la relación entre la estrategia, las prácticas de recursos humanos y las habilidades y capacidades del capital humano que pueden proveer una fuente de ventaja competitiva sostenible a la organización (Wright y McMahan, 1992).

El enfoque de RR.CC., distinguido por orientar la investigación de la DERH (Kaufman, 2015), reconoce que los trabajadores son un recurso valioso para el éxito del negocio (Barney, 1991) y sugiere que es necesaria la adecuación de un conjunto integrado de prácticas de recursos humanos que complementen y promuevan la estrategia general de la empresa y contribuyan al desarrollo de una ventaja competitiva sostenible (Lado y Wilson, 1994; Kaufman, 2001). Sin embargo, Huselid y Becker (2011) argumentan que es probable que los sistemas de gestión de recursos humanos de mayor calidad se conviertan en una forma de

infraestructura organizativa necesaria pero no suficiente para proporcionar una fuente de ventaja competitiva a largo plazo.

Para Boxall (1996), las prácticas de recursos humanos pueden ser una herramienta valiosa para gestionar el capital humano, debido a que son socialmente complejas, es decir, los competidores no pueden replicarlas por la diversidad y la profundidad de los procesos vinculados que las sustentan.

En este punto se observa la relevancia de las prácticas de recursos humanos en la DERH debido a su vínculo con el diseño de la estrategia empresarial y los resultados de la organización. A pesar de que la investigación en esta área ha tenido gran acogida, su análisis ha estado muy segmentado, debido a que el concepto de DERH no ha sido estático y ha evolucionado de diferentes maneras (Kramar, 2014).

Como resultado se ha identificado en la literatura distintas propuestas para su análisis. Delery y Doty (1996) realizaron una clasificación de los diferentes enfoques utilizados para explicar el impacto de las distintas prácticas de recursos humanos en el rendimiento de la organización. Estos enfoques son: universalista, contingente y de configuraciones.

#### • **Enfoque universalista**

Dentro de la DERH existe una perspectiva denominada universalista, esto es, determinadas “mejores prácticas” de recursos humanos que se caracterizan por tener la capacidad de mejorar el rendimiento organizativo y por ser aplicables a cualquier organización (Delery y Doty, 1996; Martín-Alcazar, Romero-Fernández, y Sánchez-Gardey, 2005). Estas prácticas por sí solas no representan un efecto positivo en los individuos sino que es su efecto sinérgico el que conduce a resultados positivos en la organización (Arthur, 1994; Huselid, 1995), razón por la que han merecido el nombre de prácticas de alto rendimiento. El enfoque

universalista, enmarcado en la teoría de los recursos y capacidades, se centra en la importancia estratégica del capital humano que permite desarrollar y mantener las ventajas competitivas de la compañía (Youndt, Snell, Dean, y Lepak, 1996; Martín-Alcázar, Romero-Fernández, y Sánchez-Gardey, 2008).

#### • **Enfoque contingente**

Esta perspectiva incluye el concepto de “ajuste vertical”, sugiriendo que la inclusión de prácticas de recursos humanos no puede hacerse de manera generalizada para todas las organizaciones, sino que deben alinearse con la estrategia de la organización. En palabras de Luna-Arocas y Camps “las organizaciones que adopten estrategias específicas requerirán prácticas de recursos humanos igualmente específicas” (2006, p.26) si desean obtener resultados favorables (Delery y Doty, 1996). Estos aspectos son para Lertxundi y Landeta, (2010, p.130) “variables que alteran los efectos originales” y que deben ser consistentes con las prácticas que se deben ejecutar. De manera inicial, se recomienda seleccionar la estrategia que orientará la actuación de la firma y luego mencionar cómo las prácticas van a interactuar entre la estrategia y los resultados de la organización para alcanzar los objetivos propuestos (Delery y Doty, 1996; Colbert, 2004). Para Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, y Frink (1999), los estudios desarrollados bajo este enfoque examinan el grado en que los conjuntos de prácticas de DRH son congruentes con lo que se considera más apropiado para el tipo estratégico de la organización.

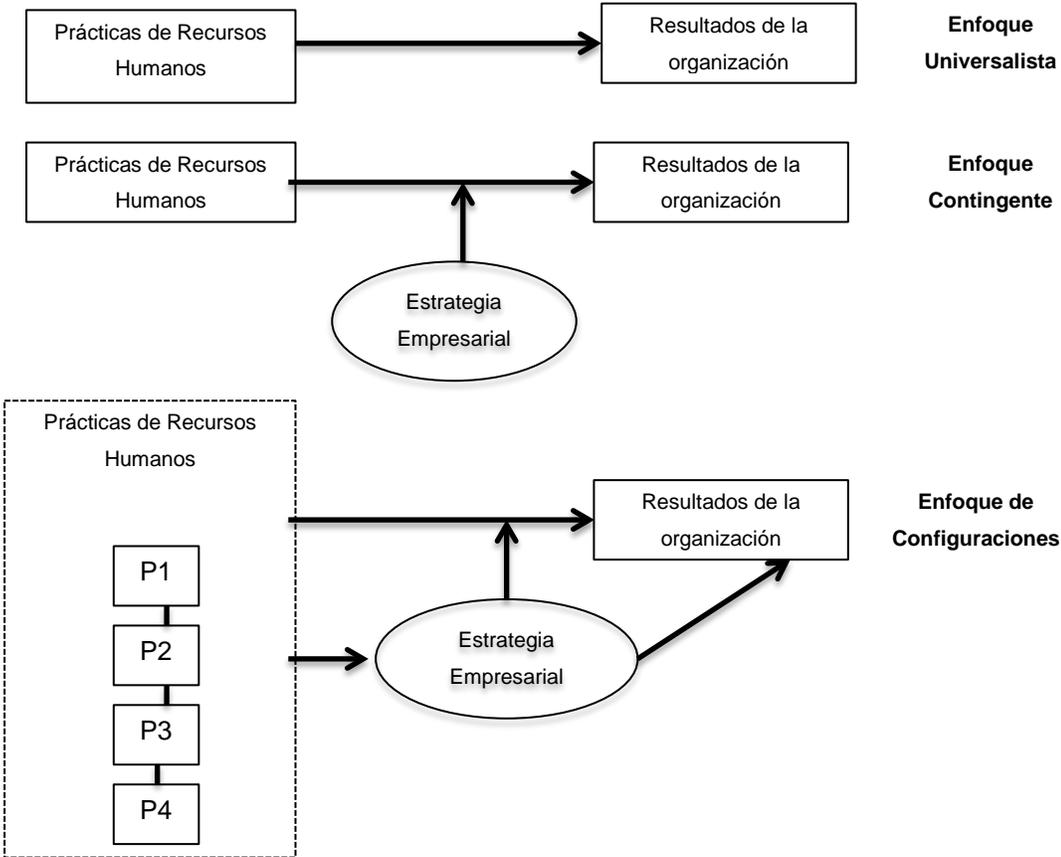
#### • **Enfoque de configuraciones**

Según Delery y Doty (1996), esta perspectiva es mucho más compleja que las mencionadas anteriormente pues “las teorías de configuración se basan en el principio holístico de la investigación para identificar patrones únicos de factores, que se postulan para ser de la máxima eficacia” (1996, p.808). Para Martín-Alcázar, Romero-Fernández, y Sánchez-Gardey (2008), esta perspectiva explora

la dinámica interna del sistema de DRH y analiza cómo los diferentes elementos pueden combinarse sinérgicamente en diferentes patrones de gestión que representan diversas orientaciones de la DRH. Para Colbert (2004) una visión configuracional se centra en los patrones de prácticas de recursos humanos y establece una correlación entre esos patrones y el rendimiento empresarial.

Como se presenta en la figura 2, existen diferentes aspectos que intervienen en la relación entre las prácticas de recursos humanos y los resultados de la organización, los cuales distinguen el propósito de cada enfoque para explicar esa relación.

**Figura 2. Enfoques de la DERH**



**Fuente: McMahan, Virick y Wright (1999), citado por Rodríguez (2001)**

En suma, estos tres enfoques presentan diferentes niveles de investigación y análisis en la DERH. Como lo manifiesta Colbert (2004), la principal característica diferenciadora de estos enfoques es el nivel de complejidad del sistema. Desde la perspectiva universalista, se analiza la relación entre las prácticas de recursos humanos y los resultados de la organización, mientras que en el contingente, se analiza la misma relación incluyendo a la estrategia. Finalmente, en el enfoque de configuraciones se analizan los efectos de interacción de los sistemas de prácticas de recursos humanos que conforman patrones, los cuales deben ser coherentes con la estrategia para obtener resultados positivos en la organización.

Sin embargo, después de la inclusión de esas tres perspectivas, Martín-Alcazar, Romero-Fernández y Sánchez-Gardey (2005) proponen un cuarto enfoque denominado contextual, debido a la necesidad de argumentar como aspectos culturales, políticos y sociales influyen los diferentes entornos donde se desarrolla la organización y el desempeño de la firma.

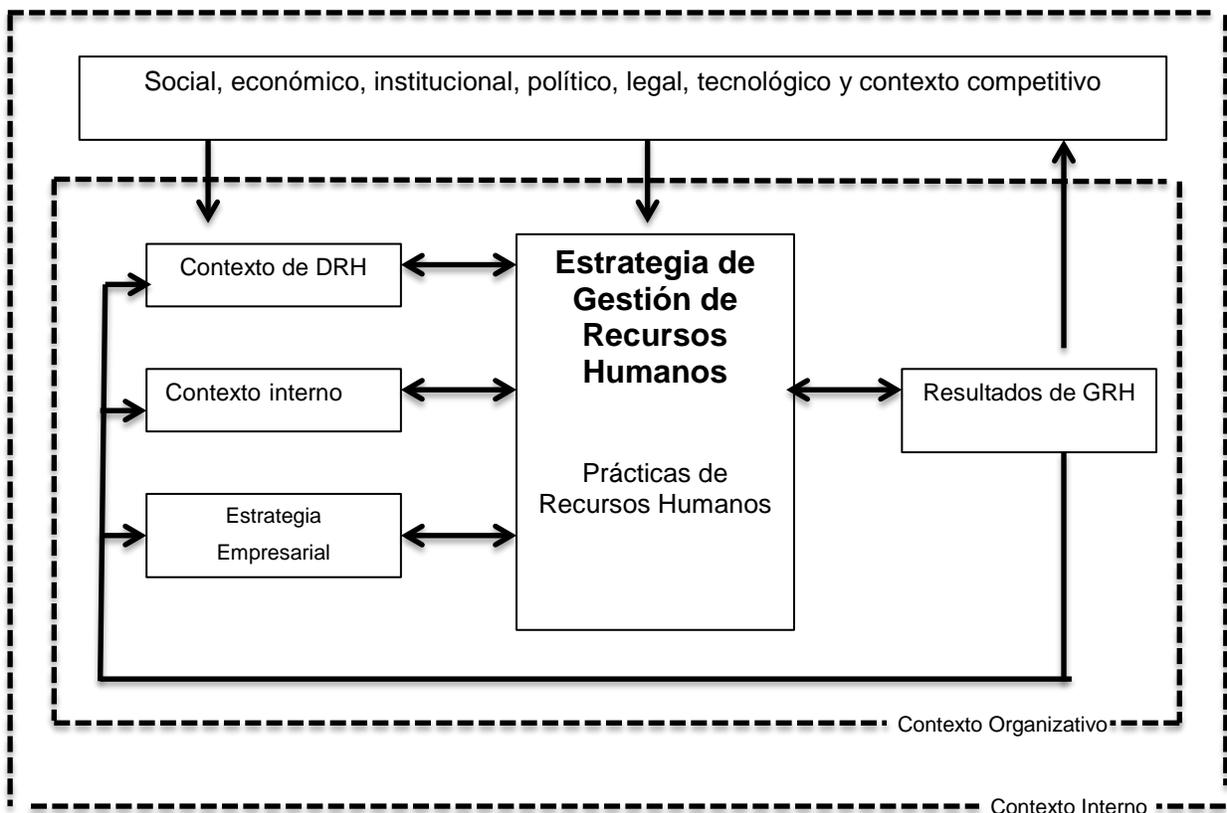
#### **•Enfoque contextual**

Este enfoque introduce una explicación más amplia de la DERH, donde se considera la importancia del contexto (los diferentes ambientes y las particularidades geográficas e industriales en que se desenvuelve la organización), no solo como una variable contingente sino también como un marco para la toma de decisiones de DRH influenciadas por el ambiente. Prueba de ello, es la investigación realizada por Jackson y Schuler (1995) quienes clasificaron los componentes del entorno organizativo en internos (tecnología, estructura, estrategia del negocio, tamaño) y externos (legal, social, político, mercado laboral, cultura nacional). Los autores manifiestan que el marco desarrollado proporciona a los investigadores una perspectiva integral sobre los factores contextuales importantes que afectan a los sistemas de recursos humanos en las organizaciones (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, y Drake, 2009).

Para Brewster (1999), el enfoque contextual es ideográfico, busca una comprensión global de lo que es contextualmente único y se centra en la comprensión de lo que es diferente dentro de DERH en varios contextos. En otras palabras este enfoque enfatiza en el factor externo así como la acción de la gerencia dentro de una organización.

Para Martín-Alcazar, Romero-Fernández, y Sánchez-Gardey (2005) este enfoque propone una explicación que excede el nivel organizativo e integra la DRH en un marco macro-social en el cual interactúa, es decir, el contexto condiciona y es condicionado por la estrategia de recursos humanos. Estos autores presentan la figura 3, donde se incluyen los aspectos que enmarcan el enfoque contextual.

**Figura 3. Enfoque contextual**



**Fuente: adaptado de Martín-Alcazar, Romero-Fernández, y Sánchez-Gardey (2005)**

Para los autores Martín-Alcazar, Romero-Fernández, y Sánchez-Gardey (2005), la estrategia de recursos humanos debe ser diseñada a partir de la influencia que puedan tener ciertos aspectos ambientales (institucional, social, económico, entre otros) y articularla con los objetivos de la organización, para que no difiera de las intervenciones realizadas en los recursos humanos (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, y Drake, 2009). Además, el sistema de gestión de recursos humanos también se integra en un contexto organizativo interno, constituido por variables tales como la cultura, el clima, el tamaño, la estructura o los intereses particulares de los diferentes actores implicados, lo cual resalta la consideración de factores del contexto en la toma de decisiones de la DERH.

Tomando en consideración los cuatro enfoques que analizan la DERH, Chadwick y Cappelli (1999) argumentan que todos presentan un grado de relevancia en el sentido que se centran en la relación entre conjuntos o sistemas de prácticas, políticas de DRH y los resultados de la organización (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, y Frink, 1999). Para estos autores la importancia radica en los objetivos que tengan los investigadores. Prueba de ello son los resultados obtenidos por Delery y Doty (1996), quienes en la investigación realizada en el sector bancario encontraron un fuerte soporte para la perspectiva universalista y un cierto apoyo, tanto para la perspectiva contingente como para la de configuraciones.

De la misma forma, Youndt, Snell, Dean, y Lepak (1996) señalan que las perspectivas universalista y contingente deben ser complementarias y no deben representar una competencia entre sí. Este aspecto ha sido apoyado por Ostroff (2000), quien en su estudio encontró sostén para una relación universalista entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento. Sin embargo, también encontró que la relación entre los grupos de prácticas de recursos humanos y el rendimiento dependía de la estrategia empresarial de la empresa (Wright y Boswell, 2002).

A pesar de estos argumentos, Pfeffer (1994b) manifiesta que es escasa la evidencia empírica que fundamenta la perspectiva contingente, por lo que sugiere que el enfoque preferido debería ser el universalista que contempla las “mejores prácticas”. Este argumento es soportado por el estado del arte desarrollado por Paauwe, Guest, y Wright (2013) quienes señalan que a la fecha la evidencia favorece la perspectiva universalista (Kaufman, 2015).

En este sentido, se puede establecer que a diferencia de la investigación tradicional (micro), la investigación en DERH ha orientado su análisis al impacto de las mejores prácticas o sistemas o “paquetes” de prácticas de recursos humanos en los resultados de la organización (Jiang, Takeuchi, y Lepak, 2013). Estas prácticas han sido denominadas “prácticas de alto rendimiento” o *HPWPs*, (*High Performance Work Practices*) caracterizadas por contribuir a la obtención de productividad, compromiso y participación de los empleados, llegando a convertirse en una ventaja competitiva para la organización (Datta, Guthrie, y Wright, 2005). Estas prácticas serán objeto de estudio de nuestro siguiente apartado.

## **2.2 Conceptualización de las prácticas de alto rendimiento**

Las prácticas de alto rendimiento -PAR- como se mencionó en el apartado anterior, emergen de la DERH que se ha caracterizado por intentar alinear las funciones y actividades de gestión de recursos humanos con los objetivos estratégicos generales de la organización (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, y Frink, 1999).

En este sentido, las PAR se originan bajo la premisa de que existe una serie de prácticas de recursos humanos que consiguen un mayor rendimiento por parte de los trabajadores y por extensión de la organización (Colbert, 2004; Luna-Arocas y Camps, 2006). Estas prácticas pretenden reforzar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados, aumentar su motivación, comprometerlos con el

devenir de la empresa (Schuler y Jackson, 1995) y por tanto, atraer buenos empleados y mejorar la retención de los actuales.

Estas prácticas son conocidas por formar un "paquete" coherente e integrado, cuyo efecto es mayor que la suma de sus partes (Macky y Boxall, 2007) y son denominadas en la literatura como prácticas de alto rendimiento (PAR) en la gestión de recursos humanos, en inglés *high commitment work practices*, *high performance work practices*, o *high involvement work practices*, entre otras (Pfeffer, 1998a). Estas denominaciones han presentado un aspecto común, la noción de que, a través de la utilización conjunta de estas prácticas, se pueden desarrollar las capacidades de los individuos y obtener beneficios para la organización (Macky y Boxall, 2007).

Este conjunto de prácticas ha despertado gran interés en el campo de los recursos humanos, debido a un número creciente de investigadores de acuerdo con los efectos positivos de incluir las PAR para mejorar el desempeño de la organización (Arthur, 1994; Delaney y Huselid, 1996; Way , 2002). Este nuevo enfoque que gestiona la fuerza laboral para alcanzar los objetivos de la firma es el motivo de este estudio. La comprensión del constructo desde las diferentes alternativas ofrecidas a continuación por los autores, permite caracterizar el concepto, facilitando su análisis en el desarrollo de esta investigación.

Las PAR emergen a partir de los años 90, cuando en la dirección estratégica del recurso humano se decide determinar el impacto de las prácticas utilizadas en aspectos como el desempeño de la organización (Yan Jiang y Liu, 2015), la rotación de personal (Guthrie, 2001), el rendimiento financiero y la productividad laboral (Huselid, 1995).

De esta manera, se conoce que las PAR constituyen un sistema de prácticas de recursos humanos que al ser implementadas permiten desarrollar habilidades y

capacidades de los empleados, en busca de un mejor rendimiento de la compañía (Boxall y Macky, 2009; Messersmith, Patel, Lepak, y Gould-Williams, 2011).

Estas prácticas han sido analizadas por diversos autores, con el propósito de comprender la interrelación y el efecto en la estrategia de recursos humanos (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Guthrie, 2001; Macky y Boxall, 2007). Sin embargo, dar respuesta a este cuestionamiento no ha sido fácil, aún se considera necesario realizar investigación que evidencie los efectos sinérgicos que existen entre las diferentes prácticas utilizadas (Boxall y Macky, 2009), especialmente porque no hay un acuerdo con el tipo y la cantidad de prácticas que pueden conformar un sistema (Sun, Aryee, y Law, 2007; Lee y Bang, 2012; Triguero-Sánchez y Peña-Vinces, 2013).

Las PAR son definidas por Lado y Wilson (1994, p.701), como “un set de distintas pero relacionadas actividades, funciones y procesos dirigidos para atraer, desarrollar y mantener al personal de una firma”. Concepto compartido con Evans y Davis (2005) quienes declaran que las PAR son un sistema integrado de prácticas de recursos humanos internamente consistentes, es decir, alineadas entre ellas; y externamente consistentes, alineadas con la estrategia de la organización. A su vez destacan la interdependencia de las PAR, manifestando que la inclusión de una práctica a menudo necesita la inserción de otras.

Así mismo, Way (2002) argumenta que las PAR hacen referencia a un grupo de distintas pero relacionadas prácticas que seleccionan, desarrollan, retienen y motivan a la fuerza laboral, además de contribuir al desarrollo de capacidades superiores que permite a los individuos aplicar sus habilidades en las actividades concernientes con el trabajo y a obtener altos indicadores de desempeño en la empresa. Sin embargo, McDuffie (1995) argumenta que para que sean efectivas las prácticas de alto rendimiento implementadas en una firma, éstas deben ser integradas con las funciones esenciales de la organización, es decir, con la estrategia que direcciona su actuación. En una investigación realizada por Huselid

(1995) y Huselid y Becker (1995) se identificó que las PAR afectan la implementación de la estrategia competitiva de la organización, además de influenciar las habilidades del empleado, a través de la adquisición y desarrollo del capital humano. Algunas de las prácticas señaladas por Huselid (1995) para contrarrestar aspectos críticos en la organización como la rotación de los individuos y el desempeño financiero a corto y largo plazo son: la selección, la compensación y la participación.

Para Messersmith y Guthrie (2010), los sistemas de prácticas de alto rendimiento permiten la alineación de intereses, la creación de conocimiento tácito, la socialización de la información y la combinación de recursos como el capital humano y social. Asimismo, contribuyen a generar rendimientos superiores, a través de la creación de una ventaja competitiva orientada al desarrollo de las capacidades y la motivación de los empleados (Rabl, Gerhart, Jayasinghe, y Kuhlmann, 2014). Esta motivación, según Sun, Aryee, y Law (2007), es generada por aquellas prácticas que promueven el desarrollo de habilidades y permite la participación en procesos de toma de decisiones, obteniendo como resultado un esfuerzo discrecional por parte de la fuerza laboral que conlleva a alcanzar los objetivos de la firma (Boxall y Macky, 2009).

En esta sección se ha presentado algunas de las más relevantes propuestas ofrecidas al término de PAR, en la que los autores de manera común manifiestan la importancia de la inclusión de estas prácticas, con miras a contribuir al desarrollo de habilidades del recurso humano que benefician el desempeño de la firma. Estos aportes se consideran un gran avance en el tema, por lo que es necesario seguir indagando en los elementos que conforman el constructo. En vista de ello, se presenta a continuación una clasificación de las PAR derivadas de estudios empíricos ofrecidos por la literatura, con el propósito de comprender cómo han sido clasificadas.

## **2.3 Clasificación de las prácticas de alto rendimiento**

Numerosos han sido los autores que han pretendido desarrollar un grupo de PAR para alcanzar altos rendimientos en las organizaciones. Sin embargo, permanece la ausencia de una clasificación aceptada de PAR que permita realizar mediciones y posteriormente comparaciones entre los estudios realizados. Por este motivo, es fundamental hacer la revisión de la caracterización que le atribuyen los autores a este constructo, facilitando la comprensión del concepto y orientando la elección de las PAR para este trabajo.

### **2.3.1 Prácticas según Arthur**

La clasificación de PAR propuesta por Arthur (1992; 1994) establece dos dimensiones que moldean las actitudes y conductas de los individuos en el trabajo. La dimensión denominada control comprende prácticas que contribuyen a disminuir los costes directos del trabajo y mejorar la eficiencia. La puesta en marcha de este sistema de prácticas es posible, tras exigir a los empleados el cumplimiento de sus actividades mediante reglas y procedimientos, además de brindarles beneficios basados en un criterio medible de sus resultados.

Por otro lado, la dimensión compromiso contiene prácticas que permiten forjar vínculos entre los objetivos de la organización y del individuo, asegurando que éste lleve a cabo tareas consistentes con los propósitos de la empresa. Las prácticas incluidas por este autor son:

- Programas de participación
- Toma de decisiones descentralizada
- Entrenamiento general
- Supervisión
- Resolución de conflictos
- Actividades sociales

- Salarios altos
- Beneficios
- Bonos
- Desarrollo de habilidades

### **2.3.2 Prácticas según Huselid**

Para Huselid (1995), las PAR deben ser adoptadas en una organización según los aspectos que desean ser impactados positivamente en el empleado. Este autor caracteriza el concepto en dos aspectos como son habilidades del empleado y estructura organizativa; y motivación del empleado. La primera dimensión pone el énfasis en el desarrollo de las habilidades del empleado, a través de su desempeño en la organización; mientras, la segunda dimensión se enfoca en los sistemas de recompensas que se otorgan a los individuos en la empresa. Algunas de las prácticas que menciona Huselid son:

- Selección
- Análisis de rendimiento
- Compensación
- Diseño de puestos
- Quejas
- Información
- Evaluación de la actitud
- Participación
- Reclutamiento
- Formación
- Promoción

### **2.3.3 Prácticas según McDuffie**

Para MacDuffie (1995), es probable que la inclusión de prácticas de recursos humanos contribuya a mejorar los resultados económicos de una organización sólo cuando cumplan con tres condiciones:

- a. Cuando los empleados poseen conocimientos y habilidades que los gerentes carecen
- b. Cuando los empleados están motivados para aplicar esta habilidad y conocimiento a través de un esfuerzo discrecional
- c. Cuando la estrategia del negocio o de producción de la empresa sólo puede lograrse cuando los empleados contribuyen con tal esfuerzo discrecional

El autor realiza una investigación con el objetivo de determinar la relación entre las PAR y la productividad laboral. Para ello, utilizó las siguientes prácticas:

- Equipos de trabajo
- Grupo de resolución de problemas
- Participación
- Rotación
- Descentralización
- Reclutamiento y contratación
- Compensación
- Diferenciación de estatus
- Aprendizaje
- Formación

#### **2.3.4 Prácticas según Delery y Doty**

En otro importante estudio, Delery y Doty, (1996) mencionan que las PAR pueden ser asumidas en la organización de dos maneras: como un sistema de tipo de mercado y como un sistema interno. Las primeras prácticas se enfocan en contratar personal de fuera de la organización, en ofrecer poco entrenamiento y en evaluar el desempeño mediante los resultados, razón por la que los beneficios y recompensas que se otorgan al individuo están vinculados a su rendimiento. Mientras, el sistema interno por su parte está orientado a una extensa socialización de las actividades y capacitación entre el personal interno de la empresa. En este caso, el rendimiento es medido a través de la conducta y como recompensa se le ofrece un alto grado de estabilidad laboral. Las prácticas propuestas por estos autores son:

- Oportunidades de carrera
- Entrenamiento
- Orientación a los resultados
- Ganancias compartidas
- Seguridad laboral
- Participación
- Descripción de cargos

#### **2.3.5 Prácticas según Pfeffer**

Para Pfeffer (1994a; 1998a), los trabajadores de una organización contribuyen al desarrollo de una ventaja competitiva a través de la gestión de sus capacidades y compromiso, potencializados por medio de prácticas de recursos humanos. Este tipo de prácticas fueron desarrolladas por el autor en un primer trabajo, donde identificó 16 prácticas como las más relevantes (Pfeffer, 1994b). Sin embargo, en un estudio posterior determinó que algunas de ellas estaban interrelacionadas y

decidió reducirlas a siete (Pfeffer, 1998a). A continuación se presenta la tabla 8 con las prácticas identificadas por el autor en sus dos trabajos.

**Tabla 8. Prácticas de recursos humanos por Pfeffer**

<b>Pfeffer (1994b)</b>	<b>Pfeffer (1998a)</b>
Estabilidad laboral	Estabilidad laboral
Contratación selectiva	Contratación Selectiva
Retribución alta	Retribución alta y condicionada
Pago de incentivos	
Participación de los empleados en el capital	
Comunicación	Comunicación
Participación y empowerment o delegación de autoridad	Equipos auto-dirigidos
Equipos autogestionados	
Formación y desarrollo de habilidades	Formación
Rotación de puestos	
Igualitarismo simbólico	Reducción de estatus
Compresión del abanico salarial	
Reclutamiento interno	
Perspectiva a largo plazo en la gestión	
Medición de las prácticas	
Desarrollo de una cultura fuerte	

**Fuente: adaptado de Rodríguez (2001)**

Para Camps y Luna-Arocas (2012), Pfeffer es uno de los autores más reconocidos para analizar el concepto de PAR, tanto académica como profesionalmente, debido a su popular libro “La Ecuación Humana”, basado en una excelente revisión de la literatura y en la extensa experiencia en consultoría del autor.

Las prácticas presentadas por Pfeffer han sido fuertemente referenciadas en la literatura (Youndt, Snell, Dean, y Lepak, 1996; Marchington y Grugulis, 2000; Wright, Gardner, y Moynihan, 2003) debido a su consistencia interna (Luna-Arocas y Camps, 2008) y a los hallazgos que proporcionan un apoyo general de las 7 prácticas (Ahmand y Schroeder, 2003).

### **2.3.6 Prácticas según Guthrie**

Guthrie (2001) realiza un estudio en Nueva Zelanda con el propósito de identificar el uso de prácticas de alta implicación en la retención del empleado y la productividad de la firma. Las prácticas utilizadas por el autor fueron las siguientes:

- Promoción interna y por rendimiento
- Retribución por habilidades y grupal
- Acciones
- Formación
- Participación
- Información
- Análisis actitud
- Trabajo en equipo

### **2.3.7 Prácticas según Way**

A partir de una revisión realizada a seis de los principales estudios (Arthur, 1994; Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Ichniowski, Shaw y Prensushi, 1997; Becker y Huselid, 1998; Guthrie, 2001) Way (2002) determinó que solo 6 prácticas de recursos humanos eran consideradas por todos los autores. Estas prácticas fueron:

- Dotación de personal
- Compensación
- Asignaciones de trabajo flexible
- Trabajo en equipo
- Formación
- Comunicación

### **2.3.8 Prácticas según Macky y Boxall**

Para Boxall y Macky (2009), las PAR deben estar comprendidas por dos tipos de prácticas. Las primeras, denominadas laborales, comprenden prácticas relacionadas con la manera en que el trabajo en sí mismo es organizado, además de promover la participación en la resolución de problemas y gestionar el cambio en los procesos de trabajo. Las segundas, denominadas prácticas de empleo, incluyen acciones orientadas a reclutar, desplegar, motivar, consultar, negociar en el desarrollo, la retención de los empleados y la terminación de la relación laboral. Para estos autores, la inclusión de prácticas debe estar orientada a desarrollar las habilidades y motivaciones del individuo, que conlleve a mantener su disposición de hacer esfuerzos por cumplir con unos objetivos y de expresar sus talentos en las actividades que realiza, por lo que algunas de las prácticas mencionadas son:

- Remuneración basada en el desempeño
- Trabajo en equipo
- Participación
- Reducción del estatus
- Promoción Interna
- Evaluación formal de desempeño
- Retroalimentación
- Comunicación formal
- Encuesta de actitud
- Seguridad laboral
- Entrenamiento
- Selección
- Promoción por méritos
- Análisis del cargo
- Resolución de conflictos

### **2.3.9 Resumen clasificación de las PAR**

Después de haber presentado la caracterización de las PAR con base en los principales estudios, se muestra a continuación la tabla 9 con una comparativa que resume las prácticas de recursos humanos consideradas.

Como se puede observar, las propuestas de prácticas de alto rendimiento presentadas en la tabla, son diferentes por cada autor. Sin embargo, se evidencia que algunas PAR tales como salario y formación son contempladas por la totalidad de autores revisados. Otras prácticas como reducción de estatus, participación, trabajo en equipo, promoción interna, resolución de conflictos, rendimiento, seguridad laboral, reclutamiento, información y descripción del cargo, son consideradas por la mayoría como parte de su propuesta. Por otro lado, existen algunas propuestas de PAR que no se presentan con frecuencia en la revisión realizada y que solo aparecen en algunos autores, como los análisis de la actitud, la retroalimentación y la descentralización de tareas.

**Tabla 9. Comparativa de prácticas de alto rendimiento**

Arthur (1994)	Huselid (1995)	McDuffie (1995)	Delery y Doty (1996)	Pfeffer (1998a)	Guthrie (2001)	Way (2002)	Boxall y Macky (2009)
Salarios Altos /acciones	Compensación	Compensación	Ganancias compartidas	Retribución alta y condicionada	Retribución por habilidades y grupal /acciones	Compensación	Remuneración basada en el desempeño
Equipos Auto-gestionados		Equipos de trabajo		Equipos auto-dirigidos	Trabajo en Equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
Participación	Participación	Participación	Participación				Participación
		Diferenciación de estatus		Reducción de estatus			Reducción de estatus
	Promoción	Rotación	Oportunidades de Carrera		Promoción interna y por rendimiento	Asignación de trabajo flexible	Promoción Interna o por méritos
Supervisión	Análisis de rendimiento		Orientación a los resultados				Evaluación formal de desempeño
							Retroalimentación
Información	Información			Comunicación		Comunicación	Comunicación formal
	Evaluación de la actitud				Análisis de actitud		Encuesta de actitud
Beneficios			Seguridad Laboral	Estabilidad laboral			Seguridad laboral
Trabajadores cualificados / Aprendizaje	Formación	Aprendizaje/ Formación	Entrenamiento	Formación	Formación	Formación	Entrenamiento
	Selección / Reclutamiento	Reclutamiento/co ntratación		Contratación selectiva		Dotación de personal	Selección
Definición de puestos	Diseño de puestos		Descripción de cargos				Análisis del cargo
Resolución de conflictos	Quejas	Grupo de resolución de problemas					Resolución de conflictos
		Descentralización de las tareas relacionadas con la calidad					

Fuente: elaboración propia

Con respecto a cómo ha sido realizada la medición de las PAR, se puede mencionar que el enfoque seguido por la mayoría de los autores ha sido derivar las prácticas de estudios anteriores (Macky y Boxall, 2007). En otras palabras, los investigadores han realizado la medición a partir de prácticas que han sido comúnmente referidas en la literatura (Gong, Law, Chang y Xin, 2009) pero como mencionan Camps y Luna-Arocas (2008), no existe un esfuerzo serio por validar esas escalas de medición.

Por ejemplo, Ordiz-Fuentes y Fernández-Sánchez (2003) realizaron una selección de prácticas consistentes con investigaciones teóricas y empíricas anteriores tomando como base lo expuesto por Pfeffer y Veiga (1999). Bajo esta misma orientación teórica, Camps y Luna-Arocas (2008) llevaron a cabo un análisis a partir de determinadas investigaciones y optaron por agrupar las prácticas siguiendo las orientaciones de Pfeffer (1998).

Por otro lado, también se ha podido apreciar que algunos autores han recurrido a la adaptación de clasificaciones ya existentes, como las presentadas en la tabla 8. Por ejemplo, Kloutsiniotis y Mihail (2017) y Wu y Chaturvedi (2009), adaptaron la propuesta de Delery y Doty (1996) compuesta por 7 prácticas para ser desarrollada en los servicios de atención médica de Grecia y en los empleados de empresas de servicios y manufactura en China, respectivamente.

Datta, Guthrie y Wright (2003) utilizaron en su investigación 18 prácticas, las cuales fueron medidas a partir de las propuestas realizadas por Huselid (1995) y Guthrie (2001). Para los autores, en la medición se debe considerar que el número de prácticas puede variar dependiendo de la empresa y del cubrimiento de los puestos de trabajo.

Por su parte, Patel y Conklin (2012) adaptaron la clasificación realizada por Way (2002) para medir las PAR que contribuyen al aumento de la productividad laboral.

En este caso, se apoyaron en diferentes prácticas tales como selección, entrenamiento, carrera, recompensas, desempeño, selección, compensación, influencia del empleado, participación.

En la investigación recientemente desarrollada por Takeuchi, Way y Wei (2018), los autores realizaron la medición de las prácticas a partir de nueve ítems provenientes de estudios anteriormente relacionados (Huselid, 1995; Way, 2002; Takeuchi, Chen, y Lepak, 2009).

Como se observa, los investigadores no han utilizado una medida estándar de las prácticas de recursos humanos, lo cual ha llevado a que existan una cantidad considerable de instrumentos para su medición. Además, se considera la necesidad de reducir la heterogeneidad en las escalas para poder realizar comparaciones y contribuir en mayor medida a los hallazgos ya presentados.

# **Capítulo 3.**

## ***Cultura organizativa***



### 3. Cultura organizativa

La cultura es un término que presenta sus orígenes en las disciplinas de la antropología y la sociología. En un primer intento por definir su significado en el contexto empresarial, se encuentra el trabajo realizado por Allaire y Firsirotu (1984, p.216), quienes argumentan que la cultura organizativa “es una herramienta poderosa para interpretar la vida en la organización y para entender los procesos de decaimiento, adaptación y cambio radical en las organizaciones”. A partir de este análisis, el término “cultura” empieza a tomar gran relevancia, especialmente cuando los investigadores en dirección de empresas determinan su implicación estratégica con el desempeño de la firma (Menguzzato y Renau, 1991; O’Really III, Chatman, y Caldwell, 1991; Denison, Haaland, y Goelzer, 2003).

Este interés por entender el *performance* de la organización, a través del análisis de la cultura, ha suscitado nuevas líneas de investigación. Los cambios generados en el entorno en el que operan las organizaciones, han contribuido a estudiar las culturas en diferentes escenarios. Schein (2010) argumenta que las organizaciones hoy buscan ser más sostenibles por lo que estudiar la cultura organizativa debe considerar aspectos como la evolución tecnológica, la ampliación de redes para la gestión de la información y la diversidad cultural en el quehacer de las organizaciones.

Los diferentes estudios realizados sobre el tema, presentan diversas formas de definir y evaluar la cultura organizativa, razón por la que en este capítulo se ha considerado relevante la inclusión de los aspectos que conforman su concepto. Para dar inicio, se presenta a continuación el apartado que contiene las diferentes definiciones de cultura organizativa.

### 3.1 Conceptualización de cultura organizativa

En el estudio de la cultura organizativa, destaca la definición aportada por Schein, quien se ha consolidado como referente en el tema por sus aportes teóricos y empíricos. Schein (1988, p.23) determina que “el término –de cultura – debería reservarse para el nivel más profundo de *presunciones básicas y creencias* que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha *aprendido* el grupo antes sus problemas de *subsistencia* en su medio externo, y ante sus problemas de *integración interna*”. Así mismo, Schein (1988, p.24) destaca que “la cultura,...es algo localizable sólo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa”.

Para Deal y Allan (1983, p.501), la cultura organizativa es “un conjunto de supuestos, creencias comunes, artefactos y patrones de lenguaje que se transmiten de generación en generación”. Cada organización desarrolla un conjunto de asunciones y lineamientos implícitos que direccionan día a día los comportamientos de los individuos. Estos elementos pueden ser observables o inobservables, lo que contribuye a que sean o no comunicados con mayor rapidez entre los miembros de la empresa.

Gordon (1991) sostiene que la cultura es un sistema específico de la organización donde se comparten asunciones y valores que conllevan al establecimiento de patrones de comportamiento y donde esos patrones son transmitidos de manera formal, como la misión, y de manera informal, como la manera de hablar. Por otra parte, Davis (1984) argumenta que la cultura de la organización está compuesta por creencias orientadas a la forma de gestionar y creencias orientadas a la forma de competir.

Según O'Really y Chatman (1996, p.160), la cultura “es un sistema de valores compartidos y normas que definen apropiadamente las actitudes y conductas de los miembros de una organización”. Esta definición, presenta similitud con lo expresado por Rousseau (1990) quien sustenta el vínculo entre la cultura y los valores que cada miembro desarrolla en su organización.

Por otro lado, Robbins y Judge (2013) definen la cultura organizativa como un grupo de significados que se comparten entre los miembros de una organización y los distingue de otras compañías. Para los autores, el sistema de significados está compuesto por unas características que se presentan en mayor o menor grado dentro de la empresa y que, al encontrarse juntas, plasman la esencia de la cultura de una firma. Estas características son la innovación, la orientación al riesgo, la orientación a los resultados, la orientación al cliente, la orientación al trabajo en equipo, la atención al detalle por parte de los empleados, buscando precisión en sus tareas y la estabilidad, proveniente de las actividades que permiten mantener el *status quo*.

Para Denison Consulting (2009, p.5) la cultura comprende “las creencias, los valores y las conductas que un grupo adopta en el tiempo y aplica para sobrevivir y tener éxito” por lo que cultura organizativa se identifica como un aspecto que precede e influencia los resultados de una organización.

Por último, Cameron y Quinn (2011, p.18), sostienen que la cultura organizativa es “un atributo socialmente construido por las organizaciones que sirve como elemento para hacer que una organización permanezca unida”. Las normas y valores que fundamentan la cultura pretenden establecer comportamientos comunes que permitan orientar a los individuos hacia los mismos objetivos de la organización.

Haciendo una puesta en común de los conceptos de cultura antes presentados, podemos decir que Schein ha propuesto una conceptualización bastante completa

que abarca distintos elementos observables y no observables y que hacen operar de manera determinada a los individuos de una organización. A partir de estos supuestos de cultura, otros autores han aportado aspectos similares a los presentados por Schein. Por ejemplo, Deal y Alan (1983) sostienen que la cultura es un conjunto de supuestos, creencias y patrones comunes que se van transmitiendo dentro de la empresa, aspecto que ha sido resaltado también por Gordon (1991), O'Really y Chatman (1996) y Robbins y Judge (2013), quienes la definen como un sistema de normas, valores, significados, asunciones compartidas que distinguen a una organización de otra y se transmiten de manera informal y formal.

Dentro de este grupo de definiciones se destacan las más recientes porque incluyen un aspecto que no ha sido abordado por los anteriores autores. Por ejemplo, Denison (2009) sostiene que esas creencias y valores que adoptan los individuos en la organización le permitirán con el tiempo sobrevivir y tener éxito. En este caso, el autor hace referencia a que la cultura de una empresa puede influenciar el desempeño y los resultados de la misma. Este argumento también ha sido apoyado por Cameron y Quinn (2011), quienes manifiestan que la cultura no solo se construye socialmente para mantener unidos a los miembros de la compañía a partir de las normas y valores, sino que puede ayudar a alcanzar los objetivos de la organización si se orientan los comportamientos de los individuos.

Después de revisar estos conceptos, cabría plantearse si este conjunto de normas y valores es tan potente que se puede asumir la existencia de una única cultura compartida por todos los miembros o si existen otros enfoques. Una aportación que ha contribuido a la comprensión de esta variable en el contexto empresarial es la propuesta de Martin (1992), quien argumenta la existencia de tres perspectivas de la cultura organizativa. Así mismo, se reconoce el aporte de autores como Deal y Allan (1983), Meyerson y Martin (1987) y Cameron y Quinn (2011). Cada una de estas perspectivas provee características que permiten estudiar el fenómeno cultural de una forma u otra y su análisis no debe considerarse separado.

- a. La perspectiva de integración, comprende la fuerza social o normativa que permite mantener juntos a un grupo heterogéneo de miembros en una organización, a través de una única cultura (Meyerson y Martin, 1987). Asimismo, resalta que existen diferencias entre las culturas de las empresas, a pesar de tener elementos similares, es decir, que los elementos que componen a una cultura no se pueden imitar porque los significados que un grupo de individuos le da a ciertos acontecimientos varían de acuerdo a sus experiencias (Deal y Allan, 1983).
- b. La perspectiva de diferenciación, describe que en algunas situaciones las manifestaciones culturales son inconsistentes para los individuos por la existencia de subculturas dentro de la empresa, presentándose en algunas ocasiones conflicto y en otras armonía (Brooks, 2008). De esta manera, se evidencia la presencia de diferencias entre las unidades, lo cual causa dificultades en la coordinación e integración de procesos, rutinas, actividades organizativas, entre otros (Cameron y Quinn, 2011).
- c. La perspectiva de fragmentación, como lo manifiesta Brooks (2008) es la más complicada de interpretar porque no existe consenso entre las subculturas, ocasionando complejidad y falta de claridad en la legitimidad de los aspectos culturales del entorno organizativo (Meyerson y Martin, 1987).

Las diferentes perspectivas de la cultura organizativa permiten tener mayor claridad en cómo este concepto se desarrolla en una organización. Sin embargo, es también de gran importancia analizar los elementos que la componen para entender el significado que le atribuyen los miembros de la organización.

### **3.2 Elementos de la cultura organizativa**

La cultura organizativa está compuesta por elementos con características observables, como la infraestructura o los uniformes; y por elementos que a simple vista no se pueden identificar, como los valores o creencias. Estos elementos deben clasificarse y analizarse para comprender el significado y evitar errores en su conceptualización.

Para Schein (1988), quien es uno de los autores más representativos en el tema, la cultura organizativa está conformada por unos elementos que pueden estar representados en tres niveles denominados producciones, valores y presunciones subyacentes básicas. Cada uno de estos niveles, se presentan a continuación y comprenden los elementos culturales que, a su juicio, necesitan ser distinguidos para su estudio.

- El primer nivel, llamado producciones, es el nivel más observable de la cultura, porque contiene elementos del entorno, el lenguaje y los esquemas de conducta de los individuos de la organización.
- El segundo nivel, denominado valores refleja la idea de lo que debe ser. Según Schein (1988, p.32), “cuando los valores comienzan a ser aceptados se van convirtiendo en creencias y presunciones, para quedar asimismo desgajados de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas”.
- El tercer nivel, denominado presunciones subyacentes básicas, manifiesta que ciertas situaciones al presentarse de manera frecuente desencadenan soluciones ya asentadas. Para Schein (1988, p.34) “si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa”.

Esta caracterización de los elementos de la cultura organizativa es también analizada por Rousseau (1990), quien propone una clasificación de los elementos

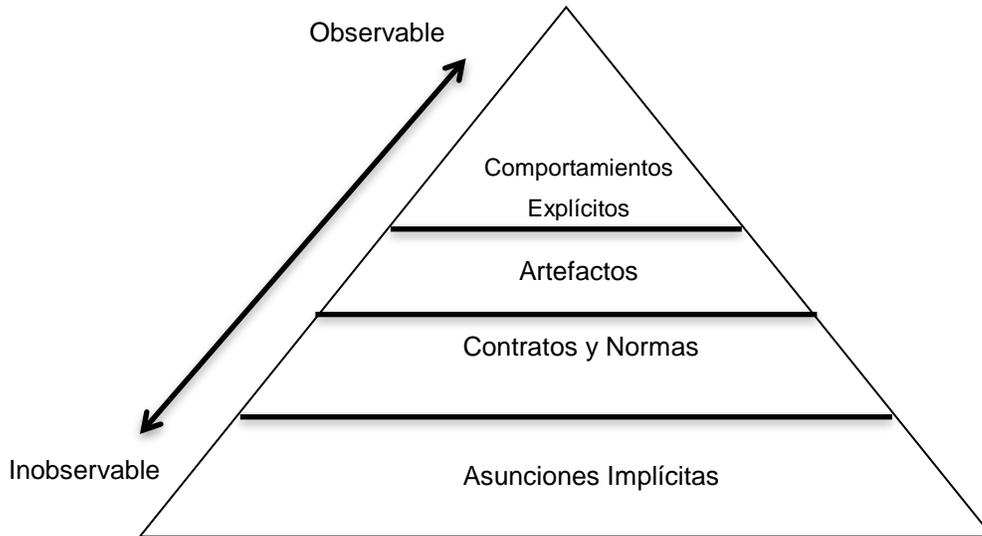
en artefactos materiales, patrones de conducta, normas de conducta, valores y asunciones inconscientes. Al igual que lo propuesto por Schein (1988), los elementos de la cultura organizativa presentados por Rousseau, se enmarcan en un grado de visibilidad, que permiten en el caso de los artefactos materiales, ser percibidos con facilidad y en el caso de las asunciones inconscientes, ser imperceptibles.

Otros autores que también han realizado clasificaciones a estos elementos de la cultura organizativa son Cameron y Quinn (2011). Ellos al igual que Schein (1988) clasifican los elementos de los más observables a los inobservables en cada cultura. Sin embargo, se enfocan en aspectos más específicos como los contratos y las normas dentro de la organización y los artefactos. Los elementos presentados por Cameron y Quinn son los siguientes:

- **Comportamientos explícitos:** Son la manifestación más obvia de la cultura. En una organización, es la forma en que la gente interactúa, el grado en que innovan o la manera en que enfrentan las situaciones.
- **Artefactos:** Son los logos, uniformes e infraestructura que caracteriza y diferencia a una organización de otra. Estos elementos no expresan un significado a simple vista, por lo que no se puede saber lo que significan para una persona.
- **Contratos y normas:** Estos elementos se derivan de las reglas, procedimientos y políticas en las que se interactúa con el ser humano, con el propósito de orientar exitosamente los resultados de la organización, además de coordinar y beneficiar a los individuos.
- **Asunciones implícitas:** Se definen como la condición humana y su relación con el entorno. Son elementos de difícil reconocimiento a menos que se enfrenten a fuertes cambios.

Para una mejor comprensión de los elementos se presenta a continuación la figura 4, la cual contiene los aspectos mencionados en el párrafo anterior.

**Figura 4. Elementos de la cultura organizativa**



**Fuente: elaboración propia a partir de Cameron y Quinn (2011)**

Por su parte, Hofstede, Hofstede, y Minkov (2010) expresan que la cultura está compuesta por diferentes capas o niveles, denominados valores, rituales, héroes y símbolos. Para este autor, los valores representan el aspecto más profundo de la cultura y se definen como sentimientos que indican el lado positivo y negativo de un estado. En el siguiente nivel se ubican los rituales, definidos como actividades colectivas que permiten llegar a lo deseado y que son socialmente esenciales. En una tercera capa están los héroes, personas vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características muy apreciadas en una cultura y que, por tanto, sirven como modelos de comportamiento. Finalmente, en el cuarto nivel están los símbolos, considerados los aspectos más superficiales de la cultura, son las palabras, los gestos, imágenes, u objetos que tienen un significado particular para aquellos que comparten la cultura. Esta propuesta, al igual que la realizada por Schein (1988) incluye los valores de la organización como un elemento de difícil observación y además, destaca aspectos muy visibles de la cultura como son los rituales, las personas y los símbolos.

Después de revisar los diferentes elementos que conforman la cultura organizativa, podemos resumir que existen similitudes entre las diferentes propuestas de los autores en cuanto a que hay elementos que son observables y pueden ser percibidos por quienes se unen de manera instantánea a la compañía. Asimismo, se evidencia que existen otros aspectos que solo con el tiempo y la asimilación de los valores de la organización se logran distinguir.

### **3.3 Factores que inciden en la cultura organizativa**

Ciertamente la cultura organizativa ha sido un término estudiado desde diferentes perspectivas, por lo que su conceptualización, caracterización y métodos de valoración son diferentes. Sin embargo, antes de entrar a detallar las tipologías más habituales es relevante revisar los factores que inciden en su conformación y evolución en el tiempo. Según Schein (1988), hay que estudiar la dinámica cultural para entender cómo evoluciona la cultura y comprender por qué en algunas ocasiones existe una resistencia al cambio. Para el desarrollo de este apartado se presentan algunos factores que, según Schein (1988), no son tenidos en cuenta en el estudio de la cultura pero que influyen en su conformación y evolución. Con el propósito de ahondar en estos, se presenta a continuación algunos de los más representativos, siguiendo a Dasí (2007) y teniendo en cuenta como factores únicos a los fundadores y la historia de la empresa y como factores comunes, la estructura, la cultura del país, las profesiones, el sector y demás.

#### **3.3.1 Los fundadores**

Según Serna (2008), los fundadores dan comienzo a las organizaciones incorporando sus iniciativas, principios, prioridades y valores, creando los primeros rasgos de la cultura organizativa. Para Thévenet (1992, p.56) el fundador cumple el rol esencial en la construcción de una cultura organizativa “pues transmitiría desde el inicio de la organización un número de mensajes que estructurarían el futuro desarrollo y funcionamiento de la compañía”.

Por su parte Schein (1985; 1988), manifiesta que son los fundadores quienes establecen la forma en que los miembros de una organización definen y dan solución a los problemas internos y/o externos. Así mismo, destaca que la personalidad del fundador junto a la identidad de la organización se convierten en los aspectos más esenciales de la cultura (Dasí, 2007).

A raíz de estos planteamientos, una cultura es diferente a otra, en esencia por la manera de hacer las cosas adentro de la firma, que se ve moldeada por lo que inicialmente hicieron los fundadores y lo que los individuos que conforman la organización van aprendiendo (Menguzzato y Renau, 1991) conscientes o no conscientes, con el tiempo y las experiencias y, que a través del tiempo se establecen como comportamientos, creencias y valores que no han sido registrados en ningún documento.

### **3.3.2 La historia empresarial**

Dentro de cada organización, la historia de su creación marca un referente en la generación de elementos culturales que permiten explicar el comportamiento de las personas que la conforman. Para Thévenet (1992, p.64), la historia de las empresas se componen de “los rituales, los símbolos, sus formas de actuar, incluso de pensar”, aspectos que no podrían explicarse sin tomar como referencia las experiencias adquiridas por cada organización desde su creación.

Frente a este aspecto, Dasí (2007) sostiene que en cada compañía suceden una serie de acontecimientos en el que las personas que la conforman interactúan, generando conductas que con el tiempo quedan arraigadas y consolidando la historia de una organización.

Para Schein (1985), cuando un grupo tiene la suficiente historia puede desarrollar un conjunto de supuestos básicos acerca de sí misma, desde los tres niveles que componen la cultura organizativa denominados artefactos, valores y asunciones

básicas. De esta manera, se genera una historia significativa a partir de los comportamientos aprendidos de quienes conforman las organizaciones y que permiten que en el tiempo una empresa se distinga de otra.

Como se ha descrito, la historia de creación y permanencia de cada empresa adiciona en el tiempo elementos como el lenguaje, normas, sistemas de comunicación y demás, que con el paso de los años se establecen como aspectos que contribuyen a la consolidación de la cultura organizativa.

### **3.3.3 La cultura del país**

Hofstede (1980) es el principal investigador de la influencia de este factor sobre la cultura de la organización. Sus trabajos han sido ampliamente citados (Bonache y Cerviño, 1997) por la relevancia otorgada al contexto cultural en el desempeño de la empresa. Los aspectos culturales que enmarcan a un país hacen que las actividades empresariales se desarrollen de manera diferente, aun persiguiendo un mismo fin (Serna, 2008).

Hofstede, Hofstede, y Minkov (2010), dimensionan la cultura de un país de la siguiente manera:

- **La distancia de poder**, definida como el grado en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país, esperan y aceptan que el poder es distribuido desigualmente. Para Wu y Chaturvedi (2009), las organizaciones con valores altos o bajos de distancia de poder pueden influir de diferente manera en el comportamiento de los empleados, sobre todo en la forma en cómo se relacionan con la autoridad y en el proceso de toma de decisiones.
- **El individualismo versus el colectivismo**. El individualismo se refiere a las sociedades en las que las relaciones entre los individuos se desarrollan bajo un marco social poco unido, es decir, no se establecen vínculos sino

que se considera que cada quien debe cuidar de sí mismo y de su familia inmediata. Por su parte el colectivismo, se caracteriza por integrar a los individuos en grupos fuertes y cohesionados desde su nacimiento, para promover una lealtad a través de la protección.

- **La feminidad versus la masculinidad.** Una sociedad femenina supone unos roles de género en el que tanto hombres como mujeres reflejan sensibilidad, modestia e interés por la calidad de vida, mientras que una sociedad masculina, se refiere a roles enmarcados en la asertividad, dureza y éxito material.
- **La aversión a la incertidumbre.** Se explica en el grado en que los miembros de una organización se ven amenazados por las situaciones que son desconocidas para ellos. Por lo tanto, la claridad en los procedimientos y la gestión adecuada de la información al interior de la empresa, contribuye a generar espacios de tranquilidad en los individuos.
- **La orientación a largo plazo versus la orientación a corto plazo.** La primera respectivamente, enfatiza el fomento de las virtudes orientadas a futuras recompensas en particular, la perseverancia y el ahorro. La segunda, establece el fomento de las virtudes relacionadas con el pasado y el presente, en particular, el respeto de la tradición, la preservación de la imagen, y el cumplimiento de las obligaciones sociales.

En investigaciones posteriores, estas dimensiones se han ido ampliando y en la actualidad se incluye también la indulgencia frente a la restricción. Esta sexta dimensión, propuesta por Hofstede (2011) está relacionada con la investigación de la felicidad y busca explicar aspectos que no se contemplan en las cinco dimensiones presentadas anteriormente. En este caso, la indulgencia representa una sociedad que permite la gratificación relativamente libre de los deseos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar de la vida y divertirse y, la restricción representa una sociedad que controla la satisfacción de las necesidades y la regula mediante normas sociales estrictas.

### **3.3.4 El sector**

Según Gordon (1991), las características del sector en el que operan las compañías influyen fuertemente la cultura de la organización, especialmente porque está compuesto de elementos que son requeridos para su sostenimiento en el mercado. Este autor, a través de su investigación, determina tres aspectos que contribuyen a la creación de elementos culturales impulsados por la industria.

El primer aspecto es el entorno competitivo, definido como el marco en el cual la compañía opera y donde desarrollan los supuestos básicos de su cultura organizativa.

En segundo lugar, Gordon (1991) alude a los requisitos del cliente, en los que destaca dos dimensiones denominadas fiabilidad y novedad. En la primera se refiere a la calidad del producto o servicio que ofrece, mientras que la novedad hace referencia a la diferenciación del producto o servicio ofrecido. Para Davis (1985) los clientes constituyen el grupo de interés con mayor impacto en la constitución de una cultura.

El tercer aspecto que, según Gordon (1991), contribuye a la creación de elementos culturales derivados del sector, son las expectativas sociales, mantenidas por los individuos que conforman una sociedad y que consideran tiene una particular influencia en los valores de una determinada compañía.

Para Dasí (2007), el hecho de que se den diferentes culturas en un mismo sector parte necesariamente de la diversidad de elementos que caracterizan a la cultura de una empresa.

### **3.3.5 La profesión**

La organización conformada por el recurso humano requiere de profesiones para cubrir los puestos de trabajo. Para Louis (1985), las profesiones y los grupos ocupacionales se caracterizan por desarrollar conductas y actitudes particulares dentro de una organización que determina la forma en que se hacen las cosas. Este aspecto es complementado por Schein (1996), quien argumenta que dentro de la organización existen tres tipos de culturas ocupacionales que clasifican los individuos según las funciones que desempeñen.

- La cultura operativa, según el autor, evoluciona a nivel local en las organizaciones y dentro de unidades operativas.
- La cultura de ingeniería, por su parte, representa los elementos básicos de diseño de la tecnología subyacente a la labor de la organización y contiene el conocimiento de cómo la tecnología va a ser utilizada.
- La cultura ejecutiva definida como el conjunto de supuestos tácitos que los gerentes y sus subordinados inmediatos comparten en todo el mundo.

Como lo expresa Dasí (2007), estas culturas derivadas de la profesión pueden clasificarse a partir de los diferentes aspectos propios de cada ocupación tales como el nivel de educación, la experiencia necesaria para cumplir con los requisitos de un puesto, el nivel jerárquico, entre otros.

### **3.4 Tipologías de cultura organizativa**

Existen ciertos aspectos clasificados por los autores que contribuyen a entender las diferentes culturas en las organizaciones. A día de hoy, no se ha establecido una tipología única para su análisis, sino que se han puesto de manifiesto algunas que intentan clasificar las culturas de acuerdo a ciertas características. Por este motivo, en este apartado se hará una revisión de las tipologías más habituales, permitiendo avanzar en la descripción del concepto; además de contribuir a la

identificación de algún instrumento que la convierta en una medida objetiva que facilite la comparación con otras variables organizativas.

### **3.4.1 La cultura organizativa según el grado de fortaleza**

Esta tipología de cultura organizativa fue desarrollada por Robbins (1998), quien manifiesta que la cultura puede ser clasificada como fuerte o débil. La fortaleza depende del grado de intensidad en que se comparten los valores, es decir, que cuantos más miembros acepten y se comprometan con los valores nucleares de la organización, más fuerte será la cultura. En esta tipología, Robbins y Judge (2013) mencionan que una cultura fuerte contribuye a que la fuerza laboral persiga un mismo objetivo organizativo, desarrollando actitudes de lealtad, cohesión y compromiso y disminuyendo los índices de rotación.

Para Saffold (1988), las culturas fuertes son catalogadas como la clave para mejorar el rendimiento en la organización, mientras que para Flamholtz y Randle (2012) una cultura es fuerte se origina cuando las organizaciones se toman el tiempo para hacer conciencia sobre su cultura y crean ilustraciones que la representan. El propósito es que los trabajadores se identifiquen con la cultura, la entiendan y se comporten de acuerdo a sus lineamientos.

Para Cabrera y Bonache (1999), una cultura puede ser fuerte a través de dos aspectos. Primero, las prácticas de recursos humanos deben enviar mensajes a los empleados sobre los comportamientos que se esperan y que permiten alcanzar los objetivos de la organización. Segundo, los trabajadores deben ser seleccionados de manera cuidadosa para que sus valores sean congruentes con los valores que apoyan las normas de la organización.

Para O'Reilly (1989), una cultura fuerte se define por la intensidad y la cristalización de sus normas. La intensidad hace referencia al grado en que los miembros de una organización aprueban o desaprueban las normas, mientras que

la cristalización se refiere al grado de consenso o coherencia con el que se comparte una norma. Para desarrollar culturas fuertes, los autores argumentan que deben crearse situaciones caracterizadas por normas fuertes que centren la atención de la gente. Ellos proponen 4 mecanismos. Primero, la participación para involucrar a los trabajadores a hacer selecciones incrementales y a desarrollar un sentido de responsabilidad derivado de la acción. Segundo, la gestión como acción simbólica, es decir que la dirección debe desarrollar acciones claras y visibles en apoyo de los valores culturales. Tercero, información de otros, es decir, los mensajes entre los compañeros de trabajo deben ser consistentes, minimizando las interpretaciones contradictorias de la realidad. Y cuarto, sistemas completos de recompensa, los cuales se centran en las recompensas de reconocimiento y aprobación que se puede dar con más frecuencia que el dinero.

Por otra parte, una cultura catalogada como débil es aquella que las personas tendrán dificultad en definir, comprender o explicar lo que es la cultura y tampoco la adoptarán en la medida esperada.

Con base en el grado de fortaleza que presentan las culturas en las organizaciones, se han desarrollado algunos estudios. Por ejemplo, Sorensen (2002) realizó una investigación para determinar la fuerza de la cultura organizativa y su impacto en la confiabilidad del desempeño de la organización, tomando como muestra 18 empresas que cotizaban en la bolsa. Para este autor, una cultura fuerte se origina cuando las normas y los valores son ampliamente compartidos y fuertemente sostenidos. Esto trae como consecuencia tres aspectos: mejorar la coordinación y el control dentro de la firma, mejorar la alineación de metas entre la firma y sus miembros; e incrementar el esfuerzo de los empleados para alcanzar los objetivos de la organización. Los resultados refuerzan el argumento que la relación entre la fuerza de la cultura y la confiabilidad de los resultados depende de la forma en que las empresas de cultura fuerte aprenden y responden tanto a sus propias experiencias como a los cambios en su entorno.

Kotter y Heskett (1992) desarrollaron una investigación en 207 firmas de 22 diferentes industrias. Su propósito era analizar la fuerza de la cultura organizativa y su impacto en el rendimiento de la organización. Los autores seleccionaron 22 empresas de la muestra inicial para profundizar en su investigación. Las empresas elegidas tenían una cultura fuerte relativamente igual, pero 12 de las firmas superaron significativamente al resto del grupo. Los resultados revelaron que esas 12 empresas poseían una cultura más apropiada para sus negocios y su entorno y, por tanto, obtuvieron mejores resultados.

Otra investigación es la realizada por Lee y Yu (2004). Su objetivo era determinar la relación entre la fuerza de la cultura organizativa y los resultados de la organización. Para ello seleccionaron tres industrias de fabricación de alta tecnología, hospitales y seguros. Los resultados obtenidos mostraron que la fortaleza de los valores culturales estaba correlacionada con el desempeño organizativo de las empresas en algunos casos. Por ejemplo, se correlacionó con el rendimiento de los activos en las empresas manufactureras, el crecimiento de las primas anuales y la suma asegurada en las compañías de seguros. Para los autores, las culturas fuertes son valiosas en la medida en que exhiben las cualidades adaptativas y de aprendizaje (Cabrera y Bonache, 1999).

#### **3.4.2 La cultura organizativa según las actividades desarrolladas en el interior de la empresa.**

Para Jones (1983), la cultura organizativa puede ser comprendida en la medida en que se exploren las creencias básicas de los empleados desde el rol que desempeñan en la organización. Jones (1983, p.455), argumenta que “la cultura organizativa surge de los acuerdos institucionales que se desarrollan para regular los intercambios o transacciones entre los miembros de un grupo”. Estos intercambios hacen referencia a las actividades que el empleado realiza en la empresa y lo que recibe a cambio por ellas. Esta clasificación de la cultura

organizativa está orientada hacia la labor que desarrollan los individuos en el interior de la empresa y los costes de transacción que esta implica.

Desde este enfoque, existen tres tipos de cultura organizativa: la cultura orientada hacia la producción, la orientada hacia un estilo burocrático y la orientada hacia un estilo profesional.

En el primer caso, una organización está orientada hacia la producción cuando sus actividades principales son de carácter productivo y se convierten fácilmente en actividades rutinarias. En esta situación, las habilidades requeridas por los individuos son catalogadas como bajas, razón por la que no se requiere de inversión en la especialización de labores y de control en la conducta de los empleados.

Por otro lado, la cultura orientada hacia un estilo burocrático, destaca una menor cantidad de actividades rutinarias; los individuos desarrollan habilidades y destrezas especializadas, por lo que el control de su labor suele ser un proceso más complejo.

Finalmente, la cultura orientada hacia un estilo profesional presenta actividades con alto grado de complejidad en las que el recurso humano se debe especializar para desarrollar diversas tareas. En este tipo de cultura los costes de controlar a los individuos son realmente altos y sus resultados difíciles de medir.

### **3.4.3 La cultura organizativa según las relaciones con el entorno**

Deal y Kennedy, (1983; 1985) presentan una tipología de la cultura organizativa basada en las relaciones de la empresa y su entorno. Esta tipología se rige por el nivel de riesgo en la toma de decisiones y el nivel de velocidad con que se conocen los resultados de una acción. Su clasificación está conformada de la

siguiente manera: cultura *macho*, cultura *Bet your company*, cultura *Work hard and play hard* y cultura *process*.

- La cultura tipo ***macho***, se caracteriza por presentarse en organizaciones donde los empleados son individualistas, es decir, se identifican por no trabajar en equipo. Las personas tienen una alta disposición a asumir riesgos, además de obtener de manera rápida los resultados sobre sus decisiones. Las empresas que adoptan este tipo de cultura presentan alta rotación de personal a causa del desgaste laboral, pues los individuos sobrecargan sus actividades buscando destacarse ante los demás miembros de la organización.
- La cultura denominada ***Bet your company***, es un tipo de cultura que presenta un estilo planificado y sistemático, en el que los individuos presentan un nivel alto de riesgo, sin embargo deben esperar años para conocer los resultados de las acciones que toman. Este tipo de cultura requiere del carácter para soportar la incertidumbre durante largos períodos de tiempo.
- La cultura tipo ***Work hard / play Hard***, se destaca porque sus individuos se arriesgan poco en la toma de decisiones y conocen de manera inmediata los resultados de sus acciones, identificando los fallos y los aciertos. En este tipo de cultura se reconoce la importancia del trabajo en equipo para alcanzar éxito, además de mantener a los empleados con una motivación alta.
- La cultura tipo ***Process***, es especializada en cumplir reglas y procedimientos para alcanzar sus propósitos. Se destaca por tener un proceso lento para conocer los resultados de las decisiones que toman los individuos. Este proceso puede tardar años en determinar si una decisión fue acertada o no, para el éxito de la organización. Lo anterior conlleva a que los empleados dejen de preocuparse por los resultados y se enfoquen en mayor proporción en los procesos para alcanzarlos.

### **3.4.4 La cultura organizativa según los valores apropiados por la organización**

Según la revisión de la literatura, son varios los autores que han decidido estudiar la cultura organizativa tomando como base los valores que la preceden. En este caso se hará una breve explicación de lo que en cada caso quiere resaltar el autor al clasificar la cultura bajo ciertos parámetros.

#### **3.4.4.1 Los perfiles de la cultura organizativa según el OCI (*Organisational Culture Index*)**

Según Wallach (1983), las culturas no son buenas ni malas por sí mismas. Una cultura se considera buena, porque refuerza la misión, los propósitos y las estrategias de la organización.

Para este autor, la cultura organizativa se comprende de tres perfiles denominados burocrático, innovador y de apoyo.

- **La cultura burocrática**, se caracteriza por ser jerárquica, donde se evidencia claramente la responsabilidad y la autoridad, por lo que se basa en el control y el poder. Este tipo de cultura dificulta atraer y retener individuos creativos y ambiciosos.
- **La cultura innovadora**, es dinámica y flexible. Está representada por espacios creativos de trabajo llenos de actitudes orientadas a los desafíos y al riesgo. Las personas que conforman este tipo de cultura se caracterizan por ser emprendedoras y ambiciosas, además de dificultarse el balance familia-trabajo en sus actividades.
- **La cultura de apoyo**, es denominada la cultura cálida para trabajar. Las personas son consideradas amables y leales. Este tipo de culturas, presentan un ambiente colaborativo, sociable y esperanzador.

Bajo esta tipología de cultura, Hau-Siu Chow y Liu (2009) desarrollaron una investigación en China en donde determinaron el grado en que la cultura organizativa se alineaba con la estrategia de la organización, a través de las de prácticas de recursos humanos. En sus resultados pudieron estimar la importancia que recae en las empresas a la hora de diseñar un sistema integrado de recursos humanos coherente con su cultura organizativa y estrategia empresarial.

Otra investigación identificada que utilizó esta tipología de cultura es la desarrollada por Yiing y Ahmad (2009) quienes realizaron una adaptación de la propuesta de Wallach (1983), argumentando que la cultura de una organización puede ser la combinación en distintos grados de los tres perfiles (burocrática, innovadora o de apoyo). El propósito de este estudio fue investigar el efecto moderador de la cultura organizativa en la relación entre el liderazgo y el compromiso organizativo en un grupo de estudiantes de un MBA en Malasia. En conclusión, los autores hallaron que el comportamiento de liderazgo estaba significativamente relacionado con el compromiso organizativo y la cultura organizativa jugó un papel importante en la moderación de esta relación.

A su vez, Lok y Crawford (1999) desarrollaron una investigación con el propósito de examinar la relación de la cultura organizativa y la subcultura con el compromiso. Para ello, llevaron a cabo la aplicación del instrumento OCI desarrollado por Wallach (1983) en un grupo de enfermeras de hospitales psiquiátricos en Sidney. Como resultado, los autores hallaron que la cultura y las subculturas se correlacionan significativamente con el compromiso.

#### **3.4.4.2 La cultura según los valores asumidos**

Para Davis (1984) y Pumpin y García (1988) la cultura de una organización puede estar orientada hacia unos determinados valores. Estos autores realizan la siguiente clasificación:

- **Orientación al cliente:** El cliente es el eje central de la cultura, por lo que se destaca el seguimiento a las relaciones y el servicio.
- **Orientación a los beneficios:** Es un tipo de cultura que busca el bienestar de sus miembros.
- **Orientación al personal:** Se caracteriza por el buen trato entre sus miembros, además de promover valores como la confianza.
- **Orientación al control de los costes:** El aspecto que destaca a este tipo de cultura es el ahorro, en donde se busca la productividad de los recursos con un mínimo coste
- **Orientación tecnológica:** Son culturas en donde prima la inversión tecnológica, además de buscar constantemente avances que permitan mejorar los procesos.
- **Orientación a la innovación:** Son culturas que se caracterizan por ser abiertas a las nuevas ideas, no le tienen miedo al fracaso y son conscientes de que sus resultados serán visibles en un mediano y largo plazo.
- **Orientación al poder:** Este tipo de cultura se caracteriza por ejercer el poder en el mercado y dentro de la organización, controlando a los individuos de mandos inferiores.
- **Empresa como institución:** En esta cultura se destaca el valor de la lealtad hacia la organización.

#### **3.4.4.3 La cultura organizativa según el marco de valores en competencia**

El modelo teórico del marco de valores en competencia (MVC), fue desarrollado por Quinn y Rohrbaugh (1981). Los autores, a través de esta propuesta, buscaban analizar los valores de los individuos que conformaban la compañía y su relación con el desempeño organizativo esperado (Scott, Davies, y Marshall, 2003). Consecutivamente, fue trabajado por Cameron y Freeman (1991), quienes tomando como base lo realizado a priori, caracterizaron la cultura organizativa en **Clan, Jerárquica, de Mercado y Adhocrática.**

Posteriormente, esta tipología de cultura fue abordada por Cameron y Quinn (2011) quienes ahondaron en un instrumento que permitiera medir la cultura y otros elementos relacionados con la misma como el liderazgo. Para los autores, la cultura organizativa “emerge de diferentes valores organizativos que han llegado a ser asociados con las diferentes formas de organización” (2011, p.40). A continuación se presenta en la figura 5 el cuadrante con el tipo de cultura y los valores que la representan.

**Figura 5. Marco de valores en competencia**



**Fuente: elaboración propia a partir de Cameron y Quinn (2011)**

- La cultura **Clan**, se denomina de esta manera, por su similitud a un tipo de organización familiar más que a una organización económica. Se caracteriza por compartir valores y objetivos de la organización, además de incentivar la cohesión y la participación. Este tipo de cultura se destaca por el trabajo en equipo, el desarrollo del empleado y la participación de los clientes. La gerencia tiene como tarea empoderar a su fuerza laboral para obtener compromiso, participación y lealtad.

- La cultura **Jerárquica**, está caracterizada por desenvolverse en entornos estables desarrollando productos o servicios uniformes. Este tipo de cultura presenta una estructura formal en el lugar de trabajo y además tiene establecidos procesos que permiten que los directivos puedan ser líderes efectivos, a través de la coordinación y organización de actividades. En el largo plazo los aspectos que preocupan a este tipo de organizaciones son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia.
- La cultura **de Mercado**, está orientada a entornos externos, es decir, se enfoca en mantener relaciones efectivas con proveedores, clientes, sindicatos, entre otros. Esta cultura se presenta en organizaciones donde los valores están relacionados con la competitividad y productividad, por lo que la tarea del gerente es llevar a la organización a una mejor posición en el mercado, generando resultados y ganancias para los grupos de interés.
- La cultura **Adhocrática**, se presenta en organizaciones que son capaces de responder a los constantes cambios que se presentan en el entorno, desarrollando nuevos productos y servicios, con tal de estar preparadas para el futuro. Desde la dirección, se incentiva el emprendimiento, la creatividad y los procesos de innovación permitiendo alcanzar altos niveles de rentabilidad. Para ello, este tipo de empresas visualizan el futuro y planean con disciplina las actividades para alcanzar lo propuesto. La razón de ser de esta cultura además de mantener unida la organización, es el compromiso con la experimentación y la innovación.

### 3.4.5 Resumen tipología de culturas

Finalmente, para visualizar con mayor facilidad las tipologías mencionadas en párrafos anteriores, se presenta a continuación la tabla 10, donde se resume lo propuesto por cada autor.

**Tabla 10. Tipologías de la cultura organizativa**

Tipología	Clasificación		Autor
La cultura organizativa según las actividades desarrolladas al interior de la empresa	Orientada a la producción Burocrática Profesional		Jones (1983)
La cultura organizativa según las relaciones con el entorno	<i>Macho</i> <i>Bet your company</i> <i>Work hard play hard Process</i>		Deal y Allan (1983)
La cultura organizativa según el grado de fortaleza	Fuerte Débil		Robbins (1998)
La cultura organizativa según los valores apropiados por la organización	Los perfiles de la cultura organizativa según el OCI ( <i>Organisational Culture Index</i> )	Burocrática Innovadora De apoyo	Wallach (1983)
	La cultura organizativa según el marco de valores en competencia	Clan Jerárquica De mercado Adhocrática	Quinn (1988); Cameron y Quinn, (2011)
	La cultura según los valores asumidos	Orientación al cliente Orientación a los beneficios Orientación al personal Orientación al control de los costes Orientación tecnológica Orientación a la innovación Orientación al poder Empresa como institución	Pumpin y García (1988); Davis (1984)

**Fuente: elaboración propia**

### 3.5 La medición de la cultura organizativa

A lo largo del estudio de la cultura organizativa, no han sido pocos los intentos de alcanzar algún tipo de medición de la misma. Así como existen diversas definiciones, también se han presentado un considerable número de instrumentos de medición desarrollados de acuerdo a los intereses de cada autor.

En un primer caso, se identificó el instrumento de cultura organizativa –OCS- (*Organizational Culture Survey*) presentando por Glaser, Zamanou y Hacker (1987), quienes argumentan al diseñarlo la necesidad de establecer aspectos que permitan medir el constructo. Las dimensiones que caracterizan este instrumento son: el conflicto de equipo, el clima y la moral, el flujo de la información, la participación, la supervisión y los encuentros. El cuestionario original fue desarrollado por Glaser (1983), quien identificó dimensiones como el clima, la participación, la comunicación, la supervisión y los encuentros.

Por otro lado, en la literatura también se identificó el –SOC- (*Survey of Organizational Culture*) desarrollado por Tucker, McCoy, y Evans (1990), quienes sostienen que la cultura organizativa es un concepto que debe estudiarse bajo métodos cualitativos y métodos cuantitativos. Inicialmente realizan un estudio cualitativo dirigido a directivos del sector público y privado, en el que determinan 13 dimensiones que caracterizan a la cultura organizativa. Posteriormente, estas dimensiones se incorporan a un cuestionario de tipo cuantitativo compuesto por 55 ítems bajo una escala de respuesta tipo Likert. Su aplicación se realizó a 1.200 empleados de 10 organizaciones durante 13 meses. Las dimensiones propuestas para el instrumento de cultura organizativa son las siguientes: orientación al cliente, orientación a los empleados, congruencia entre los grupos de interés, impacto de la misión, profundidad gerencial y madurez, autonomía en la toma de decisiones, comunicación, escala humana, incentivos y motivación, cooperación Vs competencia, congruencia organizativa, rendimiento bajo presión y teoría S / teoría T.

Así mismo, O'Really III, Chatman, y Caldwell (1991) hacen su aporte a la medición de la cultura organizativa a través de un instrumento denominado perfil de la cultura organizativa -OCP- (*Organizational Culture Profile*) que permite establecer el perfil de un individuo, determinando lo bien que encaja en el contexto de una organización. Este perfil se construye, a partir de la medición de las siguientes dimensiones: estabilidad, innovación, experimentación, asunción de riesgos, cuidado, orientación a las reglas, seguridad, alta organización, analítico, atención al detalle, preciso, calmado, orientación al logro, demandante, altas expectativas, orientación a los resultados, oportunidades.

Posteriormente, Denison y Neale (2000) diseñaron un instrumento denominado -DOCS- por sus siglas en inglés (*Denison Organizational Culture Survey*) con el propósito de medir la influencia de cultura organizativa en la efectividad organizativa. La caracterización del concepto está compuesta por 4 dimensiones, con 12 escalas de 5 ítems para cada una. Las dimensiones desarrolladas en este instrumento son: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión.

Otra de las propuestas es la presentada por Walker, Symon, y Davies (1996), quienes en su estudio incluyen el -CCQ- (*Corporate culture questionnaire*) para medir la cultura organizativa propuesto por la empresa Saville and Holdworth Limited en 1993. Este instrumento comprende 126 ítems clasificados en las siguientes dimensiones: rendimiento, recursos humanos, toma de decisiones, relaciones interpersonales, los cuales fueron evaluados en pequeñas empresas manufactureras.

Más tarde, Cameron y Quinn (2011) diseñaron un instrumento denominado -OCAI- (*Organizational Culture Assessment Instrument*) basado en el modelo teórico del marco de valores en competencia. Este instrumento permite hacer un diagnóstico de la situación actual de la organización, además de determinar hacia dónde quiere dirigirse. Según Cameron y Quinn (2011), las dimensiones que caracterizan el concepto de cultura organizativa a través de este instrumento son:

las características dominantes de la organización, el estilo de liderazgo que permea la organización, el estilo que caracteriza el trato hacia los empleados, el engranaje que mantiene a la organización unida, el énfasis que define la estrategia en la organización y el criterio de éxito que determina cómo se define la victoria. Así mismo, como se mencionó anteriormente, cada cuadrante representa un tipo de cultura, caracterizada por los autores en **Clan, Jerárquica, Adhocrática y de Mercado**.

Como se puede observar el término de cultura organizativa ha sido caracterizado de diferentes maneras por los autores que han contribuido a su estudio. En algunos casos, los instrumentos han sido para identificar las características de la empresa o clasificarla según los aspectos mencionados y en otros, para determinar el perfil de los empleados y también para corroborar la influencia de la cultura organizativa en el desempeño de la organización. Para una mejor visualización de lo mencionado en párrafos anteriores se presenta a continuación la tabla 11, en donde se observan los aspectos de medición que componen cada instrumento, además de los sectores en donde se ha realizado su aplicación.

**Tabla 11. Instrumentos de medición de la cultura organizativa**

Instrumentos	Aspectos de Medición	Sector de Aplicación	Autor /año
Encuesta de cultura organizativa- OCS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y conflicto</li> <li>• Clima y moral</li> <li>• Flujo de información</li> <li>• Participación</li> <li>• Supervisión y reuniones</li> </ul>	Sector comercial y organizaciones públicas en los EE.UU.	Glaser, Zamanou, y Hacke (1987)
Instrumento de cultura organizativa- SOC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Orientación a los empleados</li> <li>• Congruencia entre los grupos de interés</li> <li>• Impacto de la misión</li> <li>• Profundidad gerencial y madurez</li> <li>• Autonomía en la toma de decisiones</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Escala humana</li> <li>• Incentivos y motivación</li> <li>• Cooperación Vs competencia</li> <li>• Congruencia Organizativa</li> <li>• Rendimiento bajo presión</li> <li>• Teoría S / teoría T</li> </ul>	Sector público y privado	Tucker, McCoy y Evans, (1990)

(cont.)

Perfil de la cultura organizativa. - <i>OCP</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabilidad</li><li>• Innovación</li><li>• Experimentación</li><li>• Asunción de riesgos</li><li>• Cuidado</li><li>• Orientación a las reglas</li><li>• Seguridad</li><li>• Alta organización</li><li>• Analítico</li><li>• Atención al detalle</li><li>• Preciso</li><li>• Calmado</li><li>• Orientación al logro</li><li>• Demandante</li><li>• Altas expectativas</li><li>• Orientación a los resultados</li><li>• Oportunidades</li></ul>	Estudiantes de MBA Contables o contadores	O'Really III, Chatman, y Caldwell, (1991)
Cuestionario de cultura organizativa- <i>CCQ</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rendimiento</li><li>• Recursos humanos</li><li>• Toma de decisiones</li><li>• Relaciones interpersonales</li></ul>	Organizaciones en general	Walker, Symon y Davies, (1996)
Cuestionario de cultura organizativa de Denison- <i>DOCS</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implicación</li><li>• Consistencia</li><li>• Adaptabilidad</li><li>• Misión</li></ul>	Organizaciones públicas y privadas	Denison y Neale (2000)

(cont.)

Instrumento de medición de la cultura organizativa- <i>OCAI</i>	Toman como base la tipología de: Clan, Adhocrática, Jerárquica y Mercado; y construyen las siguientes dimensiones: <ul style="list-style-type: none"><li>• Características dominantes de la organización</li><li>• El estilo de liderazgo</li><li>• El estilo que caracteriza el trato hacia los empleados</li><li>• El engranaje que mantiene a la organización unida</li><li>• El énfasis que define la estrategia en la organización</li><li>• El criterio de éxito que determina cómo se define la victoria</li></ul>	Organizaciones en general	Cameron y Quinn, (2011)
---	---	---------------------------	-------------------------

**Fuente: elaboración propia**



# **Capítulo 4.**

***Las PAR y su influencia en el  
compromiso organizativo***



## **4. Las PAR y su influencia en el compromiso organizativo**

De manera inicial, hay que mencionar que el foco de análisis durante décadas ha sido la relación de las PAR y el desempeño organizativo, denominado “*Black Box*” o la caja negra (Arthur, 1994; Huselid, 1995), sin embargo, a partir de algunos hallazgos, como manifiesta Whitener (2001), se ha vinculado al compromiso organizativo (Lau y Ngo, 2004; Hau-Siu Chow, 2012) como consecuencia de la implementación de las PAR.

Una primera investigación realizada al respecto fue la desarrollada por Ogilve (1986), quien a través de entrevistas a gerentes de producción del sector agrícola determinó que prácticas como el salario, la promoción y los beneficios impactaban positivamente el compromiso organizativo.

Posteriormente, a este análisis se fueron incorporando otros autores como Arthur (1994), quien a través de un grupo de prácticas aplicadas a gerentes en el sector de la acería, logró determinar que los sistemas de recursos humanos promueven el desarrollo del compromiso de los empleados.

En una investigación llevada a cabo por Dyer y Reeves (1995) se postularon cuatro niveles de resultados desde las prácticas de recursos humanos tales como empleados, organización, financiero y de mercado. En este caso, los resultados de los empleados estaban relacionados con reacciones afectivas como la satisfacción y el compromiso.

Otros estudios han demostrado que las PAR están asociadas con el compromiso organizativo. Por ejemplo, Wright, Gardner y Moynihan, (2003) encontraron que existe una relación positiva entre el uso de las practicas de recursos humanos y el compromiso. De igual forma, Macky y Boxall (2007) hallaron en su estudio

aplicado a una muestra de electores de Nueva Zelanda que existía una clara relación entre las prácticas y el compromiso, en el que el uso de las PAR consistía en una ganancia tanto para empleados como para los empleadores.

En este sentido, Messersmith, Patel, Lepak y Gould-Williams (2011), argumentan que las PAR pueden contribuir a seleccionar empleados que estén alineados a los valores de la empresa y otorgarles oportunidades para contribuir al éxito del departamento y la organización. Además, al establecer prácticas y rutinas que provocan una mayor participación de los individuos, compartir mayores niveles de información y ofrecer mejores perspectivas de seguridad laboral, es probable que se fomente un mayor compromiso.

Por su parte, Guzzo y Noonan (1994) manifiestan que las prácticas de gestión de recursos humanos se pueden considerar como programas concretos y tangibles destinados a influir en el compromiso, ya que sirven como un canal de comunicación entre la organización y los empleados. Adicional, pueden ser vistas como una herramienta valiosa y efectiva para alentar a los empleados a identificarse con los objetivos de la organización y hacer un esfuerzo para alcanzarlos, puesto que la forma en que los empleados interpretan y dan sentido a las prácticas de recursos humanos afectará su vínculo y, en última instancia, su compromiso con esa organización (Chang y Chen, 2011).

En un estudio realizado por Whitener (2001) en 180 cooperativas de crédito, el autor manifiesta que las prácticas de recursos humanos moldean las actitudes de la fuerza de trabajo y, de esta manera, están significativamente asociadas con las percepciones que tienen los empleados acerca de cómo es la organización y de actitudes como el compromiso y la confianza en la gestión.

En perspectiva, podríamos decir que los hallazgos proporcionan apoyo al argumento de que las organizaciones que utilizan prácticas de recursos humanos para fomentar el compromiso, realmente han recibido un impacto positivo sobre

éste. Siguiendo a Takeuchi, Way y Wei (2018), las prácticas de alto rendimiento configurarían la naturaleza del intercambio de una organización con los miembros de la unidad, lo que puede motivar a los individuos a corresponder a través de un alto compromiso afectivo.

De este modo, el objetivo de este capítulo consiste en analizar la relación entre las PAR y el compromiso organizativo bajo tres perspectivas explicativas, tales como la teoría del intercambio social, el enfoque AMO y el enfoque de RR.CC. De estos enfoques, se identificaron los criterios que caracterizan a las PAR que influyen en el compromiso y que, por consiguiente, han contribuido a la selección de las prácticas que van a ser utilizadas como parte de nuestro modelo de investigación. De igual manera, se presenta una revisión de los estudios empíricos que han considerado la relación entre estos dos constructos, señalando las prácticas que los autores han reconocido como impulsoras del compromiso organizativo.

Tomando en consideración los aspectos señalados en líneas anteriores, es decir, los fundamentos teóricos y los estudios previos, se lanzará una propuesta de PAR que será contrastada empíricamente en nuestro estudio.

#### **4.1 Perspectivas explicativas de la relación entre PAR y compromiso organizativo**

Algunos autores han dirigido sus esfuerzos para obtener información que permita entender por qué a través de ciertas prácticas de alto rendimiento el individuo se compromete más con los objetivos de la firma realizando esfuerzos adicionales que le aseguren seguir perteneciendo a ella (Arthur, 1994; Whitener, 2001; Wu y Chaturvedi, 2009). Bajo este cuestionamiento, la relación entre las PAR y el compromiso organizativo se ha estudiado desde diferentes perspectivas teóricas que pretenden explicar este tipo de comportamientos en las organizaciones.

#### **4.1.1 Teoría del intercambio social**

Dentro de la literatura de las PAR, los autores han querido identificar los mecanismos psicológicos y motivacionales a través de los cuales las percepciones de los empleados sobre un conjunto de prácticas de recursos humanos, están relacionadas con sus actitudes y comportamientos (Jiang, Takeuchi, y Lepak, 2013). La teoría del intercambio social (Blau, 1964) pone de manifiesto una relación individuo-organización en la que ambas partes, a través de un intercambio, esperan obtener algún tipo de beneficio. Blau (1964, p.91) argumenta que el intercambio se compone de “las acciones voluntarias de los individuos que obedecen a los resultados que se espera que proporcionen y que, por término general, proporcionan”, es decir, cuando a partir del actuar organizativo se busca obtener de los empleados un resultado específico, en este caso el compromiso.

Wu y Chaturvedi (2009) sostienen que las PAR son para algunas organizaciones una inversión mutua que permite construir una relación recíproca y de intercambio social. En palabras de Huselid (1995), la implementación de las PAR depende de una relación de trabajo donde la organización invierte en el desarrollo de habilidades y oportunidades para la fuerza laboral y a cambio espera que los empleados estén cualificados y motivados para desempeñarse, lo que podría resultar en compromiso afectivo como consecuencia de este tipo de intercambio (Kehoe y Wright, 2013).

Otro aspecto a considerar dentro del enfoque del intercambio social es que las prácticas de alto rendimiento puedan estar contribuyendo a que el empleado perciba una organización justa e interesada en su participación, principalmente cuando se les permite hacer parte del proceso de toma de decisiones. Appelbaum, Bailey, Berg, y Kalleberg (2000), presentan una investigación donde señalan que las prácticas asociadas con la oportunidad de participación se perciben como reconocimiento, despertando actitudes positivas hacia la compañía y de esta manera, el compromiso del individuo hacia la misma se hace más fuerte.

Por su parte, Whitener (2001) destaca que las PAR crean las condiciones para que los individuos se involucren y trabajen duro por los objetivos de la organización. Asimismo, enfatiza que el compromiso de los trabajadores se deriva de su percepción sobre el compromiso de los empleadores y el apoyo que reciben de ellos, es decir, que el intercambio se rige por normas de reciprocidad (Ostroff y Bowen, 2000).

#### **4.1.2 Enfoque AMO (*ability, motivation, opportunity*)**

Macky y Boxall (2007) estudian la relación entre las PAR y las actitudes de los individuos, a través de la perspectiva teórica denominada AMO por sus siglas en inglés (*ability, motivation, opportunity*). Para estos autores, al igual que para Batt (2002), la implementación de prácticas de alto rendimiento permiten mejorar el desempeño de la organización cuando se logra en el trabajador interrelacionar tres aspectos: i) habilidades y capacidades requeridas, en donde el individuo debe ser contratado con requerimientos de una formación general, más el entrenamiento inicial ofrecido por la organización, lo que favorecerá su capacidad de aprender; ii) el incremento en la motivación que permita construir confianza entre el individuo y la organización; iii) y la generación de oportunidades en las que el individuo pueda utilizar su conocimiento adquirido para desempeñar sus actividades laborales (Cook, 2001; Jiang, Takeuchi, y Lepak, 2013).

Para Lepak, Liao, Chung, y Harden (2006) las prácticas de alto rendimiento podrían clasificarse en tres grupos tomando en consideración el enfoque AMO.

Por un lado, nos encontramos con prácticas que mejoran las habilidades y capacidades, asociadas a las etapas de reclutamiento, selección y desarrollo de los recursos humanos en la empresa. En segundo lugar, aparece un conjunto de prácticas dirigidas a mejorar la motivación del empleado, que serían todas aquellas relacionadas con las recompensas y el desarrollo profesional. Por último, estos autores aluden a un tercer grupo formado por prácticas que mejoran las

oportunidades, como el trabajo en equipo, las oportunidades de participación para los empleados, etc. Una muestra de estos tres grupos se observa en la figura 6.

**Figura 6. Clasificación de las PAR bajo el enfoque AMO**

Prácticas que mejoran las habilidades y capacidades	Prácticas que mejoran la motivación del empleado	Prácticas que mejoran las oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento integral</li> <li>• Selección rigurosa</li> <li>• Capacitación extensa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del rendimiento del desarrollo</li> <li>• Compensación competitiva</li> <li>• Incentivos y recompensas</li> <li>• Amplios beneficios</li> <li>• Promoción y desarrollo profesional</li> <li>• Seguridad laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de trabajo flexible</li> <li>• Equipos de trabajo</li> <li>• Participación de los empleados</li> <li>• Intercambio de información</li> </ul>

**Fuente: elaboración propia**

Con respecto a esta perspectiva teórica, autores como Almutawa, Muenjohn y Zhang (2016) argumentan que, independientemente de la efectividad de la implementación de las prácticas de recursos humanos, si los empleados no perciben que los sistemas realmente mejoran sus habilidades, los motivan adecuadamente y les brindan la oportunidad de participar, mostrarán poco o ningún compromiso.

Investigaciones realizadas han demostrado que los sistemas de prácticas clasificados en las perspectiva AMO tienen relación positiva con el compromiso. Por ejemplo, Gardner, Moynihan, Park y Wright (2001) en un estudio inicial concluyeron que los empleados que poseen una amplia gama de capacidades y habilidades, se sienten motivados y tienen la oportunidad de participar; poseen más probabilidades de estar comprometidos con sus organizaciones. En un estudio posterior, Gardner, Moynihan y Wright (2007) encontraron que las

prácticas relacionadas con la motivación y la oportunidad se relacionaban positivamente con el compromiso afectivo y negativamente con la rotación.

En concordancia con Wright y Kehoe (2008), se puede esperar que las clasificación de PAR bajo el enfoque AMO tenga efectos únicos sobre el compromiso. En primer lugar, las prácticas que mejoran la motivación están relacionadas con aspectos de apoyo organizacional percibido, incentivos y recompensas por desempeño. Esto genera una respuesta positiva por parte de los empleados, debido a que se genera una percepción de valoración hacia el esfuerzo que ellos realizan por alcanzar las metas de la compañía. En segundo lugar, las prácticas que mejoran las oportunidades fortalecen la percepción positiva del empleado hacia la organización, crean un sentido de comunidad a través del trabajo en equipo que a su vez les permite una mayor integración a la empresa y genera un sentimiento de identificación con la misma por medio de la participación en las decisiones y el intercambio de información. En tercer lugar, las prácticas que mejoran las habilidades pueden influir en el compromiso en la medida en que los individuos sientan que, a través de la formación o la capacitación, la organización valora sus contribuciones actuales o futuras.

En suma, los aspectos de la perspectiva AMO pueden aumentar aún más el compromiso, ya que se interpretan como una inversión de la empresa, lo que se percibe positivamente por parte de los empleados (Schimansky, 2014).

#### **4.1.3 Enfoque de recursos y capacidades (RR.CC.)**

Aunque el campo de la DERH no nació directamente bajo el enfoque de RR.CC. (RBV- *Resource Based View*, por sus siglas en inglés), éste ha sido fundamental para su desarrollo (Wright, Dunford, y Snell, 2001), especialmente para comprender la importancia de los empleados como activos o recursos que, gestionados a través de prácticas de recursos humanos, conllevan a lograr una ventaja competitiva sostenible (Kaufman, 2001).

Esta posición teórica define la ventaja competitiva “cuando una empresa está implementado una estrategia de creación de valor que no es ejecutada simultáneamente por ningún otro competidor actual o en potencia” (Barney, 1991, p.102). Así mismo, argumenta que la ventaja competitiva sostenible de una empresa es el resultado de la combinación de fuentes idiosincráticas que son valiosas, raras, inimitables y no sustituibles (Barney, 1991).

Desde esta consideración, se presenta a una organización compuesta por diversidad de recursos clasificados en recursos físicos (planta, tecnología y equipo, ubicación geográfica), recursos humanos (experiencia, conocimiento, juicio, propensión al riesgo y sabiduría de los individuos asociados con una empresa) y recursos organizativos (historia, las relaciones, la confianza y la cultura organizativa) (Barney, 1995) que al ser combinados pueden proveer dicha ventaja. Sin embargo, Pfeffer (1994a) advierte que las condiciones cambiantes de los mercados han hecho que las fuentes tradicionales de ventaja competitiva (recursos físicos y organizativos) sean menos importantes en el actual entorno económico. Este argumento ha sido soportado por académicos y profesionales (Wei, Liu, y Hemdon, 2011), quienes sostienen que los recursos humanos pueden convertirse en fuente de ventaja competitiva, resaltando que las personas son estratégicamente importantes para el éxito de una organización (Wong y Gao, 2014).

Para Jackson y Schuler (1995), obtener una ventaja competitiva a través de los recursos humanos es posible si se cumplen dos condiciones. En primer lugar, los recursos disponibles para las empresas deben ser variables entre las empresas competidoras y, en segundo lugar, estos recursos deben ser inmóviles, no obtenibles fácilmente. Mientras para Grant (1991), la clave del enfoque de RR.CC. es la comprensión de las relaciones entre los recursos, las capacidades, la ventaja competitiva y la rentabilidad en particular, la comprensión de los mecanismos a

través de los cuales la ventaja competitiva se puede mantener a lo largo del tiempo.

Por su parte, Boxall (1998) argumenta que si una empresa quiere obtener una ventaja competitiva por parte de los recursos humanos, la primera tarea que debe hacer una organización es alinear los intereses de los empleados con los intereses de la organización; y en segundo lugar, formar a los empleados para que aprendan desde adentro de la organización y a través de los ciclos a los que se enfrenta la industria (Wright, Dunford, y Snell, 2001).

Para Wright y McMahan (1992), existen cuatro aspectos que deben considerarse para tomar a los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva:

- a. Deben proporcionar valor a la empresa. En palabras de Wright, Dunford, y Snell (2001), las prácticas de recursos humanos pueden ser fuente de ventaja competitiva cuando apoyan recursos o competencias que proporcionan valor a la empresa.
- b. Deben ser raros para mantener una ventaja competitiva sostenida. Para Collins y Clark (2003), se deben identificar los recursos críticos para la creación de la ventaja y las prácticas de recursos humanos contribuyen a construir y apoyar estos recursos.
- c. Deben ser inimitables. Para Lado y Wilson (1994), las prácticas de recursos humanos son a menudo únicos, casualmente ambiguos y difíciles de imitar.
- d. No debe tener sustitutos si se considera una ventaja competitiva sostenida.

Con base en estos argumentos, se considera que una organización tendrá más ventaja si es capaz de potencializar sus capacidades internas a través de la implementación de prácticas basadas en la comunicación, el empoderamiento y la participación, que permiten mejorar las habilidades, el compromiso y la productividad de los empleados (Barney, 1991; Doorewaard y Benschop, 2003; Qiao, Khilji y Wang, 2009). En palabras de Becker y Huselid (1998), la

interrelación de prácticas de recursos humanos provee un soporte estratégico inimitable a la organización.

A continuación se presenta la tabla 12, con los principales aspectos que señalan a las prácticas de recursos humanos como fuente de ventaja competitiva para la organización.

**Tabla 12. PAR como fuente de ventaja competitiva**

<b>Autor</b>	<b>Argumentos</b>
Wright y McMahan (1992)	a. Los recursos humanos deben proporcionar valor a la empresa b. Los recursos humanos deben ser raros para mantener una ventaja competitiva sostenida c. Los recursos humanos deben ser inimitables d. Un recurso no debe tener sustitutos si se considera una ventaja competitiva sostenida
Lado y Wilson (1994)	Los sistemas de recursos humanos (en oposición a las prácticas individuales) pueden ser únicos, inimitables, causalmente ambiguos y sinérgicos en la forma en que mejoran el compromiso, las habilidades y la productividad de los empleados.
Barney (1995)	Los recursos humanos desarrollan en la empresa una ventaja competitiva a través de la creación de valor en la manera en que es raro y difícil de imitar.
Jackson y Schuler (1995)	El grado en que la DRH se puede utilizar para obtener ventaja competitiva, y los medios para hacerlo, están en parte determinados por los entornos en los que las organizaciones operan.
Becker y Barry (1996)	Los sistemas de recursos humanos correctamente desarrollados son un activo invisible que crea valor cuando están tan incrustados en los sistemas operativos de una organización que mejoran las capacidades de la empresa.
Becker, Huselid, Pickus, y Spratt (1997)	Los sistemas de recursos humanos son altamente idiosincráticos y deben adaptarse a la situación individual de cada empresa para lograr un impacto óptimo. De lo contrario, podrían ser fácilmente replicados por los competidores y por lo tanto, no es probable que proporcionen una fuente de ventaja competitiva sostenible.

(cont.)

Barney y Wright. (1998)	La función de recursos humanos puede crear valor ya sea por la disminución de los costos o ingresos y puede adquirir recursos humanos con características raras que son difíciles de imitar.
Boxall y Steeneveld (1999)	El papel que pueden desempeñar las prácticas de recursos humanos es el de agrupar el capital humano y estimular los tipos de comportamiento que realmente constituyen una ventaja competitiva.
Barney (2001)	La visión basada en los recursos de la administración estratégica argumenta que una forma de superar a los competidores es retener recursos humanos valiosos, inimitables y no sustituibles.
De Saa-Perez y García-Falcon (2002)	Las prácticas de recursos humanos adecuadas crean y desarrollan capacidades organizativas que se convierten en fuentes de ventaja competitiva.
Collins y Clark (2003)	Las prácticas de recursos humanos pueden subyacer y apoyar la sostenibilidad de la ventaja competitiva creada a través de las redes de equipos directivos.
Panayotopoulou y Papalexandris (2003)	Los recursos humanos de una organización pueden ser una fuente de ventaja competitiva, siempre que las políticas de gestión de personas estén integradas con la planificación estratégica de negocios y la cultura organizativa.
Ahmand y Schroeder (2003)	El conocimiento tácito en los recursos humanos específicos de la empresa es difícil de imitar debido a sus atributos.
Lau y Ngo (2004)	Las prácticas de recursos humanos contribuyen al éxito competitivo cuando se introducen como un conjunto de prácticas y se ajustan al contexto de la organización.
Pfeffer, Hatano, y Santalainen (2005)	La ventaja competitiva obtenida a través de prácticas de empleo probablemente sea sustancialmente más duradera y más difícil de duplicar.
De Pablos (2005)	Para crear una ventaja competitiva sostenible, la flexibilidad organizativa (tanto de recursos como de coordinación) y de ajuste (tanto interna como externa) deben lograrse simultáneamente para crear una empresa que se renueve y pueda responder rápidamente a las demandas del entorno.
Özçelik, Aybas, y Uyargil (2016)	Las prácticas de recursos humanos pueden mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades de los empleados y otros recursos organizativos, lo que puede resultar en ventaja competitiva.
Kontoghiorghes (2016)	Las organizaciones están aprovechando su capital humano para sobrevivir y lograr una ventaja competitiva, debido a que los contextos dinámicos han exigido un cambio de los enfoques tradicionales.

**Fuente: elaboración propia**

Después de observar cómo se ha reconocido a las PAR como fuente de ventaja competitiva, es evidente por qué los investigadores han elegido adoptar el enfoque de RR.CC. para explicar el papel de las PAR en el desempeño de la organización (Seong, 2011). Esta corriente puede ser la base para expresar la relación entre las PAR y el compromiso organizativo, como lo expresa Boxall y Steeneveld (1999), el papel de las prácticas de recursos humanos es el de construir la reserva de capital humano y estimular los tipos de comportamiento humano que realmente constituyen una ventaja competitiva, sustancialmente más duradera y más difícil de duplicar (Pfeffer, Hatano, y Santalainen, 2005).

Gellatly, Hunter, Currie y Irving (2009) sostienen que para que la inversión de una empresa en pro de crear ventajas en sus recursos sean sostenibles con el tiempo, sus empleados deben permanecer comprometidos con la organización. De la misma forma, Bayona, Goñi y Madorrán (2000) manifiestan que para que una ventaja sea sostenida en el tiempo debe darse la durabilidad de los recursos, en este caso la permanencia de los individuos en las empresas. En este sentido, el compromiso se convierte en el mecanismo para que la dirección de recursos humanos, a través de las PAR consigan que los individuos se sientan identificados con la empresa y por tanto, deseen permanecer vinculados a ella.

Para Bulut y Culha, (2010) existen prácticas de alto rendimiento como el entrenamiento que generan compromiso y que crean recursos más valiosos para la organización. Esto se origina debido a a que los individuos relacionan este tipo de prácticas con los beneficios y el apoyo que la organización les retribuye por su labor.

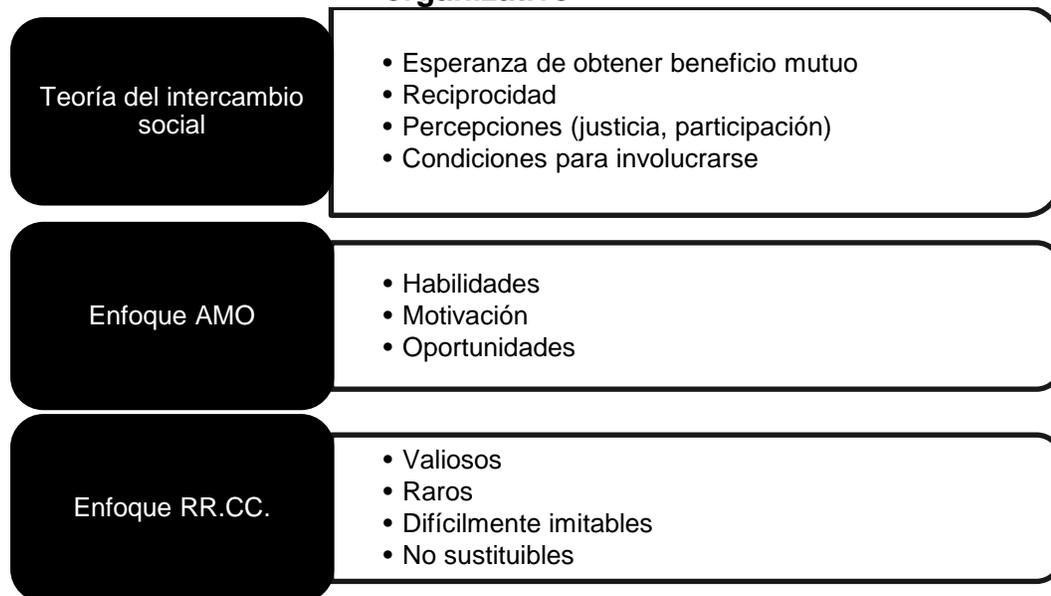
Por su parte, Pichler, Varma, Yu, Beenen y Davoudpour (2014) sostienen que cuando las empresas compiten con base en las habilidades o conocimientos específicos de su operación, deben combinar de manera única las PAR para que a

través de ese emparejamiento con la organización y del compromiso a largo plazo de sus empleados, se pueda mantener una ventaja competitiva.

En vista de lo mencionado en este apartado, se puede decir que según la teoría de RR.CC., para que un recurso o una capacidad sea fuente de ventaja competitiva, ha de ser valioso, raro, difícilmente imitable y apropiable por la organización (Barney, 1991). Si las PAR hacen que los empleados sean recursos más valiosos (Bulut y Culha, 2010), el compromiso los hace más raros, más difícilmente imitables y la organización se apropia mejor de esos beneficios que les trae (Gong, Law, Chang y Xin, 2009). Es decir, que la teoría de RR.CC. aporta las variables clave para mostrar que las PAR necesitan del compromiso para que los RR.HH. sean fuente de ventaja competitiva.

Tomando en consideración las diferentes perspectivas explicativas de la relación entre las PAR y el compromiso organizativo, se presenta a continuación la figura 7 que presenta los principales aportes.

**Figura 7. Perspectivas explicativas de la relación entre PAR y el compromiso organizativo**



**Fuente: elaboración propia**

#### **4.1.4 Identificación de las PAR que promueven el compromiso organizativo**

Después de exponer las propuestas teóricas, cabe considerar que algunos autores manifiestan que las PAR son claramente predictores del compromiso afectivo (Ogilve, 1986; Meyer y Allen, 1997; Tsui, Pearce, Porter, y Tripoli, 1997; Mowday, 1998). A continuación se presentan qué prácticas específicas parecen estar más relacionadas con el compromiso organizativo, según diferentes autores.

Para Arthur (1994), las prácticas que promueven el compromiso son la toma de decisiones descentralizadas, la capacitación, el desarrollo de habilidades y los salarios. En su investigación, el autor pudo demostrar que ciertas combinaciones de programas, políticas y prácticas de recursos humanos conducen a actitudes específicas de los empleados como el compromiso organizativo.

Por su parte, Allen y Meyer (1990b) manifiestan que un trato justo ofrecido a los empleados dentro de los primeros meses favorece a que el individuo presente un fuerte compromiso afectivo con la firma (Taylor, Levy, Boyacigiller, y Beechler, 2008). Este trato justo se relaciona con prácticas de alto rendimiento dirigidas a mejorar la comunicación, por lo que Guzzo y Noonan (1994) manifiestan que se establece una relación entre los directivos y los empleados de niveles inferiores, quienes se sienten importantes frente a su participación en las actividades de la empresa, además de ayudar a trabajar de manera más productiva y tomar mejores decisiones (Smeenk, Eisinga, Teelken, y Doorewaard, 2006; Hau-Siu Chow, 2012). Para Chang y Chen (2011) existen PAR valiosas y eficaces para generar compromiso organizativo, entre las que destacan la capacitación, la contratación interna y la seguridad laboral.

Por su lado, Whitener (2001) manifiesta que las políticas y las prácticas de recursos humanos pueden afectar el compromiso y la motivación de los empleados, por lo que recomienda vincular prácticas tales como la selección, la evaluación de desempeño, la compensación equitativa y la capacitación.

Pfeffer, Hatano, y Santalainen (2005) sostienen que las prácticas de recursos humanos contribuyen a que las personas trabajen más duro debido a la mayor participación que se les otorga y al compromiso que se obtiene, lo cual lleva a mejorar el rendimiento de la organización. En este caso, los autores argumentan que prácticas como seguridad laboral, capacitación y reducción de estatus reflejan el compromiso de la organización con sus empleados, lo cual les garantiza la reciprocidad de esta actitud con el tiempo.

La tabla 13 presenta las PAR que han sido identificadas como impulsoras del compromiso organizativo.

**Tabla 13. PAR que promueven el compromiso organizativo**

<b>Autor</b>	<b>Prácticas de Alto Rendimiento</b>
Allen y Meyer (1990b)	Trato justo
	Comunicación
Arthur(1994)	Toma de decisiones descentralizadas
	Capacitación
	Desarrollo de habilidades
	Salarios
Whitener (2001)	Evaluación de desempeño
	Selección
	Compensación
	Capacitación
Pfeffer, Hatano, y Santalainen (2005)	Seguridad laboral
	Reducción de estatus
	Capacitación
Smeenk, Eisinga, y Teelken (2006)	Descentralización
	Compensación
	Participación
	Capacitación
	Seguridad laboral
	Comunicación
	Evaluación del desempeño
Chang y Chen (2011)	Capacitación
	Contratación interna
	Seguridad laboral

**Fuente: elaboración propia**

La revisión de los estudios empíricos ejecutada en el apartado anterior, ha permitido identificar una serie de prácticas que impulsan la actitud de compromiso de la fuerza laboral en las organizaciones. Tomando en consideración estas prácticas, se observa que las mismas quedan incluidas en una de las más conocidas y aceptadas clasificaciones de PAR, la de Pfeffer (1998a). La siguiente tabla permite evidenciar la inclusión de las prácticas que aparecen en los estudios del apartado anterior con la clasificación de PAR de Pfeffer.

**Tabla 14. Relación de las PAR que promueven el compromiso con la clasificación de Pfeffer**

<b>Pfeffer (1998a)</b>	<b>Allen y Meyer (1990b)</b>	<b>Arthur (1994)</b>	<b>Whitener (2001)</b>	<b>Pfeffer, Hatano, y Santalainen (2005)</b>	<b>Smeenk, Eisinga, y Teelken (2006)</b>	<b>Chan y Chen (2011)</b>
Estabilidad laboral		X		X	X	X
Contratación Selectiva		X	X			X
Equipos auto- dirigidos					X	
Reducción de estatus	X			X		
Retribución alta y condicionada		X	X		X	
Formación		X	X	X	X	X
Comunicación	X				X	

**Fuente: elaboración propia**

Adicional a esta relación, existen otros estudios que evidencian que las prácticas de Pfeffer reportan consistencia y validez (Ahmand y Schroeder, 2003). Como lo manifiesta Camps y Luna-Arocas (2012), estas prácticas representan las PAR que se han identificado en la mayoría de los estudios empíricos (Youndt, Snell, Dean, y Lepak, 1996; Beltrán-Martín, Roca-Puig, Escrig-Tena, y Bou-Llusar, 2008). Finalmente, Batt (2002) argumenta que prácticas como la formación, la estabilidad laboral, la retribución alta y las prácticas que generan confianza (señaladas por

Pfeffer), probablemente conducirán a crear un vínculo con el empleado y a generar compromiso organizativo. Por todo ello, se decide utilizar para este estudio las siete prácticas de alto rendimiento propuestas por Pfeffer (1998a).

Para confirmar nuestra elección de PAR, éstas se evaluaron siguiendo las consideraciones teóricas que emanan de la teoría del intercambio social, el enfoque AMO y el enfoque de recursos y capacidades, como principales perspectivas explicativas de la relación entre PAR y compromiso.

**Tabla 15. Aspectos de las perspectivas teóricas expuestas por Pfeffer**

<b>Teoría del intercambio social</b>		
<b>Características</b>	<b>PAR (Pfeffer, 1998a)</b>	<b>Pfeffer (2007)</b>
Reciprocidad	Estabilidad laboral, reducción de estatus, garantizan la reciprocidad de esta actitud con el tiempo.	A. Las empresas que deciden utilizar una estrategia basada en el compromiso incluyen como prácticas salarios más altos y seguridad en el empleo. B. Una de las causas de una mala actitud en el lugar de trabajo es la creciente desconfianza por el incumplimiento de promesas a los empleados. C. Las prácticas de recursos humanos impactan la productividad y esto puede explicarse desde el comportamiento organizativo tomando en consideración lo siguiente:
Percepciones (justicia, participación)	Reducción de estatus	
Condiciones para involucrarse	Equipos auto-dirigidos y comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas son seres sociales y están influenciadas por lo que otros dicen y hacen.</li> <li>• Las personas se preocupan por la equidad y la justicia de los resultados y los procesos distributivos que conducen esos resultados.</li> <li>• Las ideas de justicia implican que las personas esperan beneficiarse cuando sus esfuerzos mejoran el desempeño económico de sus empleadores.</li> <li>• Los individuos con recompensas diferenciales crean distinciones entre las personas, lo que aumenta la distancia social, y puede, como suele ocurrir, producir percepciones de trato injusto.</li> </ul>

(cont.)

<b>Enfoque AMO</b>		
<b>Características</b>	<b>PAR (Pfeffer, 1998a)</b>	<b>Pfeffer (1999, 2007)</b>
<b>Habilidades:</b> reclutamiento integral, selección rigurosa y capacitación extensa.		Si el éxito competitivo se logra a través de las personas, entonces las organizaciones necesitan individuos con habilidades adecuadas.
<b>Motivación:</b> gestión del rendimiento del desarrollo, la compensación competitiva, los incentivos y las recompensas, los amplios beneficios, la promoción y el desarrollo profesional, y la seguridad laboral	Como se observa las prácticas que conforman cada uno de los elementos de la teoría AMO propuesta por Appelbaum Bailey, Berg, y Kalleberg (2000) están relacionadas con las prácticas propuestas por Pfeffer (1998a) y referenciadas en el apartado 4.2	El costo de la capacitación financiada por la empresa es claro e inmediato, pero los beneficios a menudo son a largo plazo.  Los empleados cuando están capacitados y motivados influyen en las decisiones sobre el trabajo y además, el intercambio de información genera las oportunidades para que las personas puedan entender el negocio y tener los datos para hacer mejores inferencias sobre qué hacer y cómo hacerlo.
<b>Oportunidad:</b> el diseño de trabajo flexible, los equipos de trabajo, la participación de los empleados y el intercambio de información.		La premisa fundamental de los sistemas de prácticas de alto rendimiento es que las organizaciones se desempeñan a un nivel superior cuando pueden aprovechar las ideas, las habilidades y el esfuerzo de todas sus personas.

(cont.)

<b>Enfoque de Recursos y Capacidades</b>		
<b>Características</b>	<b>PAR (Pfeffer, 1998a)</b>	<b>Pfeffer (1994b, 2005)</b>
Valiosos	Una ventaja competitiva se origina a través de los elementos básicos de la gestión de personal que contribuyen a la construcción de sistemas de alto rendimiento.	Las empresas deben alcanzar la ventaja competitiva a través de tres aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Distinguirse de los competidores</li> <li>•Proveer beneficios económicos</li> <li>• No ser fácilmente duplicada</li> </ul>
Raros	Difíciles de imitar porque las empresas que deciden hacerlo deben cambiar el concepto de su fuerza laboral, de su organización y de las fuentes de éxito.	Las tradicionales fuentes de éxito en una compañía proveen un débil apalancamiento competitivo. La forma en cómo es gestionada la cultura organizativa y las capacidades están otorgando mayores oportunidades a las organizaciones.
Difícilmente imitables	Proporcionan ventaja económica, se relacionan con el aprendizaje de la organización, el desarrollo de habilidades, la innovación, el servicio al cliente, la productividad, los costes y la flexibilidad de la organización	El entrenamiento y la capacitación de los empleados se han convertido en armas competitivas para las organizaciones.  Existen empresas que han alcanzado el éxito competitivo a través de las prácticas de recursos humanos, al parecer es probable que la ventaja competitiva obtenida a través de las prácticas sea sustancialmente más duradera y más difícil de duplicar.
No sustituibles	Contribuyen a la adaptación de nuevas condiciones y amenazas competitivas	

**Fuente: elaboración propia**

En la tabla 15 se observa cómo cada uno de los enfoques teóricos presentados contribuyen a explicar la propuesta de prácticas de alto rendimiento realizada por Pfeffer (1994b, 1998a).

En primer lugar, algunas prácticas mencionadas por el autor podrían explicarse a la luz de la teoría del intercambio social en donde la reciprocidad, la percepción de justicia y las condiciones para involucrarse en la organización determinan el nivel de compromiso que el empleado adquiere o desarrolla con la compañía donde trabaja.

En segundo lugar, Pfeffer manifiesta que las organizaciones exitosas son aquellas que buscan potenciar las capacidades de sus individuos a través de prácticas, las cuales deben verse como una inversión y como la oportunidad para que los empleados se sientan motivados y puedan ofrecer a la empresa el esfuerzo y los conocimientos para lograr los objetivos; este argumento podría ser explicado desde el enfoque AMO (habilidades, motivación, oportunidad).

En tercer lugar, la propuesta de prácticas de alto rendimiento realizada por Pfeffer está orientada a que las organizaciones alcancen el éxito competitivo a partir de su distinción con los competidores y a los beneficios económicos que se perciben por no ser imitadas, lo cual podría explicarse desde el enfoque de recursos y capacidades.

En el siguiente apartado se explica cada una de las prácticas que incluyen la propuesta realizada por Pfeffer y que han sido parte de la propuesta de esta investigación.

#### **4.2 Propuesta de siete prácticas de alto rendimiento para promover el compromiso organizativo**

Una vez que se han evaluado las PAR y se ha establecido que la propuesta de Pfeffer (1998a) puede ser contemplada como un conjunto de prácticas de alto rendimiento que coincide con la relación de PAR que promueven el compromiso organizativo, de acuerdo a lo expuesto en el apartado anterior, se procede a desarrollarlas con mayor amplitud en el siguiente apartado.

### **a. Estabilidad laboral**

La estabilidad laboral es definida como la seguridad que una organización le puede ofrecer a un empleado mientras exista evidencia de que está ejerciendo un esfuerzo apropiado en su puesto (Su, Baird, y Blair, 2009).

Para los trabajadores, una empresa está comprometida con su fuerza laboral cuando ofrece estabilidad en el empleo. Esto trae como resultado mayores niveles de esfuerzo por parte de los trabajadores y un aumento en el compromiso organizativo (Pfeffer, 1994b). Para Batt (2002), la seguridad en el empleo permite a los trabajadores sugerir mejoras en el ahorro de mano de obra sin temor a la pérdida de empleo.

En palabras de Camps y Luna-Arocas (2012), la estabilidad laboral es una prioridad, puesto que las personas se sienten a gusto en una organización cuando saben que al ser productivas están garantizando su permanencia a largo plazo y el desarrollo de su carrera (Pfeffer, 1998a; 1998b).

Para Cavanaugh y Raymond (1999), las expectativas de inseguridad laboral tienen importantes implicaciones para el trabajador en su intención de permanecer y desarrollar actividades en la empresa. En un estudio revisado por los autores (Ashford, Lee, y Bobko, 1989) encontraron que los sentimientos de inestabilidad laboral estaban negativamente relacionados con el compromiso organizativo.

Para Tsui, Pearce, Porter y Trípoli (1997), la estabilidad en el empleo fomenta una perspectiva a largo plazo y representa una inversión de tiempo y de recursos en los empleados, lo que se correspondería en términos de lealtad a la organización (Zacharatos, Barling, y Iverson, 2005).

## **b. Contratación selectiva**

La contratación selectiva consiste en el ajuste entre los empleados y su ambiente de trabajo (Zacharatos, Barling, y Iverson, 2005). Pfeffer (1994a) argumenta que la selección es un aspecto simbólico para las organizaciones, puesto que las personas que se enfrentan a procesos rigurosos para entrar a una compañía, sienten que es un prestigio ingresar a ellas.

Para Mazzei, Flynn, y Haynie (2016) esta práctica se debe ejecutar adecuadamente mediante dos componentes: i) establecer requisitos específicos del trabajo y ii) seleccionar candidatos de acuerdo a sus capacidades y lo bien que coinciden con el cargo para el que aplican. Autores como Qiao, Wang, y Wei (2015) sostienen que la contratación selectiva permite optar por las personas adecuadas mediante requisitos de trabajo claros, entrevistas intensivas y una cuidadosa selección de los perfiles.

Boxall y Macky (2009) manifiestan que los cambios en el diseño del trabajo han creado la necesidad de contratar trabajadores con el conocimiento, las habilidades y el compromiso para resolver conflictos, desarrollar la capacidad de aprendizaje y mejorar la habilidad en la toma de decisiones. Para los autores, existe una justificación para que una organización invierta en prácticas de reclutamiento más selectivas que ayuden a elegir a los trabajadores con niveles más altos de formación y con habilidades para enfrentar los cambios.

Mientras tanto, Batt (2002) argumenta que las prácticas de alto rendimiento deben hacer hincapié en la contratación selectiva de empleados con altas cualificaciones, además de una inversión en una capacitación formal. De esta manera, se desarrollará una fuerza laboral cualificada, capaz de aprender continuamente. Este aspecto es valorado a su vez por Takeuchi, Lepak, Wang, y Takeuchi (2007), quienes sustentan que las empresas que realizan un énfasis riguroso en la selección y formación de su personal, conforman una fuerza de trabajo con altos niveles de calidad y habilidades.

### **c. Equipos auto-dirigidos**

Para Cappelli y Neumark (2001), los equipos auto-dirigidos son un subconjunto del trabajo en equipo en el que los miembros del equipo se gestionan, asumen la mayoría de las responsabilidades de supervisión y dirigen su propio trabajo. Para Combs, Hall, y Ketchen (2006), esta práctica vincula a personas que normalmente no interactúan entre sí, facilitando el intercambio de información y de recursos.

Según Evans y Davis. (2005), los equipos auto-gestionados redistribuyen el poder hacia abajo otorgando autoridad y responsabilidad a los diferentes empleados que conforman el equipo mediante programas de participación, toma de decisiones y equipos con autoridad para el desarrollo de ciertas tareas. Para estos autores, una ventaja de implementar esta práctica es la creación de un ambiente menos restrictivo que crea oportunidades para que individuos y grupos construyan redes colaborativas más allá de la organización.

Jiang y Liu (2015) sostienen que la descentralización en la toma de decisiones concerniente a los equipos auto-dirigidos, alienta a los empleados a involucrarse en las actividades organizativas y permite que muchas mentes trabajen simultáneamente en un mismo aspecto. Esta práctica contribuye a mejorar el flujo de información entre los empleados y facilitará la comunicación. Además, autores como Mathieu y Zajac (1990) argumentan que la descentralización promueve actitudes de compromiso a través de una mayor participación de los empleados.

### **d. Reducción de estatus**

Según Pfeffer y Veiga (1999), la inclusión de las prácticas de alto rendimiento permite que las organizaciones puedan desempeñarse en niveles superiores aprovechando las ideas, habilidades y el compromiso de sus trabajadores. Para tal fin, considera que deben existir prácticas que reduzcan las distinciones entre los miembros para generar valor entre los mismos y hacia la organización.

Asimismo, Mazzei, Flynn, y Haynie (2016) argumentan que la reducción de estatus o de diferencias permite crear un sentido de igualdad entre los empleados para que se sientan valorados y apreciados. En otras palabras, los estatus en las organizaciones crean barreras no deseadas entre las personas, generando resentimiento y perjudicando la motivación y el desempeño (Pfeffer, 1998b).

#### **e. Retribución alta y condicionada**

Para Zacharatos, Barling, y Iverson, (2005), los empleados bien pagados se sienten valorados por la organización. Además, este tipo de prácticas atraen a más interesados en ocupar cargos, lo que permite a la organización ser más selectiva en la búsqueda de personas que van a ser capacitados y que se comprometerán con la organización (Pfeffer, 1994b). Pfeffer (1994a) sostiene que el nivel de los salarios envía un mensaje a la fuerza laboral de la empresa de si realmente son valorados o no son de acuerdo a su salario. Para el autor, la compensación puede adoptar diversas formas (participación en ganancias, participación en las utilidades, participación en acciones, remuneración por capacidades o diversas formas de incentivos individuales o de equipo), contribuyendo a la construcción de compromiso y vinculando psicológicamente a las personas con la organización. También asegura que es importante para una organización por dos aspectos:

- a. Es una cuestión de equidad y justicia, especialmente en aquellas organizaciones que producen grandes utilidades.
- b. Motiva a los trabajadores a que se esfuercen, porque los buenos resultados serán compartidos.

Pil y MacDuffie (1996) manifiestan que las empresas que condicionan la compensación al desempeño de grupo o de organización, tendrán trabajadores más motivados a participar en actividades que mejoren el desempeño general de la organización. Los autores argumentan que las organizaciones pueden

implementar sistemas de remuneración por méritos que brinden recompensas a los empleados por alcanzar objetivos específicos, de esta manera se conseguirá el rendimiento de la empresa.

#### **f. Formación**

Para Pfeffer (1994b), la formación para el desarrollo de adecuadas habilidades por parte de la fuerza laboral de la organización es una inversión, especialmente cuando se quiere crear o cambiar la base de una ventaja competitiva en una organización. La formación es un componente esencial de los sistemas de trabajo de alto rendimiento ya que estos dependen de la habilidad e iniciativa de los empleados para identificar y resolver problemas, iniciar cambios en los métodos de trabajo y asumir la responsabilidad por la calidad (Pfeffer, 1998a).

#### **g. Comunicación**

Esta práctica contribuye a mejorar la cantidad de comunicación entre las diferentes unidades porque involucra a las personas en el proceso, se construyen compromisos y se resuelven problemas reales.

Para Pfeffer (1994a), la comunicación o información compartida es un componente importante de las prácticas de alto rendimiento por dos aspectos:

- a. El intercambio de información sobre cosas como el desempeño financiero, la estrategia y las medidas operacionales transmite confianza a la gente de la organización.
- b. Se mejora la conexión entre las personas motivadas, capacitadas y conocedoras de los objetivos organizativos, con aquellas que no cuentan con la información sobre los aspectos importantes para generar un buen desempeño en la empresa.

### **4.3 Modelo de influencia de las PAR sobre el compromiso organizativo**

El comportamiento organizativo, como uno de los ejes de la investigación en recursos humanos, es hoy por hoy una de las áreas de análisis con mayor aceptación en el contexto académico y empresarial. Desde este argumento, han sido varios los autores que se han concentrado en estudiar cómo los comportamientos de la fuerza laboral impactan en el desempeño de la organización (Huselid, 1995).

A esta relación se le han sumado otras variables organizativas de gran relevancia como son las prácticas de alto rendimiento (Pfeffer, 1998a) y la cultura organizativa (Cameron y Quinn, 2011), las cuales contribuyen a entender los diferentes fenómenos empresariales que se derivan de las actitudes y las conductas de los individuos.

Dado el interés que despierta este tema, se ha propuesto de manera general para esta investigación analizar el impacto de las PAR en el compromiso afectivo, con la cultura organizativa como variable mediadora. Como se mencionó anteriormente, esta relación ha sido poco analizada, por lo que los resultados serán un aporte a lo concluido por otros autores.

Para alcanzar este objetivo general, se requiere abordar un conjunto de objetivos específicos, a saber:

En primer lugar, será necesario determinar las PAR que presentan una mayor incidencia en el compromiso afectivo, como ya hemos hecho en el apartado anterior.

En segundo lugar, se debe analizar la relación entre las PAR y la cultura, que se verá en el próximo apartado. En este sentido, será también de gran relevancia ser capaces de identificar el tipo de cultura organizativa que rige en las empresas,

puesto que otro de los objetivos específicos consistirá en comparar el efecto de las PAR sobre cada uno de los tipos de cultura organizativa.

Además, se pretende analizar en qué medida estos tipos de cultura influyen sobre el compromiso afectivo, que será el contenido del apartado siguiente.

Por último, este capítulo culminará planteando que la influencia de las PAR sobre el compromiso afectivo a través de la cultura es superior a su influencia directa, lo cual confirmaría el rol de la cultura como variable mediadora.

De esta manera, el modelo que se propone analizar en esta investigación respondería la pregunta: **En qué medida el uso de las PAR impacta sobre el compromiso afectivo y si esta relación está mediada por el tipo de cultura organizativa.**

#### **4.3.1 Relación PAR y cultura**

Diversos autores han defendido la necesaria relación entre las PAR y la cultura organizativa (Chan, Shaffer, y Snape, 2004). Para Werner (2011), el análisis de las PAR se ha expandido a diferentes países del mundo, concluyendo que su aplicabilidad es válida para cualquier tipo de fuerza laboral. Sin embargo, Hartog y Verburg (2004) sostienen que las PAR se ven limitadas por el contexto en el que la organización opera, es decir, el éxito de su aplicación depende de los aspectos que enmarcan su inclusión y de su alineación a la cultura organizativa (Qiao, Khilji, y Wang, 2009; Nyameh, 2013).

Ortega-Parra y Sastre-Castillo (2013) aseguran que esta relación ha sido estudiada desde dos enfoques. Primero, la comprensión de los efectos que tienen las prácticas sobre la fuerza laboral y que modulan la cultura corporativa; y segundo, las prácticas diseñadas como herramientas para implementar y reforzar la cultura organizativa. A este argumento, se le suma lo analizado por Özçelik, Aybas, y Uyargil (2016), quienes manifiestan que las PAR son una estrategia que

ayuda a formar la cultura organizativa, caracterizada por influir en la forma de asignar recursos y de entender los comportamientos de los empleados.

Para Katz y Kahn (1978), debe existir una alineación de las prácticas de recursos humanos con la cultura, pues de no ser así la gestión podría verse limitada (Wu y Chaturvedi, 2009). Se cree que los aspectos culturales son antecedentes de las actitudes y comportamientos del trabajador que deben considerarse en el momento de establecer políticas de personal (Aycan, Sinha, y Kanungo, 1999) y su gestión debe orientarse por las señales que ofrece (Deal y Kennedy, 1982; Ferris, Arthur, Berkson, Kaplan, Harrell-Cook, y Frink, 1998).

Palthe y Kossek (2003), sostienen que las subculturas, sus rutinas, hábitos y normas de apoyo dentro de una organización permiten, transforman o limitan la implementación de las estrategias de recursos humanos de una empresa. Para los autores, una cultura fuerte se ve reforzada por las prácticas de recursos humanos, especialmente cuando a través de ellas se seleccionan trabajadores con valores coherentes con los valores de la organización y además, se les recompensa por desarrollar un buen trabajo en equipo y por sus comportamientos que demuestran un alto compromiso.

Wei, Liu, Zhang, y Chiu (2008) sostienen que las prácticas de recursos humanos están diseñadas para alinear los valores y actitudes de los empleados con los valores corporativos y los objetivos estratégicos. Para Cabrera y Bonache (1999), una compañía que quiera mejorar su posición competitiva debe alinear la cultura organizativa a través de la planeación cuidadosa de sus prácticas de recursos humanos que permitan lograr su estrategia de negocio. Para Hau-Siu Chow y Liu (2009) estas prácticas moldean el comportamiento de los empleados, convirtiéndose así en el medio por el cual se crean y sostienen las culturas. Además, los autores sustentan que las culturas organizativas no sólo facilitan el desempeño de la empresa, sino que también fortalecen el impacto de los sistemas de recursos humanos en el mismo. En otras palabras, afirman que las empresas

cuya cultura organizativa complementa sus sistemas de recursos humanos tendrán un mejor desempeño.

No obstante, es relevante aclarar que los diferentes tipos de cultura pueden tener efectos diversos sobre la adopción de prácticas de recursos humanos. Robert, Probst, Martocchio, Drasgow, y Lawler (2000) argumentan que las diferencias culturales pueden mejorar o disminuir el impacto de las prácticas de gestión a medida que afectan a las actitudes laborales.

Mientras, Hau-Siu Chow (2012), sostiene que la mayoría de los gerentes implementan sistemas de recursos humanos basados en suposiciones y creencias sobre cómo actúan y se comportan sus empleados. Para la autora, cuando las PAR se diseñan cuidadosamente de acuerdo a la naturaleza de la organización, se produce mayor homogeneidad en la percepción del significado de las normas, valores y demás aspectos asociados a la cultura organizativa.

#### **4.3.2 Relación cultura y compromiso organizativo**

La literatura académica a menudo ha analizado la relación entre cultura organizativa y compromiso organizativo. El interés por las diferencias culturales en el compromiso ha aumentado recientemente en función de la economía y la crecida diversidad cultural en el lugar de trabajo (Meyer, Stanley, Jackson, y McInnis, 2012).

Algunos autores como O'Reilly (1989) manifiestan que el papel de la cultura organizativa es fundamental para desarrollar y mantener niveles de intensidad y dedicación entre los empleados. Otros, como Lok, Westwood, y Crawford (2005), sostienen que existen razones para declarar que la cultura de una empresa impacta en la forma en cómo los trabajadores ven a la organización y por tanto, el compromiso organizativo.

En esta misma línea, Özçelik, Aybas, y Uyargil (2016) argumentan que los valores de la organización, reflejo de la cultura, influyen en cuestiones estratégicas como el cambio estratégico, la toma de decisiones, la interacción con los *stakeholders* y el compromiso del empleado.

Por su parte, Ortega-Parra y Sastre-Castillo (2013) sustentan que la cultura puede ser interpretada de dos formas, la primera bajo un enfoque donde la cultura es un proceso emergente arraigado en un conjunto de valores y creencias; y la segunda, con un enfoque donde la cultura es una herramienta para alentar el compromiso y alcanzar los objetivos de una organización.

En cuanto a qué tipo de cultura favorece la creación de compromiso organizativo, se expone lo identificado por Wallach (1983), quien concluyó que la cultura de apoyo caracterizada por brindar un ambiente de colaboración, confianza y apoyo al desempeño del individuo, promueve actitudes y conductas basadas en la satisfacción y el compromiso. Asimismo, advierte que una cultura orientada hacia el poder y la jerarquía no contribuye a la retención de personal con características creativas favorecedoras del desempeño en la organización; a este tipo de cultura el autor la denomina burocrática (Hau-Siu Chow, 2012).

Para Chan, Shaffer, y Snape (2004), los investigadores generalmente coinciden en que se necesita una cultura organizativa de apoyo para que las prácticas de recursos humanos resulten en creación de ventajas. Estas prácticas permiten el desarrollo de competencias de los empleados, así como el compromiso con sus empleadores.

Un estudio desarrollado por Acar (2012), determinó que la cultura tipo Clan y Adhocrática tienen positivos efectos en el compromiso afectivo, como resultado de que las culturas de este tipo operan como familias creando vínculos emocionales con la organización, además de promover el trabajo en equipo y los entornos de colaboración. En este caso, el autor desarrolló su investigación con base en las

propuestas de Allen y Meyer (1990a) para el caso de compromiso y de Cameron y Quinn (2011) para el caso de la cultura organizativa. En este sentido, Acar (2012) resalta que han sido pocos los estudios en los que se ha analizado estos constructos tomando en consideración las propuestas de cultura y compromiso mencionadas anteriormente.

En conclusión, existen estudios previos que permiten asumir la influencia de la cultura organizativa sobre el compromiso. Como lo expresa Wong y Gao (2014), la cultura organizativa tiene diversas funciones, entre las que se resalta su contribución al cambio de actitudes y comportamientos de los empleados para conducir al compromiso organizativo. Por tanto, a continuación se presenta una revisión de los diferentes estudios que han analizada la cultura organizativa como variable moderadora y mediadora.

#### **4.3.3 Cultura moderadora o mediadora**

La cultura organizativa ha sido analizada desde su rol como variable moderadora y como variable mediadora. En el primer caso, existen autores como Triguero-Sánchez y Peña-Vinces (2013) que han considerado la cultura colectivista (Hofstede, Hofstede, y Minkov, 2010) como variable que puede jugar un rol moderador entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño de la empresa. Los autores manifiestan que una cultura de este tipo se caracteriza por tener individuos dispuestos a adaptarse a las diferentes situaciones del entorno, además de realizar esfuerzos adicionales en busca de un mejor rendimiento organizativo. De igual forma, argumentan que las prácticas de recursos humanos deben estar orientadas a generar actitud de compromiso especialmente cuando la organización debe integrar esas prácticas con los diferentes procesos de operación.

La cultura como variable moderadora también ha sido analizada por Kim y Kim (2015). Los autores realizan un estudio para determinar la influencia del liderazgo

transformacional en el compromiso afectivo y a su vez, si la cultura organizativa cumple el rol moderador en esta relación. Para ello, tomaron la propuesta de Cameron y Quinn (2011), con la que pudieron establecer que culturas de tipo Jerárquica y de Mercado moderan el efecto de liderazgo transformacional en el compromiso afectivo, mientras que las culturas tipo Adhocrática y Clan no moderan esta relación.

Chan, Shaffer, y Snape (2004) revisaron el rol moderador de la cultura organizativa en la relación entre prácticas de recursos humanos y el desempeño de la empresa. Los autores argumentaron que una cultura organizativa de apoyo favorece que las prácticas de recursos humanos resulten en creación de ventaja y que esas prácticas permiten a su vez, el desarrollo de competencias de los empleados, así como su compromiso con sus empleadores.

Por otra parte, autores como Hau-Siu Chow (2012) presentaron una investigación similar, pero en este caso con la cultura como variable mediadora, donde señalan que la cultura organizativa juega un papel mediador entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño de la firma, especialmente porque la cultura facilita la comunicación y la cooperación entre los empleados, les ayuda a trabajar más productivamente y a tomar mejores decisiones. Aunque su variable dependiente en este caso no es el compromiso organizativo sino el desempeño, se puede tomar como referencia para este estudio, teniendo en cuenta que la cultura organizativa, como se ha presentado en párrafos anteriores, tiene relación positiva con el compromiso organizativo.

Siguiendo en esta línea, Hartog y Verburg (2004) desarrollan una investigación valiéndose del FOCUS, un instrumento propuesto por un grupo de investigadores para medir la cultura organizativa (Van Muijen, Koopman, y asociados, 1999), basado en la propuesta teórica del modelo de valores en competencia (Quinn, 1988) y dimensionado en tres tipos de culturas denominadas innovadora, de apoyo y de reglas. Los hallazgos de esta investigación sugieren que se presenta

una mayor correlación de la cultura innovadora con la mayoría de las PAR, en segundo lugar con la cultura de apoyo, y con respecto a la cultura de reglas, no se obtuvo correlación alguna. Para Gupta (2011, p.223) “la cultura organizativa podría influenciar el compromiso individual y el desempeño, mediante prácticas y valores, para un positivo y significativo clima de trabajo”.

Otro trabajo es el desarrollado por Simosi y Xenikou (2010), quienes argumentan que las orientaciones culturales sirven como mediadores entre el liderazgo y el compromiso afectivo y normativo. En otras palabras los autores sostienen que los líderes transformacionales a través de aspectos como la creatividad y la confianza que refuerzan en sus seguidores, promueven el apoyo social, el trabajo en equipo y el logro de metas, lo cual redundará en compromiso con la organización. Así mismo, que los líderes transaccionales, a través de aspectos como claridad en la atribución de funciones, seguridad y justicia, promueven orientaciones culturales enfocadas en el logro de metas personales llevando a que los individuos se comprometan con la organización.

Por su parte, Shim, Jo, y Hoover (2015) analizan la relación entre liderazgo transformacional y el compromiso organizativo, de manera similar a como lo hicieron Kim y Kim (2015); no obstante, en este caso consideraron que la cultura organizativa (bajo los cuatro tipos propuestos por Quinn (1988)) era una variable mediadora, en lugar de moderadora. Para los autores, la cultura de grupo media la relación debido a que es probable que los individuos que perciben a sus líderes como transformadores consideren que sus organizaciones están estrechamente relacionadas con culturas grupales y, a su vez, solo aquellos que creen que pertenecen a la cultura grupal, con valores de vinculación, cohesión y membresía, tienden a comprometerse con la organización.

También en otros trabajos se pudo constatar el rol mediador de la cultura organizativa. Lau y Ngo (2004) se establece a la cultura organizativa como el eslabón perdido entre los sistemas de prácticas de alto rendimiento y los

resultados de la innovación en las compañías. Para estos autores un sistema de recursos humanos que enfatiza la capacitación extensiva, la recompensa basada en el desempeño y el desarrollo del equipo es necesario para crear una cultura organizativa que conduzca a la innovación de productos. Adicional, en otro estudio realizado por los mismos autores en 1996 se determinó que los diferentes tipos de cultura tenían diferentes resultados en la empresa. Por ejemplo, la cultura de grupo y la cultura de desarrollo están relacionadas con el compromiso afectivo de los empleados con más fuerza que otros tipos de cultura caracterizadas por el control y la centralización de la toma de decisiones (Lau y Ngo, 1996).

Para Castañeda y Toulson (2013), la cultura organizativa cumple un rol mediador entre las prácticas de recursos humanos y el intercambio de conocimiento. En este caso, los autores argumentan que las prácticas tienen una fuerte influencia en las actitudes de los empleados y que ese comportamiento está determinado por la cultura organizativa. Las prácticas de recursos humanos están vinculadas a la cultura de la organización, pues es escasa la evidencia que refuerce la presencia de un mejor sistema de prácticas de recursos humanos, debido a la singularidad de la cultura en cada organización (Boxall y Purcell, 2011).

En otro estudio realizado por Wong y Gao (2014), se analiza a la cultura organizativa como variable mediadora en la relación entre responsabilidad social corporativa y el compromiso afectivo. Los autores sostienen que la cultura organizativa influye en las actitudes y conductas de los empleados, además de generar compromiso afectivo, es decir, que una fuerte cultura favorece el desarrollo, la armonía, la orientación hacia el cliente y la innovación en el trabajador.

Teniendo en cuenta lo presentado dentro de este apartado, se cree necesaria una investigación orientada a identificar si la cultura organizativa cumple una función mediadora en la relación entre las PAR y el compromiso organizativo (afectivo). Se decide tomar la cultura organizativa como variable mediadora teniendo en cuenta

que autores como Baron y Kenny (1986) argumentan que este tipo de variables se utilizan cuando existe una fuerte relación entre una variable independiente y una variable dependiente. En este caso, la literatura ha mostrado la fuerte relación entre las PAR y el compromiso afectivo (Meyer y Allen, 1997; Mowday, 1998; Smeenk, Eisinga, Teelken, y Doorewaard, 2006; Macky y Boxall, 2007; Kehoe y Wright, 2013). Además, se han identificado varias investigaciones que consideran a la cultura como variable mediadora (Lau y Ngo, 2004; Wei L.-Q. , Liu, Zhang, y Chiu, 2008; Simosi y Xenikou, 2010). Este aspecto ha sido contrastado en la investigación realizada Wei L.-Q. , Liu, Zhang, y Chiu (2008), quien realizó un estudio donde analizó que la cultura no solo influye sobre la dirección estratégica de recursos humanos sino que también la cultura es influida por esta gestión.

Con base en estos argumentos, y entendiendo que la literatura ha ofrecido las bases teóricas necesarias para el estudio, se identifica un *gap* entre los trabajos analizados para esta propuesta de investigación, puesto que, mientras que algunos apuntan a una relación positiva entre el uso de las PAR y el compromiso organizativo y otros analizan la relación entre las PAR y la cultura organizativa, así como entre esta última y el compromiso organizativo, es escasa la investigación en donde se analizan las PAR como variable independiente, el compromiso organizativo como variable dependiente y la cultura organizativa como variable mediadora de esta relación.

#### **4.3.4 Propuesta de modelo relacional**

En los últimos años, la DERH ha reconocido la importancia de una gestión eficaz del capital humano a través de la inclusión de PAR que contribuyen a un mejor desempeño empresaria (Kehoe y Wright, 2013). Las PAR diseñadas para desarrollar las habilidades, el conocimiento y la motivación de los empleados (Bowen y Ostroff, 2004) han sido señaladas como promotoras del compromiso organizativo y la participación de los trabajadores cuando son consistentes con su experiencia en la organización (Pfeffer, 1998a; Datta, Guthrie, y Wright, 2005). En

este sentido, Gellatly, Hunter, Currie, y Irving (2009), argumentan que, en lugar de forzar a los empleados al cumplimiento de los objetivos de la organización, el enfoque de las PAR suscita el compromiso a través de las condiciones necesarias para una participación voluntaria de los empleados y de su identificación con las metas de la empresa.

El compromiso organizativo considerado como una actitud que promueve el esfuerzo de los individuos para cumplir con los objetivos de la organización, ha sido caracterizado por Allen y Meyer (1990a) como afectivo, normativo y de continuidad (explicadas en el marco teórico). En este estudio se escoge la dimensión afectiva, definida como el sentido de pertenencia e identificación que aumenta la participación del trabajador en las actividades de la empresa, su voluntad de perseguir las metas de la organización y su deseo de permanecer en la misma (Meyer y Allen, 1991; Rhoades, Eisenberger, y Armeli, 2001), por varias razones. En primer lugar, representa la dimensión más confiable y validada del compromiso (Ko, Price, y Kueller, 1997; Wong y Gao, 2014), lo que la ha llevado a ser la más aceptada en la literatura (Takeuchi, Chen, y Lepak, 2009). En segundo lugar, como lo manifiestan Kehoe y Wright (2013), se ha demostrado que el compromiso afectivo se ve afectado por el trabajo de los empleados y las experiencias organizacionales (las prácticas de recursos humanos), aspecto que ha sido analizado por varios autores (Meyer y Allen, 1997; Mowday, 1998; Meyer, Stanley, Herscovitch, y Topolnytsky, 2002). Por ejemplo, Macky y Boxall (2007) en su estudio realizado en Nueva Zelanda, identificaron una correlación positiva entre las PAR y el compromiso afectivo, argumentando que este tipo de prácticas se convierten en un gana-gana para las empresas y los trabajadores.

En consecuencia, teóricamente se puede afirmar que la inclusión de PAR en una organización conlleva a desarrollar actitudes de compromiso afectivo en los individuos para alcanzar los objetivos de la firma.

De acuerdo con la relación propuesta se presenta la primera hipótesis a contrastar:

**H1:** El uso de prácticas de alto rendimiento influye positivamente en el compromiso afectivo

**Figura 8. Relación entre PAR y compromiso afectivo**



**Fuente: elaboración propia**

La DERH ha considerado a la cultura organizativa como un aspecto que debe estar alineado a la estrategia de la organización (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, y Drake, 2009). Para Cabrera y Bonache (1992), una cultura fuerte puede ser creada a través de prácticas de recursos humanos que estén alineadas a la estrategia competitiva e influya en el comportamiento de los miembros de la empresa.

Para Denison (2009, p.5), la cultura organizativa conforma “las creencias, valores y comportamientos que un grupo ha adoptado con el tiempo como una forma de sobrevivir y tener éxito”, además argumenta que la cultura puede funcionar tanto como antecedente del sistema de DRH como mediador en su relación con la empresa (Denison, 1996). Para Bowen y Ostroff (2004), las creencias y valores de la organización modelan las prácticas de DRH, las cuales, a su vez, refuerzan las normas y rutinas culturales que impactan el desempeño de la empresa.

Con base en estas afirmaciones se proponen las siguientes hipótesis:

**H2.1:** El uso de prácticas de alto rendimiento influye en el tipo de cultura organizativa

**Figura 9. Relación entre PAR y tipo de cultura**



**Fuente: elaboración propia**

A pesar de que se ha prestado atención previamente al impacto de las PAR y la cultura sobre el compromiso (Qiao , Khilji, y Wang, 2009; Nyameh, 2013), sigue siendo escasa la investigación que permita determinar los tipos de cultura que median en esta relación (Lok, Westwood, y Crawford, 2005; Simosi y Xenikou, 2010). Para este caso, se toma la tipología presentada por Cameron y Quinn (2011) basada en el marco de valores en competencia (MVC) propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983). Esta escala ha sido utilizado en más de sesenta disertaciones doctorales en donde se ha podido establecer relaciones con otras variables organizativas (Cameron y Quinn, 2011). Así mismo, ha sido aplicada en diversidad de sectores como educación, salud, organizaciones religiosas, entidades nacionales y gubernamentales, organizaciones militares, librerías, hoteles, aerolíneas, equipos deportivos, empresas de familias, entre otros (Cameron y Quinn, 2011). Como se explicó con anterioridad, este modelo establece 4 tipologías de culturas, denominadas **Clan, Jerárquica, de Mercado, Adhocrática**.

Con base en estas afirmaciones se proponen las siguientes hipótesis:

**H2.1a:** El uso de prácticas de alto rendimiento influye en el tipo de cultura **Clan**.

**H2.1b:** El uso de prácticas de alto rendimiento influye en el tipo de cultura **Jerárquica**.

**H2.1c:** El uso de prácticas de alto rendimiento influye en el tipo de cultura de **Mercado**.

**H2.1d:** El uso de prácticas de alto rendimiento influye en el tipo de cultura **Adhocrática**.

La evidencia sugiere que existen distintos tipos de influencia de los tipos de cultura sobre el compromiso organizativo. Por ejemplo, Acar (2012) analizó el efecto de la cultura en el compromiso organizativo de los profesionales en logística de Turquía. Sus hallazgos se basan en que las culturas catalogadas como Clan y Adhocrática tienen efectos positivos sobre el compromiso afectivo debido a que operan como familias creando lazos emocionales con la organización; mientras que la cultura de tipo jerárquico, presenta un efecto negativo en el compromiso debido al control y la centralización de la toma de decisiones.

De manera similar, Wells y Lower (2016) en su investigación para determinar los tipos de cultura organizativa sobre el compromiso afectivo en estudiantes que trabajaban tiempo parcial, concluyeron que la cultura tipo Clan y tipo Adhocrática son predictores positivos del compromiso afectivo. Por su parte, Sysinger (2012), en un estudio a empresas manufactureras identificó que las culturas Adhocrática y de mercados tienen una influencia positiva más fuerte en el compromiso que otros tipos de cultura. Goodman, Zammuto, y Gifford (2001) en su estudio realizado en 7 hospitales diferentes, encontraron que la cultura de grupo o Clan estaba positivamente relacionada con el compromiso, mientras que la cultura Jerárquica presentó una relación negativa.

Para Wong y Gao (2014), las diferentes dimensiones de la cultura organizativa pueden desempeñar diferentes papeles en el fomento del compromiso. Para Simosi y Xenikou (2010), una cultura que se incline hacia el logro de metas, el apoyo a los empleados y la afiliación, encontrará estos factores como predictores significativos del compromiso afectivo de los empleados.

Con base en estos argumentos, es posible afirmar que los diferentes tipos de cultura tendrían un impacto diferencial en el mismo (Goodman, Zammuto, y Gifford, 2001). Por tanto a continuación se proponen las siguientes hipótesis:

**H2.2:** El tipo de cultura organizativa influye en el compromiso afectivo.

**Figura 10. Relación entre tipos de cultura y compromiso afectivo**



**Fuente: elaboración propia**

**H2.2a:** El tipo de cultura **Clan** influye positivamente en el compromiso afectivo.

**H2.2b:** El tipo de cultura **Jerárquica** influye negativamente en el compromiso afectivo.

**H2.2c:** El tipo de cultura de **Mercado** influye positivamente en el compromiso afectivo.

**H2.2d:** El tipo de cultura **Adhocrática** influye positivamente en el compromiso afectivo.

Teniendo en cuenta, los argumentos que respaldan a la cultura organizativa bajo un rol mediador, hemos decidido seguir a los autores que coinciden en que su inclusión contribuye al desarrollo de actitudes y conductas relacionadas con el compromiso organizativo, la satisfacción de los individuos y el desempeño de la organización (Lok y Crawford, 1999; Hartog y Verburg, 2004; Wallach, 1983).

En este sentido, y como se ha podido evidenciar en los resultados obtenidos en estudios previos en los que la cultura organizativa ha jugado un rol como variable mediadora en relaciones entre prácticas de recursos humanos e innovación (Lau y Ngo, 2004); entre liderazgo y compromiso afectivo (Simosi y Xenikou, 2010); entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño organizativo (Hau-Siu Chow, 2012); entre prácticas de recursos humanos e intercambio de conocimiento

(Castañeda y Toulson, 2013); entre responsabilidad social y empresarial y compromiso afectivo (Wong y Gao, 2014); y entre liderazgo y compromiso organizativo (Shim, Jo, y Hoover, 2015); se espera que en esta investigación el supuesto de que la cultura organizativa es mediadora de la relación entre las PAR y el CA, se cumpla. Por tanto, para confirmar dicho rol mediador, se presentan a continuación las siguientes hipótesis:

**H2.3:** La influencia del uso de prácticas de alto rendimiento sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura en el modelo

**H2. 3a:** La influencia de las PAR sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura **Clan**

**H2. 3b:** La influencia de las PAR sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura **Jerárquica**

**H2. 3c:** La influencia de las PAR sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura de **Mercado**

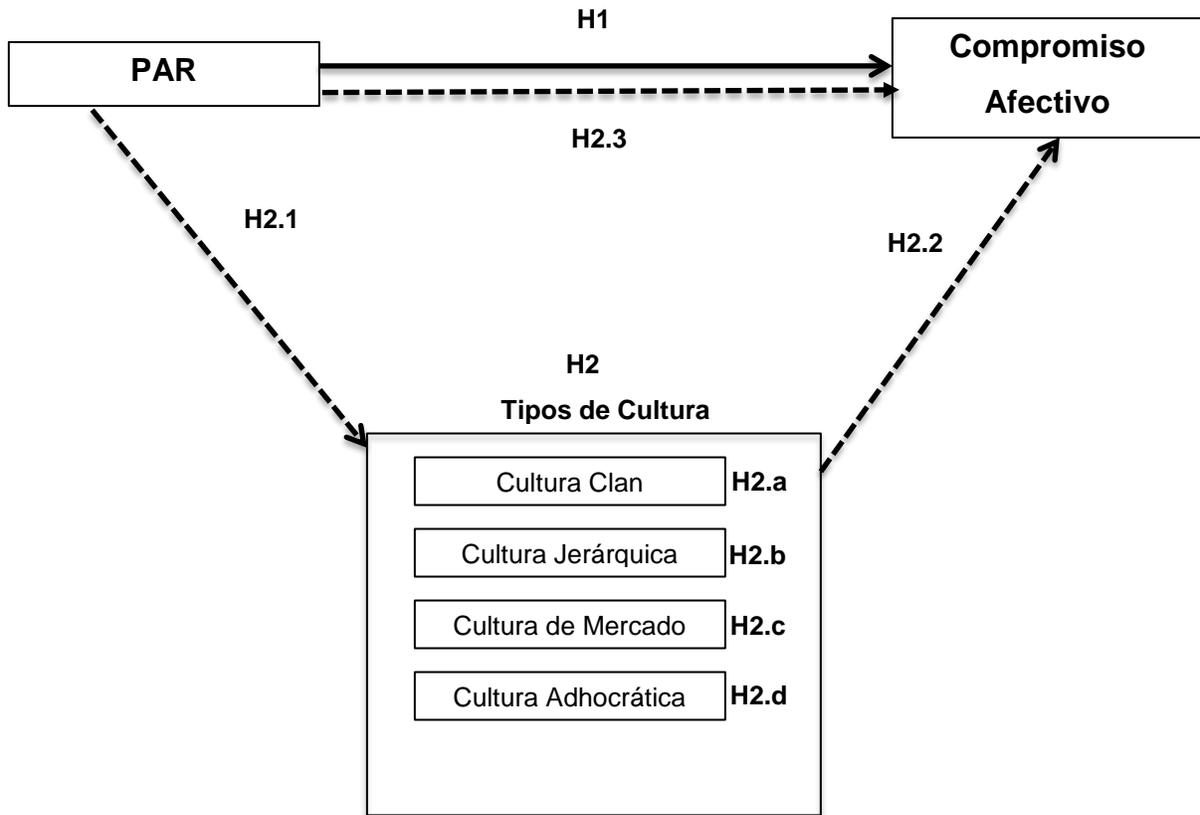
**H2. 3d:** La influencia de las PAR sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura **Adhocrática**

Después de presentar los argumentos que respaldan la inclusión de las hipótesis H2.1, H2.2 y H2.3 se presenta a continuación la hipótesis H2 que resume los postulados mencionados anteriormente.

**H2: El tipo de cultura organizativa media la relación entre las prácticas de alto rendimiento y el compromiso afectivo.**

En la figura 11, se presentan el constructo de CO dentro del marco de un modelo de mediación que conecta las PAR y el compromiso afectivo.

**Figura 11. Modelo de mediación**



**Fuente: elaboración propia**

# **Parte II. Estudio Empírico**



# **Capítulo 5.**

## ***Metodología de la investigación***



## 5. Metodología de la investigación

Una vez presentada la revisión teórica y propuesto el modelo a contrastar, el objetivo de este capítulo será detallar la metodología de investigación que ha orientado la ejecución empírica de este estudio.

Se optó por desarrollar una investigación de corte cuantitativo debido a que este método permite contrastar hipótesis, buscar “características distintivas y realidades empíricas que sustenten una teoría y tiendan a medir cuánto y con qué frecuencia se produce un determinado suceso” (García, Peña, y Rodríguez, 2007, p.127). Además, como lo manifiestan Molina, López, Moliner, Pertusa, y Tarí, (2012) este es el enfoque que prevalece en las investigaciones de dirección de empresas. En este sentido, vale la pena mencionar algunas de las características del método cuantitativo presentadas por Hernández, Fernandez, Baptista, y García (2007):

- Presenta un problema delimitado y concreto
- Se construye un marco teórico del que se derivan las hipótesis que posteriormente serán contrastadas mediante diseños de investigación apropiados
- Se generan las hipótesis a priori a la recolección de información
- La recolección de información se fundamenta en los procedimientos analizados por la comunidad científica
- Los datos se presentan mediante números y deberán ser analizados a través de métodos estadísticos
- Se realiza la interpretación de los análisis cuantitativos tomando como referencia las hipótesis
- Es objetiva y no se interpreta bajo los sesgos del investigador
- Sigue un patrón establecido del proceso
- Los resultados pueden ser generalizados a un grupo mayor del intervenido

- Explica o predice a través de los resultados fenómenos generados por relaciones causales
- Los datos deben poseer estándares de validez y confiabilidad
- Utiliza el razonamiento deductivo
- Identifica leyes universales y causales

Por tanto, a partir del método de investigación cuantitativa se contrastaron los aspectos mencionados en el modelo previamente. Para ello se utilizó el diseño de un cuestionario que cubrió cada uno de los constructos que originaron la idea de esta investigación. En el siguiente apartado se presentan los objetivos que orientaron este estudio y que constituyeron la esencia de este proyecto.

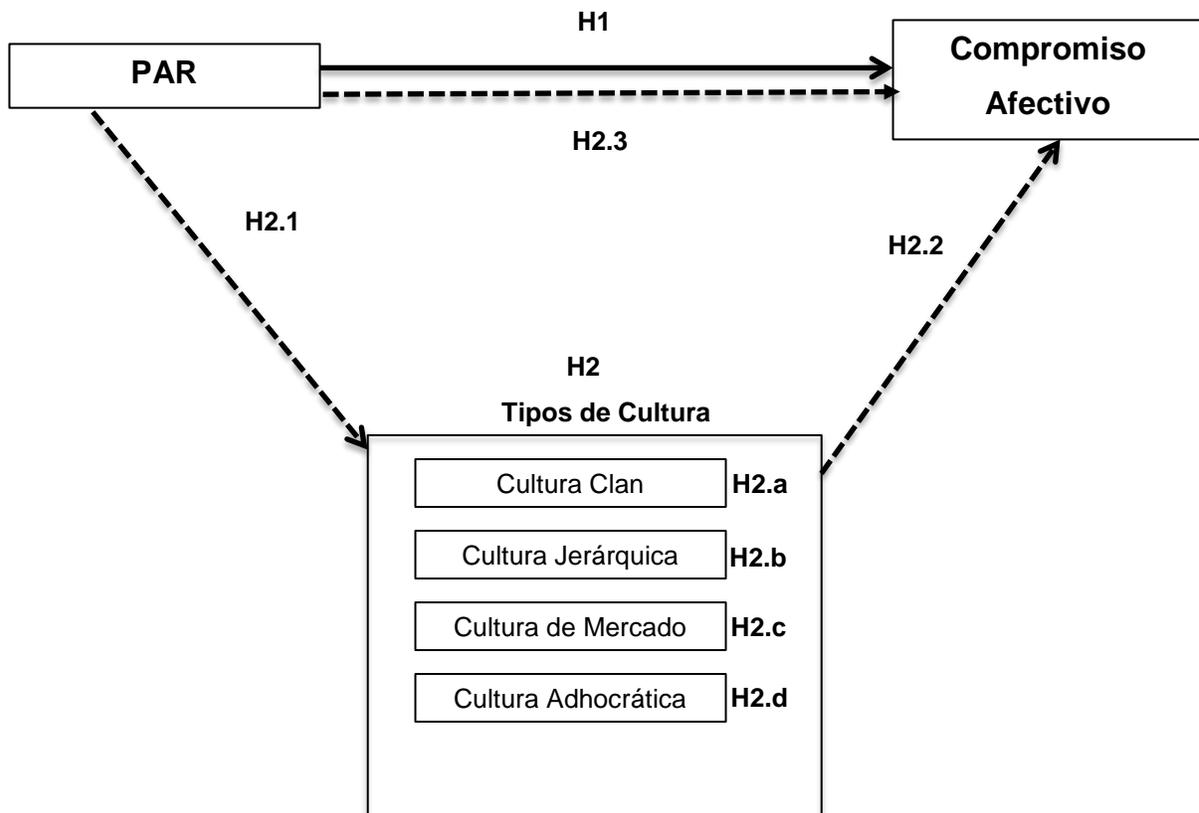
### **5.1 Objetivos e hipótesis**

El objetivo general de esta investigación consistió en analizar el impacto de las PAR en el compromiso afectivo, con la cultura organizativa como variable mediadora. Para alcanzarlo, se abordó un conjunto de objetivos específicos, a saber:

- a) Determinar la incidencia que tiene las PAR sobre el compromiso afectivo
- b) Identificar el tipo de cultura organizativa (Clan, Jerárquica, de Mercado y Adhocrática) que rige en estas empresas.
- c) Comparar el efecto de las PAR sobre cada uno de los tipos de cultura organizativa.
- d) Determinar el efecto de los tipos de cultura organizativa sobre el compromiso afectivo
- e) Comparar la influencia de las PAR sobre el compromiso afectivo a través de la cultura con la influencia directa de las PAR sobre el compromiso.

De esta manera, el modelo que se propone analizar en esta investigación (ver figura 12) respondería la pregunta: **En qué medida el uso de las PAR impacta sobre el compromiso afectivo y si esta relación está mediada por la cultura organizativa.**

**Figura 12. Modelo de investigación**



**Fuente: elaboración propia**

Dicho modelo se refleja en el siguiente conjunto de hipótesis:

**H1:** El uso de PAR influye positivamente en el compromiso afectivo

**H2:** El tipo de cultura organizativa media la relación entre las PAR y el compromiso afectivo.

**H2.1:** El uso de PAR influye en el tipo de cultura organizativa

**H2.1a:** El uso de PAR influye en el tipo de cultura **Clan**.

**H2.1b:** El uso de PAR influye en el tipo de cultura **Jerárquica**.

**H2.1c:** El uso de PAR influye en el tipo de cultura **de mercado**.

**H2.1d:** El uso de PAR influye en el tipo de cultura **Adhocrática**.

**H2.2:** El tipo de cultura organizativa influye en el compromiso afectivo.

**H2.2a:** El tipo de cultura **Clan** influye positivamente en el compromiso Afectivo.

**H2.2b:** El tipo de cultura **Jerárquica** influye negativamente en el compromiso afectivo

**H2.2c:** El tipo de cultura **de Mercado** influye positivamente en el compromiso afectivo

**H2.2d:** El tipo de cultura **Adhocrática** influye positivamente en el compromiso afectivo

**H2.3:** La influencia del uso de PAR sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura en el modelo

**H2.3a:** La influencia de las PAR sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura **Clan**

**H2.3b:** La influencia de las PAR sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura **Jerárquica**

**H2.3c:** La influencia de las PAR sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura de **Mercado**

**H2.3d:** La influencia de las PAR sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura **Adhocrática**

## 5.2 Diseño y tipo de investigación

Según Hernández, Fernandez, Baptista, y García (2007), los dos factores principales que influyen en la elección del tipo de investigación son el conocimiento actual del tema de investigación que nos revele la revisión de la literatura y la visión que el investigador pretenda dar a su estudio. En este caso, el análisis de la literatura muestra que hay antecedentes sobre el tema en cuestión que no son totalmente aplicables al contexto particular de estudio y que existen conceptos ambiguamente relacionados con el problema de investigación. En este sentido, se decidió realizar una investigación correlacional, que permitió “describir relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado” (Hernández, Fernandez, Baptista, y García, 2007, p.154). Este tipo de estudios pretenden observar cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí, o si no se relacionan (Hernández, Fernandez, Baptista, y García, 2007).

Esta investigación se desarrolló bajo un tipo de diseño no experimental de corte transversal puesto que la información se recolectó en un solo momento del tiempo. Según Hernández, Fernandez, Baptista, y García (2007, p.151), este tipo de investigación tiene como “propósito describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.

Como población objetivo elegida para desarrollar el estudio, se seleccionaron empresas de la ciudad de Bucaramanga en Colombia. Se decidió desarrollar el estudio en este país, debido a la escasa información identificada en países latinoamericanos que aportaran a la comprensión de este tema (Cohen, 2008). Adicionalmente, en el meta-análisis sobre compromiso organizativo entre culturas realizado por Meyer, Stanley, Jackson, y McInnis. (2012) los autores argumentaban que fueron pocos los estudios disponibles en Latinoamérica al momento de hacer esta revisión. Para Andreassi, Lawter, Brockerhoff, y Rutigliano (2014) en su estudio realizado en 48 países, consideraban importante determinar

si las prácticas de gestión occidentales podían utilizarse de manera tan eficaz con los empleados de América Latina como habían sido utilizadas en América del Norte.

Para Calderon, Naranjo, y Álvarez (2010) en Colombia es escasa la investigación que muestre cómo los departamentos de recursos humanos han abordado temas relacionados con las actividades estratégicas, las prácticas de gestión y la relación de estas variables con la gerencia. Teniendo en cuenta estos argumentos, se eligió Colombia para contrastar aspectos teóricos poco analizados en este contexto empresarial y contribuir a la generación de conocimiento en el campo de recursos humanos.

A pesar de lo anterior, no existieron motivos para pensar que en el contexto colombiano no se iban a aplicar las consideraciones teóricas que han sido identificadas en los estudios realizados en otros países. Por tanto, se eligieron empresas ubicadas en la ciudad de Bucaramanga por varios motivos. Primero, porque no eran significativamente distintas de empresas de otras zonas de Colombia, y representaban un grupo al que se tenía fácil acceso a la información. Segundo, Bucaramanga ha sido catalogada como una de las cinco principales ciudades de Colombia, contando con unos de los mejores indicadores del país, haciendo referencia a la menor tasa de pobreza y a la distribución equitativa de la riqueza. Tercero, este colectivo empresarial ha considerado como fortaleza el dinamismo de su sistema económico y social apoyado en la generación de capital humano de calidad (Banco de la República de Colombia, 2014).

Al año 2017, la Cámara de Comercio de la ciudad reportó un total de 21.931 PYMES. Para este estudio se realizó la compra de la base de datos con la información básica de las organizaciones como teléfono, dirección, correo electrónico y datos del representante legal. Debido a la dificultad que suponía abordar a este gran número de empresas, se decidió utilizar un muestreo por conveniencia tomando aquellas empresas que contaban con un número

representativo de empleados (más de 10) y en las que el investigador contaba con algún contacto para realizar el estudio.

En cuanto a las unidades de análisis y los consiguientes destinatarios del instrumento de recogida de información, por un lado, se necesitaba identificar el tipo de cultura, para lo cual se requería la respuesta de un número suficiente de empleados de una misma empresa. Por tanto, la unidad de análisis, pese a ser el individuo, requería de un conjunto mínimo de individuos de una misma empresa para poder identificar su tipo de cultura. A esos mismos individuos se les plantearon cuestiones dirigidas a medir su nivel de compromiso afectivo, así como su percepción de las PAR aplicadas en su empresa, variable que fue asimismo preguntada a los directores de RR.HH.

Para obtener la información, en un primer momento se decidió enviar una carta solicitando la participación de la empresa en el estudio. Posteriormente, se realizó una llamada para verificar que la carta fue recibida por el representante legal o por el director de RR.HH. de la compañía. A partir de esta verificación, se logró la participación de 50 empresas de la ciudad de diferentes sectores. En cada empresa participó 1 directivo (gerente o director de RR.HH.) y como mínimo 10 de sus empleados.

### **5.3 Diseño del cuestionario**

Hay una gran variedad de métodos para recoger y analizar datos de procedencia diversa. Los procedimientos a seguir deben permitir validar y constatar la información, así como responder al objetivo de la investigación y, más concretamente, al tipo de información que se desea obtener.

En este estudio, el instrumento que se tomó para recolectar la información necesaria fue un cuestionario, el cual estaba dividido en cuatro partes fundamentales, que se corresponden con las tres variables clave (compromiso

afectivo, PAR y cultura organizativa), más un apartado dedicado a recabar datos de clasificación de los participantes.

Para medir el grado de compromiso afectivo, se adaptó el instrumento desarrollado por Allen y Meyer (1990a) y revisado en Meyer y Allen (1997) compuesto por 6 ítems y con una escala de respuesta tipo Likert de 1 a 7, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

Se seleccionó la propuesta de estos autores, debido a que es un instrumento ampliamente referenciado en la literatura y con aceptables índices de confiabilidad y validez (Stinglhamber y Vandenberghe, 2003; Takeuchi, Chen, y Lepak, 2009; Gong, Law, Chang y Xin, 2009; Gellatly, Hunter, Currie y Irving, 2009; Meyer, Hecht, Gill y Toplonysky, 2010; Bulut y Culha, 2010; Si y Li, 2012; Kloutsiniotis y Mihail, 2017). Adicional, como lo ha expuesto Jaros (1997) esta escala presenta una aplicabilidad mucho más práctica, clara y centrada que otros instrumentos y es considerada por autores como Blau, Paul, y St John (1993) y Gallardo (2008) como una escala de mejor medida que el OCQ.

**Tabla 16. Ítems de medición para compromiso afectivo**

No.	Ítem
1	Estaría muy contento de pasar el resto de mi carrera en esta organización
2	Realmente siento como propios los problemas de esta organización
3	No siento un fuerte sentido de pertenencia a mi organización
4	No me siento emocionalmente unido a esta organización
5	No me siento como parte de una familia en mi organización
6	Esta organización tiene un gran significado personal para mí

**Fuente: elaboración propia a partir de Allen y Meyer (1990a) y Meyer y Allen (1997)**

Dentro de la literatura se pudo evidenciar que la medición de las PAR se ha realizado a través de una derivación de las diferentes categorías de prácticas propuestas por los autores (Arthur, 1994; Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Delery y Doty, 1996; Guthrie, 2001; Boxall y Macky, 2009). De hecho, es común ver la

adaptación justificada en los estudios que no permite una comparación entre los hallazgos y que, además, no constituye un esfuerzo por validar esas escalas de medida (Camps y Luna-Arocas, 2008).

Ante esta situación, se procuró para el desarrollo de este trabajo la inclusión de una escala que se adaptara a las necesidades de nuestra investigación, es decir, que contemplara las PAR propuestas por Pfeffer (1998) y que al ser aplicada pudiese contribuir a lo realizado hasta la fecha. En este sentido, se analizaron los estudios desarrollados por Camps y Luna-Arocas (2008; 2009; 2012), quienes argumentan que las prácticas de Pfeffer (1998) representan las PAR que han sido relacionadas en la mayoría de los estudios y además, son quienes han venido realizando un trabajo serio en la medición a partir de la escala diseñada. Adicional, la propuesta por los autores ha sido utilizada en otras investigaciones académicas, como la desarrollada por Pascual (2013) y Pascual y Comeche (2015).

Tomando en consideración lo analizado, las PAR se midieron adaptando el cuestionario propuesto por Camps y Luna-Arocas (2012), compuesto por 7 prácticas tales como seguridad en el empleo, contratación selectiva, equipos autodirigidos/ descentralización, reducción de diferencias, retribución alta y condicionada, amplia formación e información compartida, de las que se desprenden 3 ítems por cada práctica, es decir, un total de 21 preguntas con una escala de respuesta Likert de 7 puntos, siendo 1 “nunca” y 7 “siempre”. Se propuso la recolección de información de dos fuentes primarias, tomando el mismo instrumento para ambos casos. La primera fuente fueron los empleados de la organización y en este caso las PAR se denominaron “PAR Percibidas” y, la segunda fuente fueron los directivos de RR.HH. para lo cual se denominaron “PAR Intencionadas”.

**Tabla 17. Ítems de medición para PAR**

<b>No.</b>	<b>PAR</b>	<b>Ítems</b>
1	<b>Estabilidad laboral</b>	Uno de los valores de la empresa es la estabilidad
2		La empresa se esfuerza por conseguir el grado máximo de estabilidad laboral en los trabajadores
3		Incluso en situación de turbulencia retener a los trabajadores es prioritario para la empresa
4	<b>Contratación selectiva</b>	La empresa tiene definido de manera objetiva y clara el perfil de los puestos
5		La empresa prioriza la promoción interna frente a la captación externa
6		La empresa gestiona y actualiza una base de datos de solicitudes de candidatos
7	<b>Equipos auto-dirigidos</b>	La empresa tiene programas de participación de los empleados
8		La empresa organiza periódicamente grupos de trabajo/mejora/calidad para resolver problemas de la organización
9		La empresa fomenta explícitamente el trabajo en equipo
10	<b>Reducción de Estatus</b>	La empresa pregunta a los empleados y tiene en cuenta sus opiniones sobre temas generales de la empresa
11		La relación entre los empleados es espontánea e informal
12		Los empleados saben que pueden acudir directamente a sus directivos para cualquier tema
13	<b>Retribución alta y condicionada</b>	La empresa tiene claro cuáles son los puestos más importantes en la organización y los retribuye adecuadamente
14		Existe una equidad entre rendimiento y recompensa de los empleados comparativamente con las empresas del sector
15		La empresa contempla recompensar a los trabajadores de tipo no dinerario (promociones, desarrollo de carrera, calidad de vida laboral)
16	<b>Formación</b>	La formación es un valor importante en esta organización.
17		Los planes de formación anticipan las necesidades futuras de la empresa
18		Para garantizar la calidad de los programas de formación (y modificarlos en caso necesario) se analiza su contribución a la mejora de la organización
19	<b>Comunicación</b>	La empresa informa con total transparencia a los empleados temas importantes como los salarios, promociones, evaluaciones de rendimiento, entre otros.
20		La empresa establece canales de información permanentes y accesibles a todos los empleados
21		Excepto aquella información que implica riesgo estratégico, la empresa informa con total transparencia a sus empleados de su posición y expectativas del mercado.

**Fuente: elaboración propia a partir de Camps y Luna-Arocas (2012)**

En tercer lugar, para la medición de la cultura organizativa se decidió emplear el instrumento OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) basado en el marco de valores en competencia (MVC) (Cameron y Quinn, 2011). Para los autores, los datos cuantitativos recopilados de varios individuos de una organización, aprovechando los valores fundamentales y los supuestos relacionados con la empresa, proporcionan una representación realista de su cultura (Heritage, Pollock y Roberts, 2014).

Por otro lado, la validez de este instrumento ha sido revisada en otros contextos (Kalliath, Bluedorn y Gillespie 1999; Helfridge, Li, Mohr, Meterko y Sales, 2007; Choi, Seo, Scott y Martin, 2010) reportando excelentes índices de consistencia interna. Adicional, es una escala que ha sido utilizada en variedad de sectores (Cameron y Quinn, 2011; Hartnell, Yi y Kinicki, 2011) y aplicada ampliamente en investigaciones donde se vincula con la variable de compromiso organizativo (Lau y Ngo, 1996; Acar, 2012; Kim y Kim, 2015).

El OCAI ha sido utilizado en dos versiones, ipsativo y Likert. Para este caso se tomó la versión Likert utilizada en otros estudios (Yeung, Brockbank y Ulrich, 1991; Kalliath, Bluedorn y Gillespie, 1999; Lamond, 2003; Wei L.-Q. , Liu, Zhang y Chiu, 2008; Di Stefano y Scrima, 2016), con el fin de facilitar las respuestas de los participantes y el análisis estadístico de la información.

La escala estuvo compuesta por 24 ítems (ver tabla 17) distribuidos entre los cuatro tipos de cultura (Clan, Adhocrática, de Mercado y Jerárquica) y fueron medidos en una escala de siete puntos donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 es totalmente de acuerdo (Lamond, 2003; Ferreira y Hill, 2008; Kim y Kim, 2015).

Para poder determinar el tipo de cultura que rige en cada organización, según lo señalado en la literatura, se solicitó a las empresas que al menos 10 de sus empleados debían responder el instrumento (Cameron y Freeman, 1991; Yeung, Brockbank y Ulrich, 1991).

**Tabla 18. Ítems de medición para cultura organizativa**

No	Tipo de Cultura	Ítems
1	<b>Clan</b>	La organización es un lugar muy familiar. Es como una familia extendida. Las personas suelen compartir mucho de sí mismas.
2		El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de orientación, facilitación y cuidado del equipo
3		El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
4		Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.
5		La organización enfatiza el desarrollo humano. Tenemos un alto nivel de confianza, apertura y participación.
6		La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados, y la preocupación por la gente.
7	<b>Adhocrática</b>	La organización es un lugar empresarial muy dinámico. La gente está dispuesta a jugárselas y a asumir riesgos.
8		El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de iniciativa empresarial, innovación, o toma de riesgos.
9		El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación, la libertad y la originalidad.
10		Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso, la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar en la vanguardia
11		La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Generar nuevas estrategias y explorar oportunidades es algo que se valora.
12		La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más novedosos o únicos. Busca ser líder en productos innovadores.

(cont.)

13	<b>De Mercado</b>	La organización está muy orientada a los resultados. Una gran preocupación es la de cumplir con el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.
14		El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a los resultados.
15		El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la competitividad, las demandas altas y la búsqueda de logros.
16		Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro y el cumplimiento de meta. La agresividad y la competitividad son temas comunes
17		La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos y ganar en el mercado es la prioridad.
18		La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es clave.
19	<b>Jerárquica</b>	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. En general los procedimientos formales dirigen lo que la gente hace
20		El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de coordinación, organización o eficiencia.
21		El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.
22		Lo que mantiene unida a la organización son las normas y políticas formales. Mantener una organización con un buen funcionamiento es muy importante.
23		La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones eficientes, controladas y sin contratiempos son importantes.
24		La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, la programación sin contratiempos y la producción de bajo costo son aspectos críticos

**Fuente: elaboración propia a partir de Cameron y Quinn (2011)**

En cuarto lugar, se decidió incluir algunas variables demográficas tales como edad, género, estado civil, hijos, nivel educativo y tiempo de permanencia en la organización con el propósito de ofrecer una caracterización de los participantes.

Con el fin de verificar la claridad en las preguntas del cuestionario, éste se puso a consideración de un grupo de expertos para revisar el contenido en caso de considerar algún aspecto susceptible de mejora. En este sentido, se corrigió lo indicado por estas personas y se sometió a una prueba piloto que permitió probar el instrumento de medición. Los resultados de esta prueba no sugirieron modificaciones que interrumpieran el proceso de realizar el estudio a escala completa (Tamayo, 2004).

La estructura esquematizada del instrumento de medida queda por tanto como sigue:

**Figura 13. Estructura del cuestionario**



**Fuente: elaboración propia**

En total, el cuestionario estuvo compuesto por 6 ítems de compromiso afectivo, 24 de cultura organizativa y 21 ítems de prácticas de alto rendimiento para un total de 51 ítems, utilizando una escala de respuesta Likert de 7 puntos en cada caso. Adicionalmente, en la parte inicial del cuestionario se decidió suministrar una breve explicación del objeto del estudio y se destacó la importancia en la veracidad de la información proporcionada. Así mismo, se incluyeron recomendaciones para su diligenciamiento y se agradeció la participación de la empresa y los empleados.

Una vez finalizada la etapa de elaboración del cuestionario, se inició el proceso de recolección de información en aquellas empresas que después de recibir la carta aceptaron participar en el estudio. La recolección se llevó a cabo a partir de dos métodos. El primero, consistió en concretar una cita para aplicar el instrumento al grupo de empleados destinado a participar en la actividad. En este caso, se reunió a todo el personal, incluido el gerente o director de recursos humanos, y se les otorgó en papel la encuesta. En total, contaron con 15 minutos para responderla y entregarla inmediatamente.

El segundo método consistió en diseñar un link en la web y enviarlo a través de correo electrónico. En este caso, el gerente o director de RR.HH. fue el encargado de enviar la información y de destinar un tiempo para que los empleados de dicha empresa completaran la encuesta. En los dos casos, se incluyeron recomendaciones para completar el instrumento y se garantizó la confidencialidad de la información.

Estos dos métodos de recolección se utilizaron para proporcionar mayor facilidad a las organizaciones que en algunos casos por su actividad no era fácil hacer el recaudo de información física. En este sentido, en algunas empresas se recolectaron los datos a través de los dos métodos y en otras se aplicó solo uno de ellos. En total se recogieron 651 cuestionarios de 50 empresas participantes.

Una vez recogida la información se dio inicio a la organización de la base de datos a través de Excel.

Como parte esencial del proceso de análisis de la información hay que entender la naturaleza de las variables puesto que, mientras algunas se calculaban directamente a partir de las respuestas de los encuestados, en otras se requería aunar las respuestas de todos los miembros de una misma empresa que participaban en el estudio, como se observará a continuación.

Para el caso del compromiso afectivo, se optó por mantener la respuesta de cada uno de los individuos que conformaban cada organización. Por tanto, la medición de esta variable procede exclusivamente de respuestas individuales, ya que tratamos de identificar en qué medida el compromiso, como variable individual, se ve influido por las prácticas de recursos humanos de la empresa.

Con respecto a la cultura organizativa, se obtuvo la media de los empleados de una misma empresa por cada tipo de cultura con el propósito de identificar cuál de los 4 tipos tenía mayor presencia en la organización de acuerdo a los atributos considerados en el instrumento (Cameron y Freeman, 1991). De esta manera, obtuvimos una medida única de la cultura organizativa para cada una de las empresas.

En cuanto a la medición de las PAR, en la revisión de la literatura se constató que en algunos casos la recolección de información sobre esta variable se hacía únicamente a partir de la información que aportaba el director de RR.HH. Siguiendo las indicaciones de Macky y Boxall (2007), quienes manifiestan que debe incluirse al trabajador, se decidió para esta investigación tomar tanto al gerente o director de RR.HH. como a los empleados de su empresa que participaban en la investigación y se mantuvo las respuestas de cada uno para el respectivo análisis. De igual manera, autores como Nishii, Lepak y Schneider, (2008) apoyan la propuesta de analizar las PAR que son diseñadas por los

directivos y las PAR que son percibidas por los empleados, razón por la que en este estudio se optó por contrastar el modelo de investigación en un primer momento utilizando las respuestas del gerente o director de RR.HH., lo que fue denominado como “PAR Intencionadas”; en un segundo momento, se utilizaron las respuestas de cada uno de los empleados, que serían las “PAR Percibidas”, para analizar si éstas pueden explicar mejor su influencia sobre el compromiso.

A modo de resumen, la siguiente tabla ofrece las características más relevantes del estudio empírico realizado.

**Tabla 19. Características del estudio empírico**

<b>Aspectos</b>	<b>Estudio empírico</b>
<b>Universo</b>	Empleados en empresas de más de 10 trabajadores
<b>Unidad de análisis de la variable dependiente</b>	Individuos (empleados + director RR.HH.)
<b>Unidad de análisis de la variable mediadora</b>	Organización (media a partir de las respuestas de 10 o más empleados de una empresa)
<b>Unidad de análisis de la variable independiente</b>	PAR Percibidas – Individuos (empleados) PAR Intencionadas – Organización (director RR.HH.)
<b>Ámbito geográfico</b>	Colombia (Bucaramanga)
<b>Tipo de muestreo</b>	Por conveniencia
<b>Período de recolección de la información</b>	Abril-Junio 2018
<b>Instrumento de recogida de la información</b>	Cuestionario
<b>Tamaño muestral</b>	651 individuos, pertenecientes a 50 organizaciones

**Fuente: elaboración propia**

Como se evidencia en la tabla 19, han sido 50 organizaciones las que participaron en esta investigación. No obstante, cada empresa contribuyó con un mínimo de 10 trabajadores que respondieron el instrumento, por lo que al final la muestra estuvo comprendida por 651 individuos. Existen algunos estudios que soportan este tipo de recolección de información, como la investigación hecha por Sanders, Dorenbosch y Reuver (2008), quienes obtuvieron los datos de más de 700 empleados en 4 hospitales con el propósito de conocer la percepción que tienen los individuos sobre las PAR y su impacto en el compromiso afectivo. De igual forma, el estudio realizado por Qiao, Khilji y Wang (2009) seleccionó a 1176 individuos entre gerentes y empleados de 6 organizaciones y analizaron la información para determinar si las características demográficas estaban correlacionadas significativamente con el compromiso organizativo. Siguiendo esta línea, Simiosi y Xenikou (2010) desarrollaron una investigación similar en donde tomaron 415 empleados de 32 unidades de negocio para realizar un estudio donde se requería determinar si la cultura jugaba un rol mediador entre el liderazgo y el compromiso organizativo.

Después de explicar las características del estudio empírico, se procede a explicar las técnicas de análisis utilizadas para el desarrollo de esta investigación.

#### **5.4 Técnicas de análisis estadístico**

Al dar inicio al análisis de la información recolectada para este trabajo, se indagó sobre los aspectos y técnicas que se relacionan con la incorporación de datos provenientes de dos fuentes, como son empleados y directivos.

En este sentido, se consideró la metodología multinivel que ofrece una estructura de análisis que contribuye a reconocer los distintos niveles en los que se expresan los datos (Tuero, 2013). No obstante, se desestimó este modelo y se decidió realizar un análisis de los resultados a nivel individual, debido a que la variable

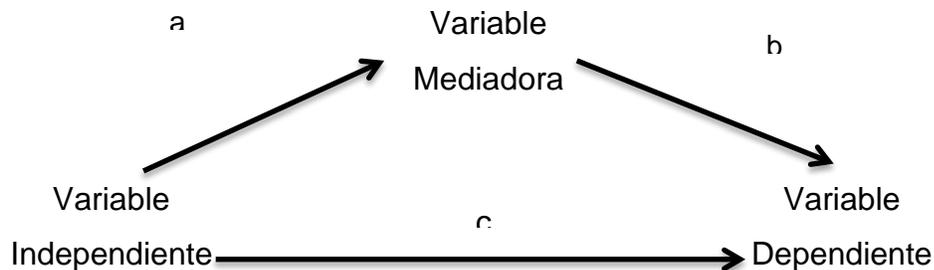
dependiente, el compromiso, se medía a nivel individual, por lo que el propósito con la medida de la variable independiente, las PAR, era capturar las experiencias e interpretaciones que tienen los individuos sobre dichas PAR, razón por la que se tomaron por separado de las PAR Percibidas y las PAR Intencionadas, incluyendo el efecto mediador de los tipos de cultura organizativa. En otras palabras, las respuestas obtenidas tanto de los empleados como de los directivos fueron tratadas de manera individual a través de ecuaciones estructurales. Por esta razón, no se consideró un análisis multinivel, el cual trata de resolver problemas como analizar datos a un nivel y extraer conclusiones a otro (Abela, 2011).

A partir de la inclusión de la cultura organizativa como una variable mediadora en el modelo de investigación en la relación entre las PAR y el compromiso afectivo, se presenta a continuación una explicación sobre el modelo de mediación y posteriormente, se aborda la técnica de análisis para este tipo de variables denominada ecuaciones estructurales.

#### **5.4.1 Modelo de mediación**

La mediación es el nombre dado a los modelos en los que el efecto de una variable antecedente o independiente en la variable dependiente, se transmite a través de una tercera variable interviniente o mediadora (Solimun y Adji Achmad Rinaldo Fernandes, 2017). Para Baron y Kenny (1986) una variable determinada funciona como mediador en la medida en que representa la relación entre el predictor y el criterio (ver figura 14).

**Figura 14. Modelo mediador**



**Fuente: elaboración propia**

Además, según Baron y Kenny (1986) para ser mediadora debe cumplir 3 condiciones tomando en consideración los elementos incluidos en la figura 14:

- a) Las variaciones en los niveles de la variable independiente representan significativamente las variaciones en el presunto mediador (ruta a)
- b) Las variaciones en el mediador representan significativamente las variaciones en la variable dependiente (ruta b)
- c) Cuando las rutas a y b están controladas, una relación previamente significativa entre las variables independientes y dependientes ya no es significativa, y la mayor manifestación de mediación ocurre cuando la ruta c es cero.

En este sentido Ato y Vallejo (2011) argumentan que existen dos enfoques para probar efectos indirectos con modelos de mediación tales como el enfoque de regresión y el enfoque de ecuaciones estructurales o SEM (por sus siglas en inglés *Structural Equation Modelling*). Para el desarrollo de esta investigación se utilizó el SEM, debido a las ventajas que presenta como “la posibilidad de controlar el error, la facilidad para utilizar indicadores múltiples de los constructos y por la variedad de medidas de ajuste de modelos que proporcionan” (Ato y Vallejo, 2011, p.553). Se desestimó el enfoque de regresión debido a que es considerado más

simple y se debe practicar cuando se asume que no hay error de medida en las variables vinculadas.

#### **5.4.2 Modelo de ecuaciones estructurales**

Para Weston y Gore (2006), las ecuaciones estructurales es una familia de técnicas estadísticas que permiten a los investigadores probar modelos. Como lo expresan Escobedo, Hernández, Estebané, y Martínez (2016) el modelo de ecuaciones estructurales se caracteriza por evaluar las relaciones de dependencia tanto múltiples como cruzadas y por su capacidad para representar conceptos no observados de las relaciones teniendo en cuenta el error de medida. Para ello, se hace necesario que las variables latentes como observadas sean continuas (Morata-Ramírez, Holgado-Tello, Barbero-García, y Mendez, 2015).

##### **5.4.2.1 Fases del modelo de ecuaciones estructurales**

Para llevar a cabo el modelo de ecuaciones estructurales algunos autores manifiestan que son necesarios seis pasos (Kaplan, 2000; Kline, 2005; Weston y Gore, 2006). Para Escobedo, Hernández, Estebané, y Martínez (2016) estos pasos son:

- a) Especificación:** en esta etapa se establecen las relaciones hipotéticas entre las variables latentes y observadas. Para este caso, se propuso un modelo originado de la literatura en el que se establecen relaciones entre una variable dependiente, una independiente y la inclusión de una mediadora.
  
- b) Identificación:** se establecen unos parámetros que determinan si el modelo puede ser probado a través de una expresión algebraica.

- c) **Estimación de parámetros:** en esta fase se establecen los valores para los parámetros que son desconocidos, a la vez que se establece el error de medida.
- d) **Evaluación del ajuste:** en esta etapa se busca determinar la bondad del ajuste que se refiere a saber si los datos analizados son propicios para los propósitos del investigador. Para ello, se utilizan diversos indicadores clasificados por Escobedo, Hernández, Estebané, y Martínez (2016) en 3 tipos de medidas tales como:
- **Medidas absolutas de ajuste:** determinan el nivel en que el modelo predice la matriz de correlaciones. Para este caso se utiliza el estadístico-radio de verosimilitud Chi-Cuadrado y el RMSEA que indica un error de aproximación del modelo con la realidad y debe ser menor o igual a 0,05
  - **Medidas de ajuste incremental del modelo:** estos indicadores permiten comparar el modelo que se propone con otro existente denominado modelo nulo. Algunos de los índices para evaluarlo son el NFI *Normed Fit Index* y el índice CFI denominado el *Comparative Fit Index*
  - **Medida de ajuste de parsimonia:** estos índices relacionan la calidad de ajuste del modelo con el número que se necesita para conseguir el nivel de ajuste. Se utiliza el Chi-cuadrado sobre los grados de libertad.

Para detallar los rangos de niveles aceptables en los estudios, se presenta a continuación la tabla 20 con las medidas de bondad de ajuste:

**Tabla 20. Medidas de bondad de ajuste**

<b>Medidas de bondad del ajuste</b>	<b>Niveles de ajuste aceptable</b>	
Medidas absolutas de ajuste	Chi-Cuadrado	P <.05
	RMSEA	<=0,05
Medidas incrementales de ajuste	NFI	>0,90
	CFI	>0,95
Medidas de ajuste de parsimonia	Chi-Cuadrado normalizado	Valores 2 a 3 con límites hasta 5

**Fuente: elaboración propia a partir de Escobedo, Hernández, Estebané, y Martínez (2016)**

**e) Re-especificación del modelo:** se busca el mejor modelo partiendo del obtenido en un primer momento. Para ello, se necesita mejorar el ajuste añadiendo o eliminando parámetros del modelo original.

**f) Interpretación de resultados que lo conforman:** en esta etapa se establece el mejor modelo, a través del cual se aceptan o rechazan las hipótesis para dar concluida la investigación.

#### **5.4.2.2 Validez y fiabilidad de los constructos**

Para determinar la fiabilidad y validez del modelo de esta investigación se consideró lo sugerido por Anderson y Gerbing (1988), quienes manifiestan que el investigador debe revisar y confirmar el modelo de medición utilizando el análisis factorial confirmatorio (AFC) antes de realizar cualquier análisis estructural del modelo.

Para Vila, Küster, y Aldás (2000, p.10) “la fiabilidad de una escala indica solamente que los distintos ítems que la componen, al estar muy correlacionados

entre sí, están midiendo la misma variable latente”. Para medir la fiabilidad existen diversos métodos, no obstante para esta investigación se utilizó uno de los más comunes denominado Alpha de Cronbach. Los valores que se recomiendan para este indicador deben superar el 0,8 aunque algunos autores (George y Mallery, 2013) manifiestan que son válidos aquellos que estén cercanos al 0.7.

Para determinar la validez, definida como “el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (Hernández, Fernandez, Baptista, y García, 2007, p.201), se pretende concretar si los indicadores solo están midiendo el concepto que se quiere medir y no están siendo influidos por otro efecto (Batista-Foguet, Coenders, y Alonso, 2004).

En la literatura se expresa la validez en tres términos tales como (Prieto y Delgado, 2010):

- **Validez convergente:** cuando existen diversos ítems para medir un mismo constructo y estos ítems presentan una fuerte correlación entre sí.
- **Validez discriminante:** significa que la escala no mide otros conceptos distintos para la cual fue creada.
- **Validez nomológica:** consiste en que de la escala utilizada se puede extraer relaciones con otros conceptos.

Tomando en consideración estos elementos propios del análisis de la información se procede a presentar el capítulo de resultados, fruto de la recolección de información, donde se podrán comprobar también los análisis de validez y fiabilidad.

# **Capítulo 6.**

## ***Resultados empíricos***



## **6. Resultados empíricos**

En este capítulo presentamos en primer lugar los resultados descriptivos para conocer mejor cómo estuvo caracterizada la muestra del estudio, tanto del sector en donde fue extraída la información hasta los aspectos demográficos de las unidades de análisis.

En segundo lugar, abordaremos la comprobación de las hipótesis. Para ello primero analizaremos las propiedades psicométricas de las escalas y después, utilizaremos la técnica de ecuaciones estructurales para determinar si la cultura organizativa cumple un rol mediador entre las PAR y el CA. En este caso, contrastaremos el modelo tomando de manera inicial las PAR Intencionadas y posteriormente, las PAR Percibidas. De esta manera, veremos cómo al final de este capítulo podemos dar respuesta a nuestra pregunta de investigación, a partir de las hipótesis planteadas en el modelo.

### **6.1 Resultados descriptivos**

Este apartado consta de dos tipos de resultados, agrupados en sendos subapartados para la muestra y para las unidades de análisis.

Por un lado, ofrecemos las variables que describen al tipo de muestra que ha respondido a nuestro cuestionario, en términos del sector de procedencia de las empresas y los atributos que caracterizan a los empleados que han participado dentro de cada una de ellas.

Por otro lado, este apartado muestra las variables descriptivas que se corresponden con los tres conceptos clave analizados en este estudio, es decir, cómo se han diseñado y aplicado las prácticas de recursos humanos en las empresas encuestadas, cuál es el grado de compromiso afectivo de los individuos y qué tipo de cultura organizativa predomina en las empresas.

### 6.1.1 Descripción de la muestra

El colectivo empresarial que participó en esta investigación estuvo comprendido por empresas de diversos sectores como se observa en la tabla 21. El sector que mayor representatividad tuvo en la participación de este proyecto fue el sector comercial con un 22%, seguido del sector transporte con un 20%, el sector educativo con un 14% y el sector de la construcción con un 12%.

**Tabla 21. Muestra del estudio**

<b>Sectores Empresariales</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Salud	2	4%
Financiero	3	6%
Turístico	3	6%
Administrativo	4	8%
Industrial	4	8%
Construcción	6	12%
Educativo	7	14%
Transporte	10	20%
Comercial	11	22%

**Fuente: elaboración propia**

Así mismo, se realizó una caracterización de los participantes tomando como criterios variables demográficas tales como edad, género, estado civil, hijos, nivel educativo y tiempo de permanencia en la organización. En la tabla 22 se presenta la caracterización de la muestra real tanto de directivos de RR.HH. como empleados obtenida partir de los datos complementarios que se indicaron en el cuestionario.

**Tabla 22. Caracterización de la muestra**

	<b>Empleados</b>		<b>Directivos</b>		<b>Total</b>	
<b>Edad</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Entre 18 y 25 años	145	24,13%	3	6,00%	148	22,73%
Entre 26 y 35 años	272	45,26%	21	42,00%	293	45,01%
Entre 36 y 45 años	116	19,30%	15	30,00%	131	20,12%
Entre 46 y 55 años	51	8,49%	7	14,00%	58	8,91%
Más de 56 años	6	1,00%	4	8,00%	10	1,54%
NS/NC	11	1,83%	0	0,00%	11	1,69%
<b>Género</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Femenino	337	56,07%	37	74,00%	374	57,45%
Masculino	228	37,94%	13	26,00%	241	37,02%
NS/NC	36	5,99%	0	0,00%	36	5,53%
<b>Estado Civil</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Casado	173	28,79%	31	62,00%	204	31,34%
Soltero	283	47,09%	13	26,00%	296	45,47%
Viudo	2	0,33%	0	0,00%	2	0,31%
Unión Libre	89	14,81%	2	4,00%	91	13,98%
Divorciado	18	3,00%	4	8,00%	22	3,38%
NS/NC	36	5,99%	0	0,00%	36	5,53%
<b>Hijos</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Si	285	47,42%	33	66,00%	318	48,85%
No	280	46,59%	17	34,00%	297	45,62%
NS/NC	36	5,99%	0	0,00%	36	5,53%
<b>Nivel Educativo</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sin estudio	3	0,50%	0	0,00%	3	0,46%
Secundaria	73	12,15%	1	2,00%	74	11,37%
Técnico	84	13,98%	1	2,00%	85	13,06%

(cont.)

Tecnólogo	147	24,46%	1	2,00%	148	22,73%
Universitario	181	30,12%	16	32,00%	197	30,26%
Especialista	78	12,98%	26	52,00%	104	15,98%
Magíster	16	2,66%	3	6,00%	19	2,92%
Doctor	0	0,00%	1	2,00%	1	0,15%
NS/NC	19	3,16%	1	2,00%	20	3,07%
<b>Tiempo de Servicio</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Menos de 1 año	110	18,30%	7	14,00%	117	17,97%
Entre 1 y 3 años	232	38,60%	15	30,00%	247	37,94%
Entre 4 y 7 años	135	22,46%	14	28,00%	149	22,89%
Más de 8 años	91	15,14%	14	28,00%	105	16,13%
NS/NC	33	5,49%	0	0,00%	33	5,07%
<b>Total</b>	<b>601</b>		<b>50</b>		<b>651</b>	

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 22 el perfil de los trabajadores que respondieron el cuestionario estuvo compuesto en mayor proporción -45,26%- por personas entre los 26 y 35 años. Algo más de la mitad -56,07%- fueron mujeres, así como un 47,09% de los encuestados manifestó estar soltero. El 44,42% declaró tener hijos y 3 de cada 10 tenían educación universitaria. Además, el 38,60% de los entrevistados manifestó llevar entre 1 y 3 años de servicio en la organización.

Por otro lado, el perfil de los directores de RR.HH. que participaron en esta investigación estuvo comprendido en un 42% por individuos entre los 26 y 35 años. Aproximadamente 3 de cada 4 de los entrevistados fueron mujeres. Un 62% de los entrevistados manifestó estar casado. Además, el 66% afirmó tener hijos, un 52% cuenta con un nivel educativo especialista y un 30% llevaba entre 1 y 3 años trabajando para la organización.

### 6.1.2 Descripción de las variables clave

En las siguientes tablas se presentan los resultados descriptivos relacionados con la muestra de estudio. En un primer momento, se presenta la información concerniente al compromiso afectivo, para luego darle paso a los datos de las PAR y, finalmente, presentar la información referente a la cultura organizativa.

En la tabla 23 se hace referencia al compromiso afectivo, en la que se observa una media de 5,7 sobre 7, entendiendo por tanto que está muy cercano al nivel “muy de acuerdo”. Vale la pena resaltar que ítem que supera el puntaje de 6 es aquel que hace referencia a “siento un fuerte sentido de pertenencia a esta organización”, mientras el ítem con menor puntaje de 5,23 se refiere a la pregunta “estaría muy contento de pasar el resto de mi carrera en esta organización”

**Tabla 23. Descriptivos de compromiso afectivo**

<b>Compromiso Afectivo</b>	<b>Ítem 1</b>	<b>Ítem 2</b>	<b>Ítem 3</b>	<b>Ítem 4</b>	<b>Ítem 5</b>	<b>Ítem 6</b>	<b>Media</b>
Complemente Desacuerdo	2,0	1,4	,9	,9	,6	,9	1,12
Muy en desacuerdo	1,1	,9	1,1	1,1	1,1	,3	0,93
En desacuerdo	7,4	2,8	2,9	3,5	1,4	,9	3,15
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18,4	8,4	8,6	8,3	5,8	5,5	9,17
De acuerdo	29,3	32,7	26,9	29,0	28,3	22,6	28,13
Muy de acuerdo	15,7	24,7	21,2	24,9	22,9	25,5	22,48
Completamente de acuerdo	26,1	29,0	38,4	32,3	39,9	44,2	34,98
Valor medio (escala de 1 a 7)	5,23	5,60	5,77	5,67	5,88	6,02	<b>5,70</b>
Desviación Típica	1,430	1,243	1,269	1,249	1,164	1,120	1,010

**Fuente: elaboración propia**

Con respecto a las PAR vale la pena volver a mencionar que las medias fueron extraídas tanto de la información ofrecida por los empleados, PAR Percibidas, como de la información obtenida de los directores de RR.HH., PAR Intencionadas. En tal sentido, las tablas 24., 25., 26., 27., 28., 29., 30., presentan la información sobre cada una de las prácticas abordadas en este estudio.

Para la PAR 'estabilidad laboral' se observa una media para la percibida de 5,20 y para la intencionada de 5,91 sobre 7, siendo en el primer caso cercana al nivel "con frecuencia" y en el segundo caso, al nivel "casi siempre". Es decir, los directivos consideran que casi siempre ofrecen prácticas que promueven la estabilidad laboral, mientras que la percepción de los empleados es ligeramente inferior.

**Tabla 24. Descriptivos PAR Estabilidad laboral**

Estabilidad Laboral	Percibidas				Intencionadas			
	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Media	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Media
Nunca	2,3	1,8	6,9	3,67	0,0	0,0	0,0	0,0
Casi nunca	1,7	2,9	7,1	3,90	2,0	2,0	2,0	2,0
Pocas veces	5,7	5,2	11,2	7,37	2,0	2,0	4,0	2,7
A veces	15,4	14,0	23,8	17,73	6,0	4,0	18,0	9,3
Con frecuencia	18,4	18,9	14,6	17,30	16,0	14,0	20,0	16,7
Casi siempre	20,3	22,4	20,1	20,93	24,0	32,0	28,0	28,0
Siempre	36,3	34,7	16,3	29,10	50,0	46,0	28,0	41,3
Valor medio (escala 1 a 7)	5,52	5,51	4,58	5,20	6,09	6,12	5,52	5,91

**Fuente: elaboración propia**

Si analizamos las respuestas a la PAR 'contratación' se observa una media para la percibida de 5,12 y para la intencionada de 5,95 sobre 7, esto es, se repite la tendencia a la mejor valoración de los directivos sobre las prácticas de alto rendimiento que éstos dicen estar implementando en sus empresas, *versus* las efectivamente percibidas por los empleados.

**Tabla 25. Descriptivos PAR Contratación**

Contratación Selectiva	Percibidas				Intencionadas			
	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Media	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Media
Nunca	1,5	3,7	4,0	3,07	0,0	2,0	0,0	0,7
Casi nunca	3,1	4,1	7,4	4,87	0,0	0,0	4,0	1,3
Pocas veces	6,1	8,8	7,7	7,53	2,0	2,0	0,0	1,3
A veces	12,6	20,3	20,9	17,93	4,0	6,0	16,0	8,7
Con frecuencia	19,0	18,9	20,0	19,30	10,0	16,0	18,0	14,7
Casi siempre	25,3	22,9	21,0	23,07	32,0	34,0	42,0	36,0
Siempre	32,3	21,4	19,0	24,23	52,0	40,0	20,0	37,3
Valor medio (escala 1 a 7)	5,49	5,01	4,85	5,12	6,29	5,98	5,57	5,95

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la PAR ‘equipos auto-dirigidos’ se observa una media para las percibidas de nuevo inferior a la intencionada, en concreto 5,22 sobre 7, frente al 5,81 de la intencionada, siendo en el primer caso cercana al nivel “con frecuencia” y en el segundo caso, al nivel “casi siempre”.

**Tabla 26. Descriptivos PAR Equipos auto-dirigidos**

Equipos Auto-dirigidos	Percibidas				Intencionadas			
	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Media	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Media
Nunca	4	2,9	1,1	2,67	0,0	0,0	0,0	0,0
Casi nunca	4,3	2,9	1,7	2,97	2,0	0,0	0,0	0,7
Pocas veces	8	8,8	6,5	7,77	0,0	4,0	6,0	3,3
A veces	19,2	19,5	15,7	18,13	10,0	14,0	4,0	9,3
Con frecuencia	18,4	21,2	19,7	19,77	24,0	24,0	16,0	21,3
Casi siempre	21,4	21,5	24,1	22,33	40,0	22,0	38,0	33,3
Siempre	24,7	23,2	31,3	26,40	24,0	36,0	36,0	32,0
Valor medio (escala 1 a 7)	5,07	5,11	5,48	5,22	5,73	5,74	5,97	5,81

Fuente: elaboración propia

Respecto a la PAR ‘reducción de estatus’ se observa una media para la percibida de 5,39 y para la intencionada de 6,02 sobre 7, siendo en el primer caso cercana

al nivel “con frecuencia” y en el segundo caso, al nivel “casi siempre”, repitiéndose esa tendencia de sobrevaloración por parte de los directivos.

**Tabla 27. Descriptivos PAR Reducción de Estatus**

Reducción de Estatus	Percibidas				Intencionadas			
	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 11	Media	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Media
Nunca	3,7	1,8	1,1	2,20	0,0	0,0	0,0	0,0
Casi nunca	4,1	1,7	1,8	2,53	0,0	0,0	0,0	0,0
Pocas veces	9,2	4,5	3,7	5,80	8,0	0,0	0,0	2,7
A veces	20,4	19,4	9,8	16,53	16,0	2,0	6,0	8,0
Con frecuencia	18,0	23,0	16,6	19,20	12,0	20,0	10,0	14,0
Casi siempre	21,7	28,4	23,2	24,43	40,0	46,0	26,0	37,3
Siempre	22,9	21,2	43,8	29,30	24,0	32,0	58,0	38,0
Valor medio (escala 1 a 7)	5,02	5,30	5,84	5,38	5,57	6,1	6,39	6,02

Fuente: elaboración propia

Para el caso de las PAR ‘retribución’ se observa una media una vez más inferior para la percibida de 5,00, alcanzando para la intencionada el 5,85 sobre 7, siendo en el primer caso cercana al nivel “con frecuencia” y en el segundo caso, al nivel “casi siempre”.

**Tabla 28. Descriptivos PAR Retribución**

Retribución Alta y Condicionada	Percibidas				Intencionadas			
	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Media	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Media
Nunca	2,5	4,6	9,1	5,40	0,0	0,0	2,0	0,7
Casi nunca	2,9	5,7	5,7	4,77	0,0	2,0	0,0	0,7
Pocas veces	5,4	9,2	11,4	8,67	0,0	2,0	2,0	1,3
A veces	13,4	18,6	19,0	17,00	6,0	14,0	14,0	11,3
Con frecuencia	19,2	18,4	16,0	17,87	16,0	14,0	22,0	17,3
Casi siempre	25,8	24,3	19,7	23,27	32,0	42,0	34,0	36,0
Siempre	30,9	19,2	19,2	23,10	46,0	26,0	26,0	32,7
Valor medio (escala 1 a 7)	5,45	4,90	4,63	5,00	6,19	5,72	5,63	5,85

Fuente: elaboración propia

Por lo que respecta a la PAR ‘formación’ se observa una media para la percibida de 5,24 y para la intencionada de 5,77 sobre 7, siendo en el primer caso cercana

al nivel “con frecuencia” y en el segundo caso, al nivel “casi siempre”, manteniéndose la tónica anterior de mejores puntuaciones en las respuestas de los directivos.

**Tabla 29. Descriptivos PAR Formación**

Amplia Formación	Percibidas				Intencionadas			
	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18	Media	Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21	Media
Nunca	1,7	3,1	2,3	2,37	0,0	0,0	0,0	0,0
Casi nunca	4,3	3,5	3,1	3,63	2,0	2,0	2,0	2,0
Pocas veces	4,9	8,1	8,0	7,00	0,0	2,0	4,0	2,0
A veces	13,8	17,8	18,0	16,53	6,0	14,0	12,0	10,7
Con frecuencia	19,0	21,7	22,9	21,20	24,0	24,0	18,0	22,0
Casi siempre	21,5	24,6	25,7	23,93	26,0	30,0	36,0	30,7
Siempre	34,7	21,2	20,1	25,33	42,0	28,0	28,0	32,7
Valor medio (escala 1 a 7)	5,47	5,10	5,14	5,24	5,99	5,64	5,69	5,77

Fuente: elaboración propia

Finalmente, en la PAR ‘comunicación’ se observan nuevamente mejores medias de las respuestas de los directivos -PAR intencionada-, donde la media para la percibida es de 5,40 – ligeramente por encima de “con frecuencia” y para la intencionada de 6,09 sobre 7 -cercano al nivel “casi siempre”-.

**Tabla 30. Descriptivos PAR Comunicación**

Información Compartida	Percibidas				Intencionadas			
	Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21	Media	Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21	Media
Nunca	3,1	1,1	1,5	1,90	0,0	0,0	0,0	0,0
Casi nunca	4,6	3,1	3,2	3,63	2,0	0,0	0,0	0,7
Pocas veces	6,9	6,5	7,4	6,93	2,0	2,0	4,0	2,7
A veces	13,4	11,7	15,8	13,63	4,0	6,0	6,0	5,3
Con frecuencia	18,1	18,7	18,1	18,30	14,0	18,0	12,0	14,7
Casi siempre	23,5	26,4	25,2	25,03	32,0	36,0	34,0	34,0
Siempre	30,4	32,6	28,7	30,57	46,0	38,0	44,0	42,7
Valor medio (escala 1 a 7)	5,31	5,54	5,36	5,40	6,11	6,04	6,11	6,09

Fuente: elaboración propia

Para una mejor visualización de los datos se presentan a continuación las tablas 31 y 32 con los datos agrupados tanto de las PAR Percibidas como de las PAR Intencionadas.

**Tabla 31. Media y desviación típica de las PAR Percibidas**

<b>PAR Percibidas</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. típ.</b>
Estabilidad Laboral	5,20	1,363
Contratación	5,12	1,329
Equipos Auto-dirigidos	5,22	1,346
Reducción de estatus	5,38	1,208
Retribución	5,00	1,476
Formación	5,24	1,400
Comunicación	5,40	1,378

**Fuente: elaboración propia**

**Tabla 32. Media y desviación típica de las PAR Intencionadas**

<b>PAR Intencionadas</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. típ.</b>
Estabilidad Laboral	5,91	1,110
Contratación	5,95	,847
Equipos Auto-dirigidos	5,81	,972
Reducción de Estatus	6,02	,869
Retribución	5,850	,860
Formación	5,77	1,033
Comunicación	6,090	,886

**Fuente: elaboración propia**

Por su parte, las técnicas de estadística descriptiva también contribuyeron en esta investigación a identificar los tipos de cultura organizativa que caracterizaban a las empresas objeto de estudio. Para ello, se consideraron las respuestas de todos los miembros de una misma empresa y se ponderaron para cada uno de los ítems

entre 1 y 7. Posteriormente, se extrajo la media de cada tipo de cultura por empleado, lo que luego permitió obtener una media general por tipo de cultura y por organización que ofreciera un valor entre 1 y 7. En este caso, el valor más cercano a 7 constituía el tipo de cultura dominante en esa organización.

Como se muestra en la tabla 33., la cultura tipo Clan es la más habitual en las empresas de nuestra muestra, alcanzando a 4 de cada 10 participantes. En una posición similar se encuentran la cultura de Mercado y la Adhocrática, mientras que la menos popular es la cultura Jerárquica, presente tan solo en 7 de las 50 empresas (14%).

**Tabla 33. Tipo cultura por empresa**

<b>Tipo cultura</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Clan	20	40%
Mercado	12	24%
Adhocrática	11	22%
Jerárquica	7	14%

**Fuente: elaboración propia**

Si bien se han presentado los resultados asignando a cada empresa un tipo de cultura, se evidenció que en 22 de los 50 casos existió un límite muy estrecho entre un tipo de cultura y otra. Este hecho iría en la línea de Quinn (1988), quien afirma que las cuatro culturas coexisten en las organizaciones, con algunos valores centrales más dominantes que otros.

Más concretamente, se identificó que alrededor de 7 empresas presentaban rasgos de culturas tipo Adhocrática y cultura de Mercado, lo cual podría ser fruto de organizaciones que buscan obtener resultados basados en la productividad y la competencia, sin dejar a un lado la flexibilidad, el emprendimiento y la innovación (Cameron y Freeman, 1991).

De igual forma, 7 organizaciones presentaron rasgos muy fuertes de la cultura tipo de Mercado y la cultura Jerárquica. En este caso, como lo expresa Cameron y Freeman (1991) cada cultura se caracteriza por el estilo de liderazgo lo cual lleva

a suponer que aunque la organización esté orientada hacia el entorno externo, no deja de presentar líneas claras de autoridad y procedimientos estandarizados que destacan una cultura de tipo Jerárquico (Cameron y Quinn, 2011).

Así mismo, se encontró 4 casos con culturas tipo Adhocrática que también presentaban rasgos de culturas tipo Clan, esto puede ser el resultado de organizaciones que no tienen relaciones de poder centralizado, se adaptan fácilmente a la nuevas oportunidades del entorno y permiten que los empleados dentro de una organización creen vínculos y desarrollen espacios de trabajo amigables (Cameron y Quinn, 2011).

Además, se presentaron 3 casos de organizaciones con rasgos de cultura tipo Mercado y cultura tipo Clan. En este sentido, se puede establecer que existen organizaciones orientadas hacia los resultados y las ganancias, y aun así funcionan como una familia comprometida que comparte valores y enfatiza en el desarrollo del individuo.

Finalmente, en un solo caso se presentó que una empresa con tipo de cultura Adhocrática presentaba rasgos de cultura Jerárquica, lo cual puede explicarse en un contexto empresarial enfocado hacia la innovación de servicios con base en las exigencias del mercado donde es clara la línea de autoridad para la toma de decisiones y se resalta la importancia de los procesos y normas estandarizadas que conlleven a obtener la clave para el éxito (Cameron y Quinn, 2011).

Finalizado este apartado, se da paso al Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) realizado para cada una de las variables del estudio. Con este análisis se pretende dar inicio al cumplimiento de los objetivos de este trabajo.

## 6.2 Propiedades psicométricas de las escalas

La fiabilidad y la validez de los cuestionarios utilizados en una investigación se constituyen en índices de calidad de un estudio (Batista-Foguet, Coenders, y Alonso, 2004). Por tal motivo, en esta investigación se realizó, a través del AFC, una comprobación de las dimensiones de cada una de las escalas (compromiso afectivo, prácticas de alto rendimiento y cultura organizativa) utilizando el paquete estadístico AMOS versión 22. Como su nombre lo indica, el AFC está orientado a confirmar la estructura sugerida por medio del modelo. Para Morata-Ramírez, Holgado-Tello, Barbero-García, y Mendez (2015) el AFC ha sido uno de los métodos más aplicados para obtener la validez del constructo a partir de la estructura interna de los instrumentos. A continuación se presentan las bondades psicométricas halladas en el estudio.

### 6.2.1 Escala de compromiso afectivo

La estructura de factores de las medidas de compromiso ha sido examinada en varios estudios (Dunham, Grube, y Castañeda, 1994; Meyer y Allen, 1997). Sin embargo, para esta investigación se realizó nuevamente el proceso con el fin de determinar la bondad del ajuste de este constructo (ver tabla 34).

**Tabla 34. Bondad del ajuste del compromiso afectivo**

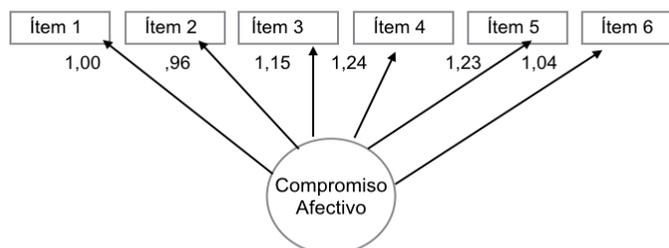
<b>Bondad del Ajuste</b>	<b>S-BChi2</b>	<b>g.l.</b>	<b>Chi2/g.l</b>	<b>p-valor</b>	<b>CFI</b>	<b>NFI</b>	<b>RMSEA</b>
<b>Compromiso afectivo</b>	10,363	5	2,07	0,066	0,975	0,954	0,041

Fuente: elaboración propia

La bondad del ajuste que se obtuvo para el compromiso afectivo verifica la validez del constructo a través de los ítems utilizados para su medición. El resultado del p-valor es del 0,066 y del RMSEA es inferior al 0,05 lo cual indica un buen ajuste. Así mismo, el índice del CFI es de 0,975 siendo aceptable aquellos que superen el 0,95.

En la figura 15 se observa que las estimaciones de los parámetros corresponden al modelo.

**Figura 15. Ítems utilizados para medir el compromiso afectivo**



\* Los parámetros estimados están no estandarizados

**Fuente: elaboración propia**

La fiabilidad de esta escala fue analizada a través del Alfa de Cronbach. El valor obtenido fue de 0,894 y por tanto, catalogado como aceptable.

### 6.2.2 Escala de PAR

A través del AFC se buscó comprobar la validez de la escala de PAR (ver tabla 35) que como se mencionó anteriormente, fue tomada de la propuesta realizada por Camps y Luna-Arocas (2012).

**Tabla 35. Bondad del ajuste PAR**

Bondad del Ajuste	S-BChi2	g.l.	Chi2/g.l	p-valor	CFI	NFI	RMSEA
PAR	456,269	176	2,59	0,000	0,774	0,685	0,049

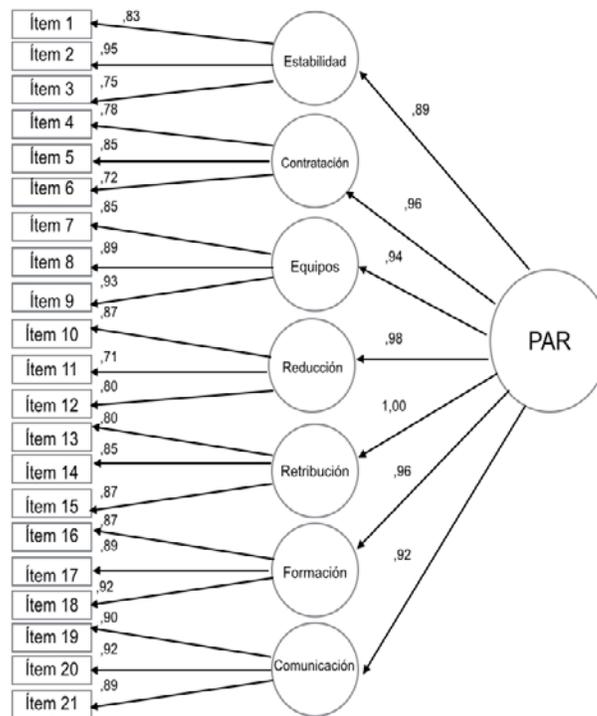
**Fuente: elaboración propia**

Los índices de ajuste obtenidos a través del AFC verifican que la escala presenta validez, es decir, que los ítems que conforman la escala miden el constructo denominado PAR. En este caso, el P-valor es de 0,00 y el RMSEA es de 0,049 siendo aceptable aquellos valores que sean menores a 0,05. El CFI es de 0,774 considerado aceptable teniendo en cuenta que el chi.cuadrado sobre los grados

de libertad está ubicado entre los valores 2 y 3, siendo el resultado de un ajuste aceptable.

En la figura 16 se pueden observar las cargas factoriales que establecen una correlación entre los ítems. En este caso, todas las cargas superan el 0,7 recomendado (Escobedo, Hernández, Estebané, y Martínez, 2016).

**Figura 16. Ítems utilizados para medir las prácticas de alto rendimiento**



\*Los parámetros estimados están estandarizados

**Fuente: elaboración propia**

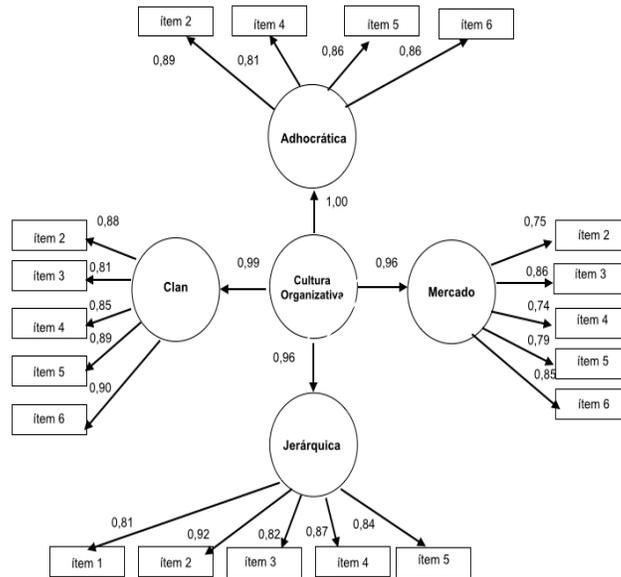
Con respecto a la fiabilidad de la escala de PAR se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,958 lo cual es considerado aceptable dentro de los valores establecidos.

### 6.2.3 Escala de cultura organizativa

Cada tipo de cultura en la escala estuvo representado por 6 ítems para un total de 24 ítems que median la cultura organizativa. En este sentido, después de haber realizado el AFC se pudo constatar que varios ítems no superaban el 0,70 de la carga factorial requerida para comprender el tipo de cultura. Por tal motivo, de la escala de cultura Clan se eliminó el ítem 1, de la escala de la cultura Adhocrática se eliminaron los ítems 1 y 3, de la escala de mercado se eliminó el ítem 1 y de la escala de la cultura Jerárquica se eliminó el ítem 6.

En la siguiente figura se observa como quedó constituido el modelo proveniente del AFC y las cargas respectivas para cada ítem.

**Figura 17. Ítems utilizados para medir cultura organizativa**



\*Los parámetros estimados están estandarizados

**Fuente: elaboración propia**

Tomando en consideración el resultado del AFC, se determinaron los índices de bondad del ajuste obtenidos para la cultura organizativa, los cuales fueron aceptables. En primer lugar, el Chi cuadrado se encuentra entre los valores 2 y 3, siendo estos el reflejo de un modelo con ajuste aceptable. A su vez, presenta un

P-valor 0,00 y un RMSEA de 0,054 clasificados dentro de los valores relacionados como aceptables.

**Tabla 36. Bondad del ajuste cultura organizativa**

<b>Bondad del Ajuste</b>	<b>S-BChi2</b>	<b>g.l.</b>	<b>Chi2/g.l</b>	<b>p-valor</b>	<b>CFI</b>	<b>NFI</b>	<b>RMSEA</b>
<b>Cultura organizativa</b>	417,147	143	2,91	0,000	0,655	0,568	0,054

**Fuente: elaboración propia**

La fiabilidad de la escala fue obtenida a través del Alfa de Cronbach. Para la cultura Clan fue de 0,892; para la cultura Adhocrática fue de 0,870; para la cultura de Mercado fue de 0,873 y para la cultura Jerárquica fue de 0,866; en todos los casos el resultado se considera bueno.

### **6.3 Verificación de las hipótesis**

El análisis de los resultados se realizó en dos fases. Como se mencionó anteriormente, aprovechamos que estábamos encuestando a un conjunto de empleados para medir la cultura de la empresa y les preguntamos también acerca de su percepción de las PAR que se aplicaban en la misma. De esta forma, las PAR fueron medidas tanto en empleados como en directivos de RR.HH., es decir, disponemos de información sobre las PAR que efectivamente se implantaron de acuerdo a las opiniones de los empleados (PAR Percibidas), así como de las PAR que se pretendían implantar, gracias a la respuesta del director de RR.HH. (PAR Intencionadas). El modelo propuesto para esta investigación fue realizado tomando en un primer momento las PAR Intencionadas y, en un segundo momento, las PAR Percibidas.

A continuación se presentan los resultados originados del análisis de dicha información.

### 6.3.1 Verificación de las hipótesis de la investigación con PARI

Para comprobar las hipótesis se procederá de forma sistemática. En primer lugar, se comprobará la hipótesis 1 que hace referencia a la relación entre el uso de las prácticas de alto rendimiento intencionadas (PARI) y el compromiso afectivo (CA). En otras palabras, se comprobará si con los datos el uso de las PARI se condiciona positivamente al compromiso afectivo y si ese condicionamiento es significativo.

En la figura 18, se puede comprobar la relación directa entre nuestra variable dependiente e independiente.

**Figura 18. Modelo de efecto directo: relación entre las PARI y el compromiso afectivo**



**Fuente: elaboración propia**

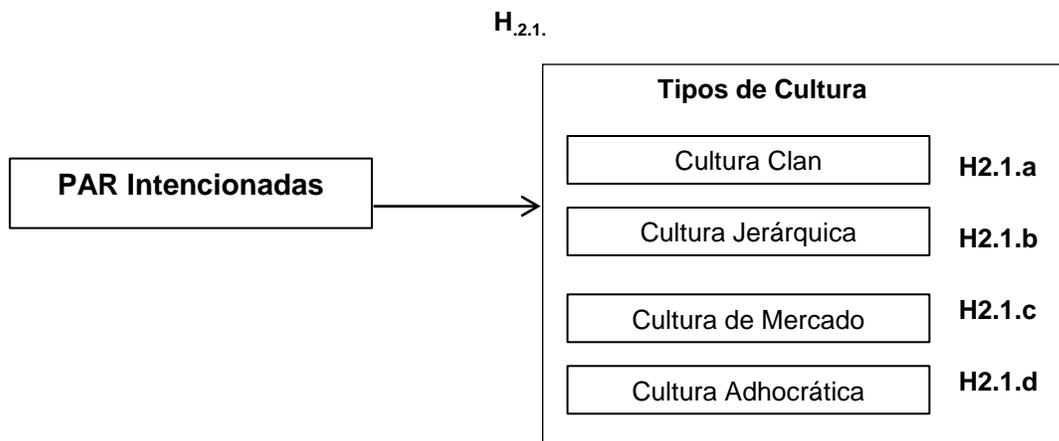
Posteriormente, se comprobará la hipótesis 2.1 que hace referencia a la relación entre el uso de las prácticas de alto rendimiento intencionadas y el tipo de cultura organizativa. De esta forma, se comprueba si en la muestra de empresas se produce una relación estadísticamente significativa entre las PARI y los tipos de cultura.

**H<sub>2.1</sub>.: El uso de las PAR Intencionadas influyen en el tipo de cultura organizativa**

Esta hipótesis 2.1 se va a desglosar en las siguientes hipótesis:

- H<sub>2.1.a.</sub>**: El uso de las PAR Intencionadas influyen en el tipo de cultura Clan
- H<sub>2.1.b.</sub>**: El uso de las PAR Intencionadas influyen en el tipo de cultura Jerárquica
- H<sub>2.1.c.</sub>**: El uso de las PAR Intencionadas influyen en el tipo de cultura de Mercado
- H<sub>2.1.d.</sub>**: El uso de las PAR Intencionadas influyen en el tipo de cultura Adhocrática

**Figura 19. Modelo de relación entre las PARI y los tipos de cultura**



**Fuente: elaboración propia**

Una vez obtenido las comprobaciones de las hipótesis anteriores, se pasa a verificar la hipótesis 2.2 que consiste en determinar relación entre los cuatro tipos de cultura organizativa y el compromiso afectivo.

**H<sub>2.2.</sub>: El tipo de cultura organizativa influye en el compromiso afectivo**

La cual a su vez se divide en:

**H<sub>2.2.a.</sub>:** El tipo de cultura Clan influye positivamente en el compromiso Afectivo

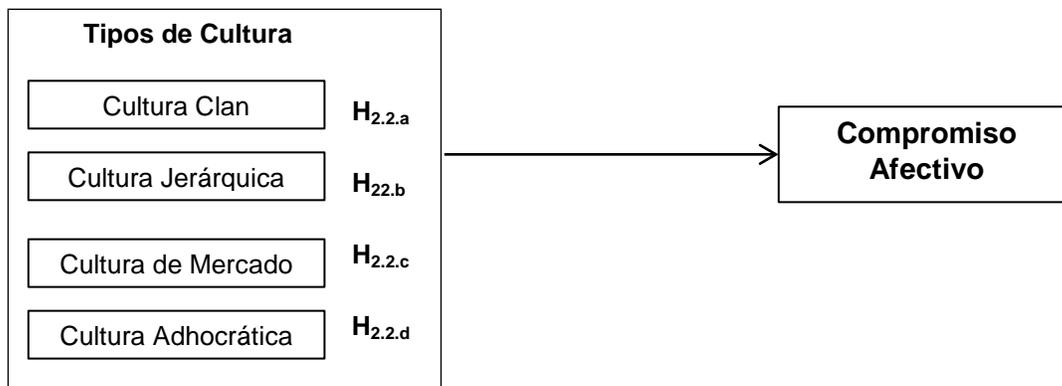
**H<sub>2.2.b.</sub>:** El tipo de cultura Jerárquica influye negativamente en el compromiso afectivo

**H<sub>2.2.c.</sub>:** El tipo de cultura de Mercado influye positivamente en el compromiso afectivo

**H<sub>2.2.d.</sub>:** El tipo de cultura Adhocrática influye positivamente en el compromiso afectivo

**Figura 20. Modelo de relación entre los tipos de cultura y el compromiso afectivo**

H-2.2.



**Fuente: elaboración propia**

Finalmente se comprobará la hipótesis 2.3 que hace referencia al modelo mediador en sí y que viene a decir que en el caso de la relación entre el uso de las prácticas de alto rendimiento intencionadas y el compromiso afectivo, la cultura organizativa actúa como variable mediadora, es decir, que la relación entre las PARI y el CA se ve modificada, en el sentido ya explicado en anteriores apartados, por la inclusión del tipo de cultura organizativa

**H<sub>2.3</sub>: La influencia del uso de PAR Intencionadas sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura en el modelo.**

De aquí se subdivide en 4 hipótesis, una referente a cada tipo de cultura como variable mediadora, a saber:

**H<sub>2.3.a</sub>:** La influencia de las PAR Intencionadas sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura Clan

**H<sub>2.3.b</sub>:** La influencia de las PAR Intencionadas sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura Jerárquica

**H<sub>2.3.c</sub>:** La influencia de las PAR Intencionadas sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura de Mercado

**H<sub>2.3.d</sub>:** La influencia de las PAR Intencionadas sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura Adhocrática

Comencemos por tanto por la primera condición, que es que las PARI deben predecir de forma significativa positivamente el compromiso afectivo (**hipótesis 1**).

Tras realizar los diferentes análisis de senderos necesarios y una vez comprobados los resultados obtenidos llegamos a la conclusión de que la primera relación causal en este modelo de mediación parcial no es significativa. Las PAR Intencionadas no tienen una relación significativa positiva con el CA.

**Tabla 37. Resultados del efecto directo de las PARI sobre el compromiso afectivo**

Parámetro	Modelo			
	Hipótesis	Estimación	SE	p-value
PARI- CA	0,046	0,048	0,344	

Fuente: elaboración propia

**Tabla 38. Resultados de la bondad del ajuste de H1 con PARI**

Bondad del Ajuste	S-B Chi-cuadrado	gl	Chi-cuadrado /gl	p-value	CFI	RMSEA	GFI	TLI
PARI-CA	104,223	47	2,22	0,001	0,923	0,043	0,974	0,892

Fuente: elaboración propia

A pesar que los valores de los parámetros indican un buen ajuste, la significancia de la relación entre estas dos variables no es significativa. Esto implica que no se respalda nuestra hipótesis de partida. Sin embargo, vamos a continuar analizando la siguiente parte del modelo para observar si las hipótesis de la relación entre las PARI y la cultura organizativa (H2.1) se cumplen.

La segunda hipótesis hace referencia a la relación entre las PAR y los tipos de cultura.

**H<sub>2.1</sub>.: El uso de las PAR Intencionadas influyen en el tipo de cultura organizativa**

Tal como se dijo anteriormente, se va a verificar la relación entre las PAR Intencionadas y los cuatro tipos de cultura organizativa.

La primera subhipótesis H2.1.a plantea una relación causal entre las PAR Intencionadas y aquellas empresas caracterizadas con el tipo de cultura Clan. Después de hacer los diagramas de senderos necesarios y analizar los resultados obtenidos, se puede decir que existe efecto significativo positivo entre las prácticas

de alto rendimiento Intencionadas y la cultura organizativa Clan, es decir la primera relación causal en este modelo de mediación parcial es significativa.

**Tabla 39. Resultados del efecto directo de las PARI sobre la cultura Clan**

Parámetro	Modelo			
	Hipótesis	Estimación	SE	p-value
PARI-Clan	0.,216	0,052	0,001***	

Fuente: elaboración propia

**Tabla 40. Resultados de la bondad del ajuste de H2.1.a con PARI**

Bondad del Ajuste	S-B	gl	Chi-cuadrado	p-value	CFI	RMSEA	GFI	TLI
	Chi-cuadrado		/gl					
PARI-Clan	94,258	32	2,69	0,00	0,921	0,051	0,974	0,875

Fuente: elaboración propia

La segunda de las subhipótesis H2.1.b sugiere que las PAR Intencionadas tienen una relación causal con aquellas empresas caracterizadas con cultura Jerárquica. Una vez realizados diferentes diagramas *path* se obtuvo el modelo adecuado, tal como se aprecia en la tabla 41, que existe efecto significativo positivo entre las prácticas de alto rendimiento y la cultura organizativa Jerárquica, (p-value 0,001 < 0.05).

**Tabla 41. Resultados del efecto directo de las PARI sobre la cultura Jerárquica**

Parámetro	Modelo			
	Hipótesis	Estimación	SE	p-value
PARI-Jerárquica	0,145	0,042	0,001***	

Fuente: elaboración propia

Los índices de bondad de ajuste del modelo comprueban que el modelo propuesto es aceptable, tal como se observa en la tabla 42, donde el cociente entre el chi-

cuadrado y los grados de libertad es menor que 3, los índices CFI y GFI se encuentran sobre 0,9 y TLI está muy próximo a 0,90 por lo tanto se considera que el ajuste es aceptable; por otro lado, el RMSEA es menor a 0,05, siendo éste un buen ajuste.

**Tabla 42. Resultados de la bondad del ajuste de H2.1.b con PARI**

Bondad del Ajuste	S-B Chi-cuadrado	gl	Chi-cuadrado /gl	p-value	CFI	RMSEA	GFI	TLI
PARI-Jerárquica	84,020	37	2,271	0,00	0,931	0,044	0,976	0,898

**Fuente: elaboración propia**

Para conocer si las PAR Intencionadas influyen en aquellas empresas caracterizadas con cultura de Mercado, tal como sugiere la subhipótesis H2.1.c, y después de analizar diferentes diagramas de sendero, se obtuvo que el modelo adecuado no es estadísticamente significativo tal como se aprecia en la tabla 43 (p-value 0,091 > 0,05).

**Tabla 43. Resultados del efecto directo de las PARI sobre la cultura de Mercado**

Parámetro Hipótesis	Estimación	Modelo SE	p-value
PARI-Mercado	0,071	0,042	0,091

**Fuente: elaboración propia**

Sin embargo, los índices de bondad de ajuste del modelo comprueban que el modelo propuesto es aceptable, tal como se observa en la tabla 44, donde el cociente entre el chi-cuadrado y los grados de libertad es menor que 3, los índices CFI, GFI y TLI son mayor a 0,90 por lo tanto se considera que el ajuste es aceptable; por otro lado, el RMSEA es menor a 0,05, considerando un buen ajuste.

**Tabla 44. Resultados de la bondad del ajuste de H2.1.c con PARI**

Bondad del Ajuste	S-B Chi-cuadrado	gl	Chi-cuadrado /gl	p-value	CFI	RMSEA	GFI	TLI
PARI-Mercado	61,940	38	1,63	0,008	0,966	0,031	0,982	0,51

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la cuarta subhipótesis H2.1.d, se aprecia que las PAR Intencionadas influyen en aquellas empresas caracterizadas con cultura Adhocrática, ya que el modelo resultó estadísticamente significativo, tal como se aprecia en la tabla 45 (p-value  $0,001 < 0,05$ )

**Tabla 45. Resultados del efecto directo de las PARI sobre la cultura Adhocrática**

Parámetro Hipótesis	Modelo		
	Estimación	SE	p-value
PARI-Adhocrática	0,108	0,044	0,014***

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, los índices de bondad de ajuste del modelo comprueban que el modelo propuesto es aceptable, tal como se observa en la tabla 46, donde el cociente entre el chi-cuadrado y los grados de libertad es menor que 3, los índices CFI, GFI y TLI son superiores a 0,90 por lo tanto se considera que el ajuste es aceptable; por otro lado, el RMSEA es menor a 0,05, considerando un buen ajuste.

**Tabla 46. Resultados de la bondad del ajuste de H2.1.d con PARI**

Bondad del Ajuste	S-B Chi-cuadrado	gl	Chi-cuadrado /gl	p-value	CFI	RMSEA	GFI	TLI
PARI-Adhocrática	52,307	26	2,012	0,002	0,963	0,039	0,985	0,937

**Fuente: elaboración propia**

En resumen, no existe una relación estadísticamente significativa del efecto directo entre las PAR Intencionadas y el compromiso afectivo, por lo que no se puede hablar que haya algún efecto mediador de la cultura organizativa en esta relación, si bien sí se observa que las PAR Intencionadas parecen influir sobre el tipo de cultura de las empresas.

### **6.3.2 Verificación de las hipótesis de la investigación con PARP**

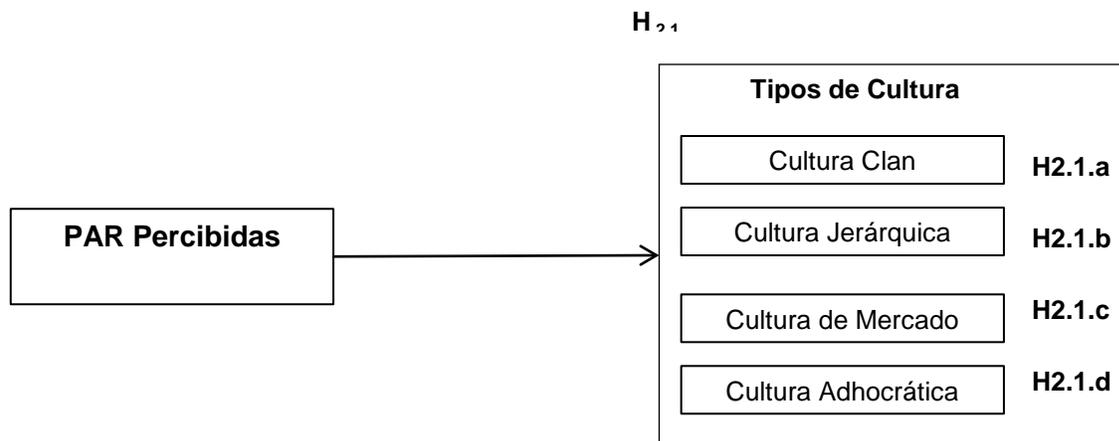
Para comprobar las hipótesis se procederá de la forma sistemática que se siguió en el caso de las PAR Intencionadas. En primer lugar, se comprobará la hipótesis 1 que hace referencia a la relación entre el uso de las Prácticas de Alto Rendimiento Percibidas (PARP) y el compromiso afectivo (CA). En otras palabras, se comprobará si con los datos el uso de las PARP condiciona positivamente al compromiso afectivo y si ese condicionamiento es significativo.

Posteriormente, se comprobará la hipótesis 2.1 que hace referencia a la relación entre el uso de las prácticas de alto rendimiento percibidas y el tipo de cultura organizativa. Esta hipótesis 2.1 se va a desglosar en las siguientes hipótesis:

**H<sub>2.1</sub>.: El uso de las PAR Percibidas influyen en el tipo de cultura organizativa**

- H<sub>2.1.a.</sub>: El uso de las PAR Percibidas influyen en el tipo de cultura Clan
- H<sub>2.1.b.</sub>: El uso de las PAR Percibidas influyen en el tipo de cultura Jerárquica
- H<sub>2.1.c.</sub>: El uso de las PAR Percibidas influyen en el tipo de cultura de Mercado
- H<sub>2.1.d.</sub>: El uso de las PAR Percibidas influyen en el tipo de cultura Adhocrática

**Figura 21. Modelo de relación entre las PARP y los tipos de cultura**



**Fuente: elaboración propia**

Una vez obtenido las comprobaciones de las hipótesis anteriores, se pasa a verificar la relación entre los cuatro tipos de cultura organizativa y el compromiso afectivo; en este sentido se desglosan las siguientes hipótesis.

**H<sub>2.2.</sub>: El tipo de cultura organizativa influyen en el compromiso afectivo**

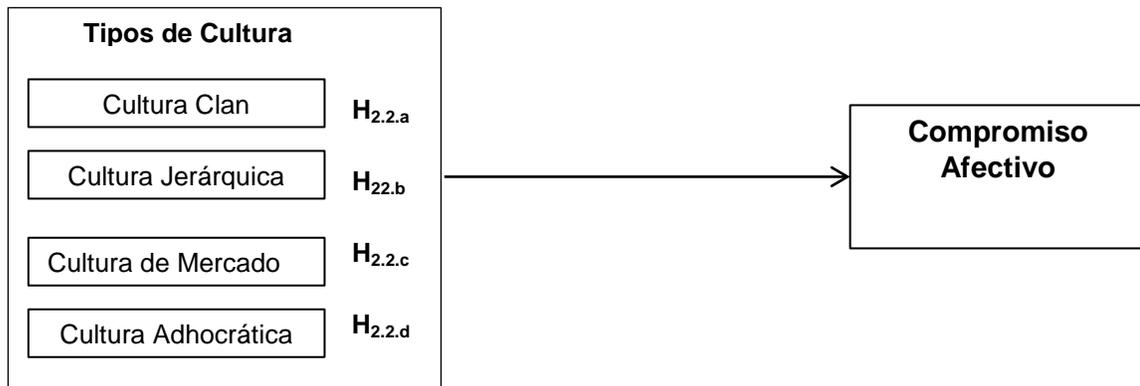
- H<sub>2.2.a.</sub>: El tipo de cultura Clan influye positivamente en el compromiso afectivo
- H<sub>2.2.b.</sub>: El tipo de cultura Jerárquica influye negativamente en el compromiso afectivo

H<sub>2.2.c.</sub>: El tipo de cultura de Mercado influye positivamente en el compromiso afectivo

H<sub>2.2.d.</sub>: El tipo de cultura Adhocrática influye positivamente en el compromiso afectivo

**Figura 22. Modelo de relación entre los tipos de cultura y el compromiso afectivo**

H<sub>2.2.</sub>



**Fuente: elaboración propia**

Finalmente se comprobará la hipótesis 2.3, que hace referencia al modelo mediador en sí y que viene a decir que, en el caso de la relación entre el uso de las prácticas de alto rendimiento Percibidas y el compromiso afectivo, la cultura organizativa actúa como variable mediadora, es decir, que la relación entre las PARP y el CA, se ve modificada en el sentido ya explicado en anteriores apartados, por la inclusión del tipo de cultura organizativa.

**H<sub>2.3</sub>: La influencia del uso de PAR Percibidas sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura en el modelo.**

De aquí se subdivide en 4 hipótesis, una referente a cada tipo de cultura como variable mediadora, a saber:

**H<sub>2.3.a.</sub>:** La influencia de las PAR Percibidas sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura Clan

**H<sub>2.3.b.</sub>:** La influencia de las PAR Percibidas sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura Jerárquica

**H<sub>2.3.c.</sub>:** La influencia de las PAR Percibidas sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura de Mercado

**H<sub>2.3.d.</sub>:** La influencia de las PAR Percibidas sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura Adhocrática

Comencemos por tanto por la primera condición, que es que las PAR Percibidas deben predecir de forma significativa y positivamente el compromiso afectivo (**hipótesis 1**).

Tras realizar los diferentes análisis de senderos necesarios y una vez comprobados los resultados obtenidos llegamos a la conclusión de que la primera relación causal en este modelo de mediación parcial es significativa. Las PAR Percibidas sí tienen una relación significativa positiva con el CA.

**Tabla 47. Resultados del efecto directo de las PARP sobre el compromiso afectivo**

Parámetro		Modelo	
Hipótesis	Estimación	SE	p-value
PARP-CA	0,50	0,042	0,001***

Fuente: elaboración propia

**Tabla 48. Resultados de la bondad del ajuste de H1 con PARP**

<b>Bondad del Ajuste</b>	<b>S-B Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Chi-cuadrado /gl</b>	<b>p-value</b>	<b>CFI</b>	<b>RMSEA</b>	<b>GFI</b>	<b>TLI</b>
PARP-CA	142,326	60	2,37	0,000	0,873	0,046	0,913	0,835

**Fuente: elaboración propia**

Se puede comprobar en estos resultados de estas dos tablas (tabla 47 y tabla 48) que todos los parámetros son buenos, además el CFI y TLI están cercanos a 0,90 que es lo recomendado.

La segunda hipótesis hace referencia a la relación entre las PARP y los tipos de cultura.

**H<sub>2.1</sub>.: El uso de las PAR Percibidas influyen en el tipo de cultura organizativa**

Tal como se dijo anteriormente se va a verificar la relación entre las PAR Percibidas y los cuatro tipos de cultura organizativa.

La primera subhipótesis H2.1.a plantea una relación causal entre las PAR Percibidas y aquellas empresas caracterizadas con el tipo de cultura Clan. Después de hacer los diagramas de senderos necesarios y analizar los resultados obtenidos, se puede decir, que existe efecto significativo positivo entre las PARP y el tipo de cultura Clan, es decir la primera relación causal en este modelo de mediación parcial es significativa.

**Tabla 49. Resultados del efecto directo de las PARP sobre la cultura Clan**

Parámetro Hipótesis	Modelo		
	Estimación	SE	p-value
PARP-Clan	0,675	0,04	0,001***

Fuente: elaboración propia

**Tabla 50. Resultados de la bondad del ajuste de H2.1.a con PARP**

Bondad del Ajuste	S-B Chi- cuadrado	gl	Chi- cuadrado /gl	p- value	CFI	RMSEA	GFI	TLI
PARP-Clan	119,496	52	2,298	0,00	0,852	0,049	0,905	0,815

Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, se quiere saber si en las PAR Percibidas tienen una relación causal con aquellas empresas caracterizadas con un tipo de cultura Jerárquica (H2.1.b).

Una vez realizados diferentes diagramas *path* se obtuvo el modelo adecuado, tal como se aprecia que existe efecto significativo positivo entre las PARP y el tipo de cultura Jerárquica ( $p\text{-value } 0,001 < 0,05$ ).

**Tabla 51. Resultados del efecto directo de las PARP sobre la cultura Jerárquica**

Parámetro Hipótesis	Modelo		
	Estimación	SE	p-value
PARP-Jerárquica	0,549	0,038	0,001***

Fuente: elaboración propia

Los índices de bondad de ajuste del modelo comprueban que el modelo propuesto es aceptable, donde el cociente entre el chi-cuadrado y los grados de libertad es menor que 3, los índices CFI y GFI se encuentran sobre 0,9 y TLI está muy próximo a 0,90 por lo tanto se considera que el ajuste es aceptable; por otro lado, el RMSEA es menor a 0,05, siendo éste un buen ajuste.

**Tabla 52. Resultados de la bondad del ajuste de H.2.1b con PARP**

Bondad del Ajuste	S-B Chi-cuadrado	gl	Chi-cuadrado /gl	p-value	CFI	RMSEA	GFI	TLI
PARP-Jerárquica	95,667	51	1,875	0,00	0,91	0,037	0,936	0,883

Fuente: elaboración propia

Para conocer si las PAR Percibidas influyen en aquellas empresas caracterizadas con cultura de Mercado (H2.1.c), y después de analizar diferentes diagramas de sendero, se obtuvo que el modelo adecuado es estadísticamente significativo, tal y como se aprecia en la tabla 53. (p-value  $0,001 < 0,05$ ).

**Tabla 53. Resultados del efecto directo de las PARP sobre la cultura de Mercado**

Parámetro Hipótesis	Estimación	SE	Modelo p-value
PARP-Mercado	0,497	0,039	0,001***

Fuente: elaboración propia

Los índices de bondad de ajuste del modelo comprueban que el modelo propuesto es aceptable, tal como se observa en la tabla 54, donde el cociente entre el chi-cuadrado y los grados de libertad es menor que 3, los índices CFI, GFI y TLI son mayor a 0,90; y el RMSEA es menor a 0,05, considerando un buen ajuste.

**Tabla 54. Resultados de la bondad del ajuste de H.2.1c con PARP**

Bondad del Ajuste	S-B Chi-cuadrado	gl	Chi-cuadrado /gl	p-value	CFI	RMSEA	GFI	TLI
PARP-Mercado	79,555	50	1,5911	0,001	0,946	0,030	0,945	0,929

Fuente: elaboración propia

Por último, se aprecia que las PAR Percibidas influyen en aquellas empresas caracterizadas con cultura Adhocrática (H2.1.d), ya que el modelo resultó estadísticamente significativo ( $p\text{-value } 0,001 < 0,05$ ).

**Tabla 55. Resultados del efecto directo de las PARP sobre la cultura Adhocrática**

Parámetro Hipótesis	Modelo		
	Estimación	SE	p-value
PARP-Adhocrática	0,625	0,041	0,001***

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, los índices de bondad de ajuste del modelo comprueban que el modelo propuesto es aceptable, donde el cociente entre el chi-cuadrado y los grados de libertad es menor que 3, los índices CFI, GFI y TLI son superiores a 0,90; y el RMSEA es menor a 0,05, considerando un buen ajuste.

**Tabla 56. Resultados de la bondad del ajuste de H.2.1d con PARP**

Bondad del Ajuste	S-B Chi-cuadrado	gl	Chi-cuadrado /gl	p-value	CFI	RMSEA	GFI	TLI
PARP-Adhocrática	71,196	40	1,7799	0,002	0,937	0,035	0,951	0,913

Fuente: elaboración propia

Para comprobar la validez de nuestro modelo, nos queda por analizar si los datos respaldan la existencia de relación entre los tipos de cultura y el compromiso afectivo (**hipótesis 2.2**).

La primera subhipótesis plantea si el tipo de cultura Clan influye en compromiso afectivo. Una vez analizados diferentes escenarios, en los diagramas de senderos se obtuvo el modelo adecuado, tal como se aprecia en la tabla 57, que existe

efecto significativo positivo entre el tipo de cultura Clan sobre el compromiso afectivo ( $p\text{-value } 0,001 < 0,05$ ).

**Tabla 57. Resultados del efecto directo entre el tipo de cultura Clan sobre el compromiso afectivo**

Parámetro Hipótesis	Modelo		
	Estimación	SE	p-value
Clan-CA	0,705	0,047	0,001***

Fuente: elaboración propia

Tal como se aprecia en la tabla 58, el cociente entre el chi-cuadrado y los grados de libertad es menor que 3, el índice GFI se encuentran sobre 0,90 y los CFI y TLI están próximos a 0,90; y el RMSEA es menor a 0,05, siendo éste un buen ajuste.

**Tabla 58. Resultados de la bondad del ajuste de H.2.2.a**

Bondad del Ajuste	S-B	Chi-			CFI	RMSEA	GFI	TLI
	Chi- cuadrado	gl	cuadrado /gl	p- value				
Clan-CA	84,131	38	2,214	0,00	0,883	0,043	0,937	0,831

Fuente: elaboración propia

La segunda subhipótesis propone que el tipo de cultura Jerárquica influye en el compromiso afectivo. Una vez realizados diferentes diagramas *path* se obtuvo el modelo adecuado, tal como se aprecia en la tabla 59, que existe efecto significativo positivo entre la cultura Jerárquica y el compromiso afectivo ( $p\text{-value } 0,001 < 0,05$ ).

**Tabla 59. Resultados del efecto del tipo de cultura Jerárquica sobre compromiso afectivo**

Parámetro Hipótesis	Modelo		
	Estimación	SE	p-value
Jerárquica-CA	0.686	0.058	0.001***

Fuente: elaboración propia

De igual manera, se aprecia que los índices de bondad de ajuste del modelo propuesto son aceptables, tal como se observa en la tabla 60, donde el cociente entre el chi-cuadrado y los grados de libertad es menor que 3, el índice GFI se encuentran sobre 0,90 y los CFI y TLI están próximo a 0,90; y el RMSEA es menor a 0,05, siendo éste un buen ajuste.

**Tabla 60. Resultados de la bondad del ajuste de H.2.2.b**

Bondad del Ajuste	S-B	Chi-			CFI	RMSEA	GFI	TLI
	Chi-cuadrado	gl	cuadrado /gl	p-value				
Jerárquica-CA	77,812	40	1,945	0,00	0,884	0,038	0,938	0,841

**Fuente: elaboración propia**

Siguiendo con la tercera subhipótesis, y después de analizar diferentes diagramas de sendero, se obtuvo que el modelo adecuado es estadísticamente significativo, es decir, que existe un efecto significativo positivo entre el tipo de cultura de Mercado y el compromiso afectivo tal como se aprecia en la tabla 61 (p-value  $0,001 < 0,05$ ).

**Tabla 61. Resultados del efecto de la cultura de Mercado sobre compromiso afectivo**

Parámetro	Modelo		
Hipótesis	Estimación	SE	p-value
Mercado-CA	0,451	0,059	0,001***

**Fuente: elaboración propia**

Los índices de bondad de ajuste del modelo comprueban que el modelo propuesto es aceptable, donde el cociente entre el chi-cuadrado y los grados de libertad es menor que 3, los índice CFI GFI y TLI son mayores a 0,90; y el RMSEA es menor a 0,05, considerando un buen ajuste.

**Tabla 62. Resultados de la bondad del ajuste de H.2.2.c**

Bondad del Ajuste	S-B Chi-cuadrado	gl	Chi-cuadrado /gl	p-value	CFI	RMSEA	GFI	TLI
Mercado-CA	73,544	37	1,988	0,001	0,934	0,032	0,945	0,910

Fuente: elaboración propia

Por último, después de analizar diferentes diagramas de sendero, se obtuvo que el modelo adecuado es estadísticamente significativo, es decir, que existe un efecto significativo positivo entre el tipo de cultura Adhocrática y el compromiso afectivo tal como se aprecia en la tabla 63 ( $p\text{-value } 0,001 < 0,05$ )

**Tabla 63. Resultados del efecto de la cultura Adhocrática sobre compromiso afectivo**

Parámetro Hipótesis	Estimación	SE	Modelo p-value
Adhocrática-CA	0,621	0,049	0,001***

Fuente: elaboración propia

Los índices de bondad de ajuste del modelo comprueban que el modelo propuesto es aceptable, tal como se observa en la tabla 64, donde el cociente entre el chi-cuadrado y los grados de libertad es menor que 3, los índices GFI y CFI son mayores a 0,90 y TLI se aproxima a 0,90 por lo tanto se considera que el ajuste es aceptable; y el RMSEA este valor es menor a 0,05, considerando un buen ajuste.

**Tabla 64. Resultados de la bondad del ajuste de H.2.2.d**

Bondad del Ajuste	S-B Chi-cuadrado	gl	Chi-cuadrado /gl	p-value	CFI	RMSEA	GFI	TLI
Adhocrática-CA	64,725	32	2,023	0,001	0,937	0,04	0,907	0,870

Fuente: elaboración propia

Si el tipo de cultura organizativa hace que el uso de las PAR Percibidas influya en el compromiso afectivo, entonces el efecto de las PAR Percibidas cuando se controla el tipo de cultura organizativa debería ser cero. De no ser así, y si lo que se pretende es buscar un efecto de mediación parcial, el efecto anteriormente citado debería simplemente reducirse y no ser necesariamente cero (hipótesis 2.3).

Aquí se quiere comprobar la hipótesis de que la influencia del uso de las PAR Percibidas sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura al modelo. De igual manera que en los casos anteriores se hará un análisis por cada uno de los tipos de cultura.

**H<sub>2.3.a</sub>. La influencia de las PAR Percibidas sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura Clan**

Al realizar el modelo completo, y después de hacer los diagramas de senderos necesarios hasta obtener un modelo adecuado, se puede decir, tal como se aprecia, que las PAR Percibidas dejan de tener efecto significativo sobre el compromiso afectivo (tablas 65 y 66).

**Tabla 65. Resultados del efecto directo entre las PARP y la cultura Clan**

Parámetro	Modelo			
	Hipótesis	Estimación	SE	p-value
PARP-Clan		0,092	0,065	0,159

Fuente: elaboración propia

**Tabla 66. Resultados de la bondad del ajuste de H.2.3.a**

Bondad del Ajuste	S-B Chi-cuadrado	gl	Chi-cuadrado /gl	p-value	CFI	RMSEA	GFI	TLI
Modelo PARP-Clan	226,434	122	1,856	0,00	0,894	0,036	0,91	0,868

Fuente: elaboración propia

Se debe tener en cuenta que para comprobar que el efecto mediador de la cultura Clan sobre la relación de las PAR Percibidas y el compromiso afectivo se debe cumplir que:

- El modelo de mediación parcial explica más varianza en el compromiso afectivo que el modelo de efecto directo.
- Existe una relación significativa entre las PAR Percibidas y la cultura Clan
- La relación significativa entre las PAR Percibidas y el compromiso afectivo del efecto directo, disminuye notablemente o desaparece en el modelo de mediación.
- Existe una relación significativa entre la cultura Clan y el CA

**Tabla 67. Resultados del modelo de mediación: el papel mediador de la cultura Clan en la relación de las PARP y el compromiso afectivo.**

Parámetro Hipótesis	Modelo Efecto Directo					Modelo de Mediación Parcial				
	Chi <sup>2</sup>	gl	Estimación	SE	p-value	Chi <sup>2</sup>	gl	Estimación	SE	p-value
PARP-CA	142,326	60	0,50	0,042	0,001 ***	226,434	122	0,092	0,065	0,159
PARP-Clan						119,496	52	0,675	0,04	0,000 ***
Clan-CA						84,131	38	0,705	0,047	0,000 ***

Fuente: elaboración propia

En este caso se comprueban las cuatro condiciones:

- a. El modelo de mediación parcial explica más varianza en el compromiso afectivo que el modelo de efecto directo (0,572 frente a 0,374).
- b. Existe una relación significativa entre las PAR Percibidas y la cultura Clan (0,675:  $t=16,875$ ,  $p<0,01$ )
- c. La relación significativa entre las PAR Percibidas y el compromiso afectivo del efecto directo, disminuye notablemente en el modelo de mediación parcial. Según los resultados obtenidos existe una relación directa, moderada y significativa entre las PAR Percibidas y el compromiso afectivo (0,50,  $t=11,905$ ,  $p<0,01$ ). Este resultado confirma que las PAR Percibidas afectan significativamente al compromiso afectivo. Cuando se analiza esta relación, incluyendo la mediación del tipo de cultura Clan, el efecto directo deja de ser significativo (0,092;  $t=1,41$ ;  $p > 0,05$ ), mientras que el efecto indirecto es significativo y relevante (0,675:  $t=16,875$ ,  $p<0,01$  y 0,705;  $t=15,95$ ,  $p<0,01$ ).
- d. Existe una relación significativa entre la cultura Clan y el CA (0,705;  $t=15,95$ ,  $p<0,01$ )

**H<sub>2.3.b</sub>. La influencia de las PAR Percibidas sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura Jerárquica**

Al realizar el modelo completo, y después de hacer los diagramas de senderos necesarios hasta obtener un modelo adecuado, se puede decir, tal como se aprecia, que las PAR Percibidas disminuyen su efecto sobre el compromiso afectivo (tablas 68 y 69).

**Tabla 68. Resultados del efecto directo entre las PARP y la cultura Jerárquica**

Parámetro	Modelo			
	Hipótesis	Estimación	SE	p-value
PARP-Jerárquica		0,154	0,062	0,012

Fuente: elaboración propia

**Tabla 69. Resultados de la bondad del ajuste de H.2.3.b**

Bondad del Ajuste	S-B Chi-cuadrado	gl	Chi-cuadrado /gl	p-value	CFI	RMSEA	GFI	TLI
Modelo PARP-Jerárquica	214,180	121	1,77	0,00	0,90	0,034	0,907	0,87

Fuente: elaboración propia

Al verificar los aspectos que se deben cumplir para comprobar el efecto mediador de la cultura Jerárquica sobre la relación de las PAR Percibidas y el compromiso afectivo se tiene que:

- a. El modelo de mediación parcial explica más varianza en el compromiso afectivo que el modelo de efecto directo
- b. Existe una relación significativa entre las PAR Percibidas y la cultura Jerárquica
- c. La relación significativa entre las PAR Percibidas y el compromiso afectivo del efecto directo, disminuye notablemente o desaparece en el modelo de mediación.
- d. Existe una relación significativa entre la cultura Jerárquica y el CA

**Tabla 70. Resultados del modelo de mediación: el papel mediador de la cultura Jerárquica en la relación de las PARP y el compromiso afectivo.**

Parámetro Hipótesis	Modelo Efecto Directo					Modelo de Mediación Parcial				
	Chi <sup>2</sup>	gl	Estimació n	SE	p-value	Chi <sup>2</sup>	gl	Estimació n	SE	p-value
PARP-CA	142,3 26	60	0,50	0,0 42	0,001* **	214, 18	12 1	0,154	0,06 2	0,012
PARP- Jerárquica						95,6 67	51	0,549	0,03 8	0,000* **
Jerárquica -CA						77,8 12	40	0,686	0,05 8	0,000* **

**Fuente: elaboración propia**

En este caso se comprueban las cuatro condiciones:

- El modelo de mediación parcial explica más varianza en el compromiso afectivo que el modelo de efecto directo (0,494 frente a 0,374).
- Existe una relación significativa entre las PAR Percibidas y la cultura Jerárquica (0,549:  $t=14,44$ ,  $p<0,01$ )
- La relación significativa entre las PAR Percibidas y el compromiso afectivo del efecto directo, disminuye notablemente en el modelo de mediación parcial. Según los resultados obtenidos existe una relación directa, moderada y significativa entre las PAR Percibidas y el compromiso afectivo (0,50,  $t=11,905$ ,  $p<0,01$ ). Este resultado confirma que las PAR Percibidas afectan significativamente al compromiso afectivo. Cuando se analiza esta relación, incluyendo la mediación cultura Jerárquica, el efecto directo se sitúa en un valor mucho más pequeño y con una significancia menor a la del efecto directo (0.154  $t=2,48$ ;  $p=0,012$ ) mientras que el efecto indirecto es significativo y relevante (0,549:  $t=14,44$ ,  $p<0,01$  y 0,686;  $t=11,828$ ;  $p<0,01$ )
- Existe una relación significativa entre la cultura Jerárquica y el CA (0,686;  $t=11,828$ ;  $p<0,01$ )

**H<sub>2.3.c</sub>. La influencia de las PAR Percibidas sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura de Mercado**

Al realizar el modelo completo, y después de hacer los diagramas de senderos necesarios hasta obtener un modelo adecuado, se puede decir, tal como se aprecia, que las PAR Percibidas dejan de tener efecto significativo sobre el compromiso afectivo (Tablas 71 y 72).

**Tabla 71. Resultados del efecto directo entre las PARP y la cultura de Mercado**

Parámetro	Modelo			
	Hipótesis	Estimación	SE	p-value
PARP-Mercado		0,526	0,06	0,00

Fuente: elaboración propia

**Tabla 72. Resultados de la bondad del ajuste de H.2.3.c**

Bondad del Ajuste	S-B Chi-cuadrado	gl	Chi-cuadrado /gl	p-value	CFI	RMSEA	GFI	TLI
Modelo PARP-Mercado	233,104	123	1,89	0,00	0,87	0,037	0,905	0,844

Fuente: elaboración propia

Al verificar los aspectos que se deben cumplir para comprobar el efecto mediador de la cultura de Mercado sobre la relación de las PAR Percibidas y el compromiso afectivo se tiene que:

- a. El modelo de mediación parcial explica más varianza en el compromiso afectivo que el modelo de efecto directo
- b. Existe una relación significativa entre las PAR Percibidas y la cultura de Mercado

- c. La relación significativa entre las PAR Percibidas y el compromiso afectivo del efecto directo, disminuye notablemente o desaparece en el modelo de mediación.
- d. Existe una relación significativa entre la cultura de Mercado y el CA

**Tabla 73. Resultados del modelo de mediación: el papel mediador de la cultura de Mercado en la relación de las PARP y el compromiso afectivo**

Parámetro Hipótesis	Modelo Efecto Directo					Modelo de Mediación Parcial				
	Chi <sup>2</sup>	gl	Estimc ión	SE	p-value	Chi <sup>2</sup>	gl	Estimc ión	SE	p- value
PARP-CA	142,32 6	60	0,50	0,042	0,001* **	233,10 4	12 3	0,526	0,06	0,012
PARP- Mercado						79,555	50	0,497	0,039	0,001 ***
Mercado - CA						73,544	37	0,451	0,059	0,000 ***

Fuente: elaboración propia

En este caso se comprueban las cuatro condiciones:

- a. El modelo de mediación parcial explica más varianza en el compromiso afectivo que el modelo de efecto directo (0,459 frente a 0,374).
- b. Existe una relación significativa entre las PAR Percibidas y la cultura de Mercado (0,497; t=12,74; p<0,01)
- c. La relación significativa entre las PAR Percibidas y el compromiso afectivo del efecto directo no disminuye en el modelo de mediación parcial.
- d. Existe una relación significativa entre la cultura de Mercado y el CA (0,451; t=7,64; p<0,01)

Por lo tanto, la cultura de Mercado no es una mediadora entre las PAR Percibidas y el compromiso afectivo.

**H<sub>2.3d</sub>. La influencia de las PAR Percibidas sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura Adhocrática**

Al realizar el modelo completo, y después de hacer los diagramas de senderos necesarios hasta obtener un modelo adecuado, se puede decir, tal como se aprecia, que las PAR Percibidas dejan de tener efecto significativo sobre el compromiso afectivo (tablas 74 y 75).

**Tabla 74. Resultados del efecto directo entre las PARP y la cultura Adhocrática**

Parámetro	Modelo			
	Hipótesis	Estimación	SE	p-value
PARP-Adhocrática		0,295	0,071	0,001**

**Fuente: elaboración propia**

**Tabla 75. Resultados de la bondad del ajuste de H.2.3.d**

Bondad del Ajuste	S-B Chi-cuadrado	gl	Chi-cuadrado /gl	p-value	CFI	RMSEA	GFI	TLI
Modelo PARP-Adhocrática	251,886	112	2,249	0,00	0,837	0,044	0,894	0,802

**Fuente: elaboración propia**

Al verificar los aspectos que se deben cumplir para comprobar el efecto mediador de la cultura Adhocrática sobre la relación de las PAR Percibidas y el compromiso afectivo se tiene que:

- a. El modelo de mediación parcial explica más varianza en el compromiso afectivo que el modelo de efecto directo

- b. Existe una relación significativa entre las PAR Percibidas y la cultura Adhocrática
- c. La relación significativa entre las PAR Percibidas y el compromiso afectivo del efecto directo, disminuye notablemente o desaparece en el modelo de mediación.
- d. Existe una relación significativa entre la cultura Adhocrática y el CA

**Tabla 76. Resultados del modelo de mediación: el papel mediador de la cultura Adhocrática en la relación de las PARP y el compromiso afectivo**

Parámetro Hipótesis	Modelo Efecto Directo					Modelo de Mediación Parcial				
	Chi <sup>2</sup>	gl	Estimación	SE	p-value	Chi <sup>2</sup>	gl	Estimación	SE	p-value
PARP-CA	142,32 6	6 0	0,50	0,04 2	0,001 ***	251,88 6	11 2	0,295	0,07 1	0,012
PARP-Adhocrática						71,196	40	0,625	0,04 1	0,001** *
Adhocrática-CA						64,725	32	0,621	0,04 9	0,000** *

Fuente: elaboración propia

En este caso se comprueban las cuatro condiciones:

- a. El modelo de mediación parcial explica más varianza en el compromiso afectivo que el modelo de efecto directo (0,555 frente a 0,374).
- b. Existe una relación significativa entre las PAR Percibidas y la cultura Adhocrática (0,625: t=15,24, p<0,01)
- c. La relación significativa entre las PAR Percibidas y el compromiso afectivo del efecto directo disminuye en el modelo de mediación parcial casi a la mitad. Según los resultados obtenidos existe una relación directa, moderada y significativa entre las PAR Percibidas y el compromiso afectivo (0,50, t=11,905, p<0,01). Este resultado confirma que las PAR Percibidas afectan significativamente al compromiso afectivo. Cuando se analiza esta relación, incluyendo la mediación de la

cultura Adhocrática, el efecto directo se sitúa en un valor más pequeño y con una significancia menor a la del efecto directo (0,295 t=4,15; p=0,01) mientras que el efecto indirecto es significativo y relevante (0,625: t=15,24, p<0,01 y 0,621; t=12,67; p<0,01)

- d. Existe una relación significativa entre la cultura Adhocrática y el CA (0,621; t=12,67; p<0,01)

Por lo tanto, la cultura Adhocrática es una mediadora entre las PARP y el compromiso afectivo.

# **Capítulo 7.**

## ***Discusión de resultados***



## 7. Discusión de resultados

Este capítulo presenta la discusión de los resultados obtenidos de la recolección y análisis de la información, dando respuesta a los objetivos de investigación planteados para este estudio.

A través de este trabajo se alcanzó una mejor comprensión del rol mediador que cumple la cultura organizativa en la relación entre las PAR y el compromiso afectivo, a partir de la comprobación de las hipótesis, tomando en un primer lugar las políticas que declara estar implementando el director de recursos humanos, o PAR Intencionadas, y en un segundo lugar las PAR que efectivamente perciben los empleados que están utilizándose en sus empresas, a las que hemos denominado PAR Percibidas.

La literatura existente ha planteado una relación positiva entre las prácticas de alto rendimiento y el compromiso organizativo de los empleados en las empresas. A partir de este supuesto se buscó con esta investigación indagar un poco más allá, persiguiendo identificar qué variable mediaba en tal relación y tomando para ello un constructo estudiado ampliamente en la literatura como es la cultura organizativa.

El objetivo principal de esta investigación era analizar el impacto de las PAR en el compromiso afectivo, con la cultura organizativa como variable mediadora, permitiendo contribuir a los estudios que se han realizado previamente y que tienen como fin analizar las diferentes variables que pueden conformar la denominada “caja negra”.

Con respecto a la cultura organizativa, se decidió recurrir a la tipología de Cameron y Quinn (2011), quienes distinguen entre cultura Clan, Jerárquica, de Mercado y Adhocrática. En esta investigación vale la pena mencionar que no fue fácil establecer un tipo de cultura dominante para cada compañía, sino que en

cada empresa existían rasgos de los diferentes tipos de culturas, lo cual puede obedecerse a aspectos como el área de desempeño, el liderazgo y hasta el sector en donde opera la empresa (Cameron y Quinn, 2011). Apelando a la perspectiva de diferenciación, se establece que la mayoría de las compañías que participaron en este estudio presentan subculturas, lo cual impide la apropiación generalizada de los elementos culturales que distingue a los individuos que la conforman y que en algunos casos, rompen la armonía de las rutinas enmarcadas en el quehacer organizativo (Brooks, 2008).

En cuanto al estudio de las prácticas de alto rendimiento, se siguió la clasificación de Pfeffer (1998a). Igualmente, también se consideró lo afirmado por Macky y Boxall (2007), quienes han argumentado la importancia de incluir no solo apreciaciones que tienen los directivos de RR.HH. acerca de las políticas y prácticas que se utilizan en las empresas, sino también las valoraciones de los empleados en dichos estudios.

En este sentido, los resultados de esta investigación muestran en un primer análisis que, cuando se toman las PAR Intencionadas en el modelo, la relación con el compromiso afectivo no es significativa. Es decir, si consideramos las prácticas y políticas de recursos humanos que dice aplicar la empresa, no podemos confirmar que éstas repercutan en el compromiso organizativo de tipo afectivo que muestran los empleados de dicha organización.

Este hallazgo de por sí no sería tan sorprendente, si no fuera porque al analizar la relación entre PAR y compromiso afectivo, cuando las PAR se miden con la respuesta de los empleados (PAR Percibidas) sí que se confirma su significatividad. Ello podría estar indicando que existe una diferencia entre las PAR que se dicen implementar y las que efectivamente se implementan, o al menos las que se perciben. De ahí surge por tanto una interesante línea futura de investigación que podría aportar valiosos resultados en el campo de los recursos humanos. Como lo expresan Liao, Toya, Lepak y Hong (2009) son escasos los

estudios dirigidos a comprender cómo las múltiples prácticas de recursos humanos impactan a los individuos. La mayoría de la investigación empírica se ha centrado en analizar un listado de prácticas que son implementadas (Khilji y Wang, 2006), más que analizar aquellas que son percibidas por los individuos e impactan en su comportamiento (Makhecha, Srinivasan, Prabhu y Mukherji, 2018).

Estos hallazgos refrendan la importancia de hacer una distinción entre las prácticas que implementa un directivo y las que percibe un empleado (Nishii, Lepak y Schneider, 2008), siguiendo así a estudios previos, como Khilji y Wang (2006), que también reportaron inconsistencias entre las prácticas intencionadas y las percibidas o implementadas.

Por lo tanto, nuestro estudio nos ofrece sustento para afirmar que el compromiso afectivo de los empleados viene condicionado por su percepción de las políticas de recursos humanos que se utilizan en su empresa. Estos resultados pueden explicarse por el hecho de que los individuos asignan significados a las prácticas que posteriormente se ajustan a sus comportamientos (Baluch, 2017). Tal y como concluyeron Nishii, Lepak y Schneider (2008), las atribuciones que los empleados hacen sobre las razones por las cuales la administración adopta las prácticas de alto rendimiento tienen consecuencias en sus actitudes y comportamientos.

Hay, sin embargo, otras explicaciones posibles. Por ejemplo, Liao, Toya, Lepak y Hong (2009) argumentan que los miembros de una organización que comparten las mismas PAR pueden ser tratados de manera diferente, tener otras percepciones o experiencias de las prácticas implementadas, lo cual podría condicionar el compromiso hacia la empresa. Por su parte, Nishii, Lepak y Schneider (2008) sostienen que en gran medida las PAR vienen siendo implementadas a nivel de grupo de trabajo, es decir, diferentes trabajos podrían tener diferentes prácticas en una misma organización, lo cual puede contribuir a que los individuos perciban y reaccionen de manera diferente.

De igual manera, este hallazgo tiene implicaciones importantes para los directivos en el desarrollo de políticas de personal. Como lo expresa Baluch (2017), los sistemas de recursos humanos deben ser lo suficientemente sólidos, consistentes y lograr el consenso entre las partes para que no envíen mensajes ambiguos y contribuyan al desempeño de la empresa al motivar a los empleados a adaptar las actitudes y comportamientos deseados que, en el colectivo, ayudan a lograr los objetivos estratégicos de la organización (Sanders, 2008).

Así mismo, estos resultados pretenden reforzar las conclusiones de Bos-Nehles y Meijerink (2018), quienes mencionan que las prácticas diseñadas por los gerentes de alto nivel o recursos humanos tienen una efectividad limitada a menos que los empleados las pongan en práctica o las experimenten. En este sentido, la implementación de las prácticas debe ser un proceso en el que los individuos deben percibir dichas prácticas especialmente si van a ser utilizadas a diario para impactar su compromiso afectivo.

Siguiendo con las PAR intencionadas, se resalta que, aunque éstas no tuvieron efecto significativo con el compromiso afectivo, sí presentan un efecto sobre el tipo de cultura que vale la pena exponer a continuación.

Al hacer el análisis se determinó que las PAR Intencionadas, aquellas que son administradas por los directores de RR.HH., tienen un efecto positivo sobre los tipos de cultura Clan, Jerárquica y Adhocrática. Este hallazgo concuerda con lo expuesto por Sanchis y Campos (2010), quienes manifiestan que las prácticas de alto rendimiento implementadas en una organización están directamente relacionadas con la cultura organizativa, debido a que le ofrece a la compañía unos lineamientos de acción que orientan los comportamientos de sus trabajadores.

Con respecto a la cultura Clan, la literatura destaca que existen PAR tales como la comunicación y compensación que contribuyen a generar ambientes con

características familiares como los que promueve este tipo de cultura (Yeung, Brockbank, y Ulrich, 1991). Para la cultura Adhocrática, existen organizaciones que promueven prácticas como las recompensas o la alta retribución que están relacionadas con culturas donde la innovación y la aceptación de riesgos se desarrollan en ambientes más creativos y de cooperación. Finalmente, para la cultura Jerárquica los resultados pueden sugerir que aún existen organizaciones con sistemas desarrollados de evaluación (Robbins, 1998) que reflejan el control y el seguimiento a procesos, lo cual puede ser visto desde una perspectiva positiva en contextos donde el éxito está relacionado con este tipo de prácticas.

No obstante, cuando se analiza el efecto de las PAR Intencionadas sobre el tipo de cultura de Mercado el resultado no es significativo. Esto podría ser porque este tipo de cultura como lo menciona Cameron y Quinn (2011) está orientada hacia el entorno externo, en lugar de los asuntos internos de la compañía. En otras palabras, los individuos no se sienten motivados por las actividades que realiza la empresa sino que podrían estar interesados por los beneficios económicos que se generan al alcanzar posiciones competitivas en el mercado. Otro argumento podría ser lo expuesto por Boxall (2012) quien manifiesta que a menudo hay variaciones importantes en la gestión de prácticas dentro de una organización, ya que la administración las aplica de acuerdo a los grupos que conforman la fuerza laboral, lo cual podría estar generando este tipo de resultados.

En resumen, no es posible determinar el rol mediador de la cultura organizativa en la relación de las PAR y el compromiso, medidas las PAR desde la perspectiva de los directivos, si bien las PAR intencionadas sí parecen influir sobre determinados tipos de cultura organizativa.

Como ya se ha dicho, el modelo se probó tanto con las PAR medidas a través de las respuestas de los directivos (PAR Intencionadas) como con las medidas a partir de las percepciones de los empleados (PAR Percibidas). A partir de la inclusión de las PAR Percibidas se pudo constatar que la relación entre esta

variable y el compromiso afectivo sí tiene una relación positiva que permite aceptar la hipótesis 1 y continuar con el análisis del modelo para constatar el rol mediador de la cultura organizativa.

Los resultados obtenidos son consistentes con lo hallado en otras investigaciones (Ogilve, 1986; Meyer y Allen, 1997; Macky y Boxall, 2007), demostrando la relevancia de la inclusión de este tipo de prácticas en las empresas para moldear las conductas de los empleados hacia el logro de los objetivos empresariales, completando además la literatura al incorporar que la variable clave para que tal relación sea positiva es cómo perciben los empleados dichas prácticas de recursos humanos.

Con respecto a la hipótesis 2.1, se analizó la relación entre las PAR Percibidas y los tipos de cultura. Los datos señalan que los tipos de cultura Clan, Jerárquica, de Mercado y Adhocrática ejercen un efecto significativo positivo entre el uso de las PAR Percibidas y estos tipos de cultura. Tal como se ha expresado en la literatura revisada, las PAR tienen un efecto que permite modular la cultura dentro de las organizaciones (Ortega-Parra y Sastre-Castillo, 2013) y deben considerarse para alinear las actitudes de los trabajadores con los valores corporativos de cada organización (Wei L.-Q. , Liu, Zhang, y Chiu, 2008).

La hipótesis 2.2 establece si el tipo de cultura ejerce un efecto positivo o negativo sobre el compromiso afectivo. Al respecto, vamos a analizar dicho efecto en cada una de los tipos de cultura considerados en esta investigación.

En primer lugar, se halló que la cultura tipo Clan sí presenta un efecto positivo en el compromiso afectivo como se planteó para este trabajo, es decir, que nuestra hipótesis se cumple. Los resultados coinciden con lo expuesto por Acar (2012), quien manifiesta que al desarrollar culturas que operan como familias y creando vínculos emocionales se logra promover actitudes de colaboración en las organizaciones que promueven el compromiso.

Para el caso de la cultura Jerárquica, se había planteado un efecto negativo en esta relación teniendo como partida el supuesto presentado por Wallach (1983), quien expresaba que las culturas orientadas hacia el control y la jerarquía no contribuían a la permanencia de los empleados en las empresas. No obstante, en este caso la hipótesis no se cumplió debido a que el resultado mostró un efecto positivo entre este tipo de cultura y el compromiso afectivo. Una explicación tentativa para este resultado puede estar sustentada en que la cultura Jerárquica influencia la forma en cómo los trabajadores desempeñan sus funciones (Máynez, 2016) y, además, la manera en que los empleados establecen sus objetivos en el ámbito personal y laboral. Esto puede originar que las personas, al tener líneas de autoridad para tomar decisiones con procedimientos estandarizados y clara responsabilidad en los procesos, se sientan más comprometidas a cumplir las metas propuestas. También puede ser porque este tipo de organizaciones se enfocan en el éxito empresarial a través del control de actividades y de la jerarquía en los puestos de trabajo, lo cual representa para el individuo un compromiso de realizar sus actividades a través de los valores que rigen en esta cultura tales como estabilidad, previsibilidad y eficiencia (Cameron y Quinn, 2011).

Con respecto al tipo de cultura de Mercado y Adhocrática, ambas hipótesis se cumplen, puesto que en los dos casos existe un efecto positivo entre estos tipos de cultura y el compromiso afectivo. Conclusiones similares fueron obtenidas en otros estudios (Sysinger, 2012) y pueden estar sustentadas en que las organizaciones con cultura de Mercado se orientan a los resultados, lo cual puede generar compromiso en los empleados, ya que ven como propios los objetivos de una organización que se enfoca en aumentar su posición competitiva e impulsar a la compañía hacia la productividad, los resultados y los beneficios con fin de lucro (Cameron y Quinn, 2011). Mientras, las culturas Adhocráticas, a través de los ambientes creativos de trabajo y cooperación, logran retar a los empleados para que desarrollen funciones que les permitan ser adaptables, flexibles y creativos. Por otra parte, el tipo de cultura Adhocrática no tiene centralizado el poder, lo que conlleva a que la participación en la toma de decisiones sea abierta y los

individuos puedan satisfacer sus necesidades de reconocimiento, lo que redundará en compromiso hacia la organización y rápida adaptación a las nuevas oportunidades.

En cuanto al rol mediador de cada tipo de cultura en la relación entre las PAR Percibidas y el compromiso afectivo, se pudo constatar que se cumplen las condiciones para que dicho efecto se de en esta relación. En otras palabras, los datos respaldan la hipótesis 2.3, que plantea que las PAR Percibidas dejan de tener un efecto significativo sobre el compromiso afectivo cuando se incorpora el tipo de cultura.

Al hacer el análisis detallado se determinó que, al incluir el tipo de cultura Clan, la relación entre las PAR Percibidas y el compromiso afectivo deja de ser significativa, por lo que la hipótesis se acepta.

Así mismo, sucede con el efecto mediador del tipo de cultura Jerárquica, que cuando se incorpora al modelo hace que las PAR Percibidas disminuyan su efecto sobre el compromiso afectivo, comprobando la hipótesis planteada.

Lo mismo ocurre con el tipo de cultura Adhocrática. Esto podría explicarse en el sentido en que el tipo de cultura tiene un efecto sobre las PAR que trabajan a través de sus impactos en las habilidades, el conocimiento de los empleados, la voluntad de esforzarse y las oportunidades para expresar sus talentos en el trabajo, lo cual podría redundar en el compromiso afectivo de los miembros de una organización (Boxall, 2012). Como lo manifiesta Robert, Probst, Martocchio, Drasgow, y Lawler (2000) las diferencias culturales pueden tener diferentes efectos en las prácticas y con ello impactar las actitudes laborales como el compromiso.

En este sentido, los hallazgos sugieren que las prácticas de alto rendimiento percibidas por los empleados de las organizaciones sufren un efecto frente a cada

uno de los tipos de cultura y, como consecuencia tienen empleados que están más comprometidos afectivamente con su organización.

No obstante, al hacer la comprobación del efecto mediador del tipo de cultura de Mercado resultó que la relación significativa entre las PAR y el compromiso afectivo no disminuye al incorporar este tipo de cultura, por lo que esta hipótesis se rechaza. Esto podría ser debido a que este tipo de cultura se caracteriza, a diferencia de la cultura Clan, Adhocrática y Jerárquica, por tener una fuerte orientación externa, es decir, a los resultados, lo que puede incidir en que no tenga ningún efecto mediador sobre las PARP y el CA de los empleados. En otras palabras, el efecto de la implementación de prácticas de alto rendimiento que promuevan el compromiso de los individuos hacia la compañía no se podría explicar en organizaciones con esta cultura.

Después de observar los resultados se puede concluir que existe un efecto mediador del tipo de cultura entre las PAR Percibidas y el compromiso afectivo, lo que puede explicar el proceso a través del cual las PARP llevan al compromiso afectivo. En cuanto a la cultura de Mercado, que en este caso no es mediadora de esta relación, se determinó que la relación entre PARP y compromiso es directa, lo cual podría señalar nuevas líneas de investigación que comprueben estas suposiciones.

En conclusión, existen diferencias entre las PAR cuando son Intencionadas por los Directivos de RR.HH. y cuando son Percibidas por los empleados. Los resultados permiten evidenciar el rol mediador de la cultura organizativa cuando medimos las PAR desde la percepción que tienen de ellas los empleados y el efecto que ejercen en el compromiso afectivo.

Nuestra investigación sugiere que el compromiso afectivo se ve afectado de manera positiva por las PAR tal y como las perciben los empleados, lo que implica que éstos se comprometen más con las organizaciones en las que trabajan a

medida que consideran que se están ejecutando determinadas prácticas (PAR) por parte del departamento de Recursos Humanos y que este efecto de las PAR sobre el compromiso no es directo, sino que se materializa a través de la cultura organizativa.

# **Capítulo 8.**

## ***Conclusiones***



## 8. Conclusiones

### 8.1 Síntesis de resultados de la investigación

El principal objetivo que perseguía esta investigación era analizar el impacto de las PAR en el compromiso afectivo, con la cultura organizativa como variable mediadora. Para el desarrollo de este estudio hemos tomado como referentes teóricos tres enfoques que permitieron explicar la influencia de las PAR en el compromiso organizativo (afectivo). En ellos se ha encontrado la base para sustentar la elección de las prácticas de alto rendimiento propuestas por Pfeffer (1994a; 1998a) y aplicadas en nuestro modelo de investigación.

En primer lugar, se identificó el enfoque de intercambio social en el que Blau (1964) sostiene que debe existir una relación entre el individuo y la organización que contribuya a generar un gana-gana en las dos partes. En este sentido, las prácticas que se utilicen en la gestión de los empleados deben estar enfocadas no solo en el bienestar de la organización sino que el individuo sienta que puede sacar provecho de ellas para que se dé una relación recíproca en donde el compromiso sea una consecuencia de este intercambio.

En segundo lugar, se encuentra el enfoque AMO (Habilidades, Motivación, Oportunidad) el cual se fundamenta en que una organización que desee mejorar su desempeño, puede realizarlo a través de las prácticas de alto rendimiento que generen en el empleado las habilidades requeridas, la motivación que le permita ofrecer un esfuerzo adicional a la organización y las oportunidades que se presten para que el individuo ponga en práctica lo aprendido en su campo laboral.

En tercer lugar, está el enfoque de recursos y capacidades que se apoya en el argumento de que para que una organización genere ventaja competitiva debe potencializar las capacidades internas, a través de prácticas que contribuyan a generar compromiso organizativo y aumentar el desempeño de los individuos. De

esta manera, se genera valor a la empresa, los recursos se vuelven raros, no imitables y sin sustitutos para que dicha ventaja sea sostenible.

Bajo estos tres enfoques nuestro modelo empezaba a tener sustento, a partir del efecto que podía tener las prácticas de alto rendimiento, especialmente la propuesta desarrollada por Pfeffer (1994a; 1998a) en el compromiso afectivo de los empleados en la organización. Esto nos llevó posteriormente a cuestionarnos si la cultura organizativa podría jugar un rol mediador en esta relación.

Este cuestionamiento se origina a partir de múltiples autores que encontraron en sus estudios que la cultura organizativa cumplía un efecto mediador junto a las prácticas de recursos humanos y variables como el desempeño (Hau-Siu Chow, 2012), la innovación (Lau y Ngo, 2004), el intercambio de conocimiento (Castañeda y Toulson, 2013), responsabilidad social empresarial (Wong y Gao, 2014), entre otras.

Estos resultados nos llevaron a pensar en incluir la cultura en la relación directa entre las PAR y el compromiso afectivo tomando como apoyo el argumento de Baron y Kenny (1986) quienes sostienen que este tipo de variables se utilizan cuando se presenta una fuerte relación entre una variable independiente y una dependiente, lo cual fue respaldado en la revisión de la literatura realizada para este estudio.

A partir de estos argumentos, se inició el proceso de recolección de la información a través de las escalas de compromiso afectivo (Allen y Meyer, 1990a), prácticas de alto rendimiento (Camps y Luna-Arocas, 2012) y cultura organizativa (Cameron y Quinn, 2011). Para ello se tomaron 50 empresas en las que debía participar el Director del RR.HH. y al menos 10 de sus empleados, debido a que para determinar el tipo de cultura de una organización era necesario un número mínimo de colaboradores.

Como parte del proceso investigativo, el modelo fue testeado con las prácticas de alto rendimiento percibidas por los empleados y las PAR intencionadas, o valoradas por los directivos de recursos humanos. Con estas unidades de análisis también se buscaba generar un aporte al campo de recursos humanos, en donde según Macky y Boxall (2007) los estudios han sido realizados en su mayoría a directores de RR.HH.

Con la información recolectada se aplicaron técnicas de estadística descriptiva y estadística multivariante. La técnica utilizada para testear nuestro modelo fue Ecuaciones Estructurales debido a que tiene algunas ventajas como controlar el error y facilita la utilización de indicadores múltiples en los constructos, lo cual aplicaba para nuestro caso.

Es así que a través de esta técnica obtuvimos respuesta a los planteamientos que inicialmente nos habíamos hecho sobre el rol mediador de la cultura organizativa en la relación entre PAR y compromiso afectivo. Para ello, se presenta a continuación una tabla resumen con las hipótesis testeadas en el modelo haciendo distinción entre las hipótesis con PAR Percibidas y las hipótesis con PAR Intencionadas.

En la tabla 74, se observa que la mayoría de las hipótesis del modelo fueron respaldadas. Nos detendremos a continuación a revisar aquellas que fueron rechazadas en nuestro estudio.

**Tabla 77. Resumen hipótesis del modelo**

<b>Hipótesis</b>	<b>Aceptada</b>	<b>Rechazada</b>
<b>H1:</b> El uso de PAR Percibidas influyen positivamente en el compromiso afectivo	X	
<b>H1:</b> El uso de PAR Intencionadas influyen positivamente en el compromiso afectivo		X
<b>H2.1a:</b> El uso de PAR Percibidas influye en el tipo de cultura <b>Clan</b> .	X	
<b>H2.1a:</b> El uso de PAR Intencionadas influye en el tipo de cultura <b>Clan</b> .	X	
<b>H2.1b:</b> El uso de PAR Percibidas influyen en el tipo de cultura <b>Jerárquica</b>	X	
<b>H2.1b:</b> El uso de PAR Intencionadas influyen en el tipo de cultura <b>Jerárquica</b>	X	
<b>H2.1c:</b> El uso de PAR Percibidas influye en el tipo de cultura <b>de Mercado</b> .	X	
<b>H2.1c:</b> El uso de PAR Intencionadas influye en el tipo de cultura <b>de Mercado</b> .		X
<b>H2.1d:</b> El uso de PAR Percibidas influye en el tipo de cultura <b>Adhocrática</b> .	X	
<b>H2.1d:</b> El uso de PAR Intencionadas influye en el tipo de cultura <b>Adhocrática</b> .	X	
<b>H2.2a:</b> El tipo de cultura <b>Clan</b> influye positivamente en el compromiso afectivo.	X	
<b>H2.2b:</b> El tipo de cultura <b>Jerárquica</b> influye negativamente en el compromiso afectivo		X
<b>H2.2c:</b> El tipo de cultura <b>de Mercado</b> influye positivamente en el compromiso afectivo	X	
<b>H2.2d:</b> El tipo de cultura <b>Adhocrática</b> influye positivamente en el compromiso afectivo	X	
<b>H2. 3a:</b> La influencia de las PAR Percibidas sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura Clan	X	
<b>H2.3b:</b> La influencia de las PAR Percibidas sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura Jerárquica	X	
<b>H2.3c:</b> La influencia de las PAR Percibidas sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura de Mercado		X
<b>H2.3d:</b> La influencia de las PAR Percibidas sobre el compromiso afectivo deja de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura Adhocrática	X	

**Fuente: elaboración propia**

Comenzaremos por analizar la hipótesis H2.2b, que fue rechazada en nuestro estudio, y que consistía en probar si el tipo de cultura Jerárquica influía negativamente en el compromiso afectivo. Esta hipótesis se planteó de esta manera debido a que en la literatura se mencionaba que las culturas con rasgos de control y jerarquía no son promotoras de compromiso afectivo. Sin embargo, en este colectivo empresarial la cultura Jerárquica sí tuvo una influencia positiva en el compromiso afectivo, lo cual puede ser resultado de los conservadores que son los empleados frente a organizaciones construidas bajo niveles de subordinación y con mecanismos de control.

Continuaremos por aquellas hipótesis que incluyen a las PAR Intencionadas como parte del modelo y que son producto de la información recogida en los directores de RR.HH. En este caso, se negaron dos hipótesis, la H1 que examinaba la relación directa entre las PAR Intencionadas y el compromiso afectivo y, la hipótesis H2.1c que comprobaba la influencia del uso de las PAR Intencionadas en la cultura de Mercado. Estos resultados no permitieron testear el efecto mediador de los tipos de cultura debido a que no se cumplió con una de las condiciones del modelo de mediación que consistía en que debía existir una relación positiva significativa entre las PAR Intencionadas y el compromiso afectivo. Por tanto, no se puede hablar de un efecto mediador cuando se toman este tipo de PAR en el modelo.

Con respecto a las hipótesis que incluían a las PAR Percibidas, fruto de la información recolectada en los empleados, pudimos observar que la mayoría fueron aceptadas, lo cual permitió cumplir con las condiciones para testear el modelo de mediación con los cuatro tipos de cultura. Sin embargo, al correr el modelo se identificó que la hipótesis H2.3c fue rechazada. Esta hipótesis residía en comprobar si la influencia de las PAR Percibidas sobre el compromiso afectivo dejaba de ser significativa cuando se incorpora el tipo de cultura de Mercado. El resultado obtenido puede ser fruto de que, en organizaciones con culturas de Mercado, los individuos no consideran necesario prácticas de alto rendimiento que

los alienten a estar comprometidos, debido a que alcanzar posiciones competitivas en el mercado puede traer consigo beneficios económicos que los motiva a permanecer en una organización y mejorar su desempeño.

Para finalizar, este trabajo sugiere el interés de que en futuros estudios se pueda seguir contrastando el uso de las PARP y las PARI como parte de los modelos de investigación para determinar el efecto que tienen en el compromiso y en el rol mediador que juega la cultura organizativa.

## **8.2 Implicaciones académicas y empresariales**

Los hallazgos de esta investigación contribuyen a resaltar algunos aspectos para el ámbito académico y empresarial.

Algunas de las implicaciones académicas que surgieron de este estudio son:

- Éxito en el diseño de escalas que midan las PAR, la cultura organizativa y el compromiso organizativo. En otras palabras, las escalas utilizadas contribuyeron a obtener resultados significativos del modelo presentado para esta investigación.
- Constatación en la cultura organizativa de la perspectiva de diferenciación, debido a que en casi el 50% de la muestra había dificultades para asignar qué tipo de cultura predominaba en la empresa.
- Importancia de distinguir entre PARI y PARP, dado que la mayoría de los estudios han sido realizados en directores de RR.HH. En este caso, se generó un aporte desde la perspectiva de empleados y directivos.
- Las PARI no afectan al compromiso organizativo, mientras que las PARP sí lo afectan. En este caso, se respalda la necesidad de seguir haciendo

estudios con empleados y directivos para ampliar la mirada dentro de las organizaciones.

- La cultura ejerce efectivamente un rol mediador especialmente los tipos de cultura Clan, Jerárquica y Adhocrática.
- Todas las influencias son positivas, independientemente del tipo de cultura.

Por otra parte, los aportes generados a partir del modelo propuesto para esta investigación, constituyen un insumo para quienes deseen continuar con este análisis vinculando más organizaciones e incluyendo otras variables al estudio.

Por otro lado, algunas de las implicaciones en el ámbito empresarial son:

- Parece conveniente aplicar PAR si queremos aumentar el compromiso de los empleados en la organización y además cuidar mucho cómo se aplican esas PAR para que sean efectivamente percibidas por los empleados
- Los empresarios pueden influir sobre la cultura de sus empresas gracias a la utilización de las PAR, de modo que también pueden intentar moldear esa cultura a través de las PAR.
- Dado que las culturas influyen positivamente en el compromiso, también pueden tratar de incrementar dicho compromiso actuando sobre la cultura para que sea de uno de estos tres tipos.
- En aquellas empresas con cultura de mercado los directivos deben tener en cuenta que la influencia de las PAR sobre el compromiso es directa, es decir, no pasa por la cultura.

### 8.3 Limitaciones del estudio

Pese al esfuerzo por realizar una investigación rigurosa y de calidad, ha de admitirse la existencia de ciertas limitaciones que se han dado a lo largo de este estudio y que están influyendo en sus resultados y conclusiones.

- La literatura desarrollada en América Latina sobre compromiso organizativo, PAR y cultura organizativa ha sido escasa, lo cual significó una limitación para tomar referentes teóricos que permitieran comprender en mayor profundidad el contexto empresarial intervenido y cómo había sido abordada la investigación en estos escenarios.
- Este estudio tiene un diseño transversal. Si hubiera sido longitudinal, nos habría permitido tener una fotografía más amplia en el tiempo de las actitudes de la fuerza laboral en las organizaciones.
- El grupo empresarial seleccionado no es homogéneo en cuanto al tipo de actividad desarrollada. Se asumió esta limitación debido a la dificultad de intervenir empresas de un mismo sector para un estudio de actitudes laborales.
- Si bien no se presentan problemas de tamaño muestral, los 651 casos provienen de un número reducido de empresas (50), lo que sin duda está condicionando los resultados y debe ser tenido en cuenta a la hora de establecer generalizaciones
- No se consideró incluir dentro del estudio la variable de desempeño organizativo, es decir, analizar si la relación entre las PAR y el compromiso afectivo, mediada por la cultura organizativa, influía en los resultados de la organización. Se tomó esta decisión partiendo de la necesidad evidente en la literatura de examinar el rol de cultura organizativa, debido a que los resultados de las PAR y el compromiso sobre el desempeño de la organización han sido objeto de otros estudios.

## 8.4 Dirección para futuras investigaciones

Finalizada esta investigación se identificaron algunos lineamientos que pueden contribuir al desarrollo de próximos estudios.

- Futuras investigaciones podrían replicar el estudio tomando la información por sector para poder establecer comparaciones que permitan contrastar a futuro los resultados.
- El estudio podría replicarse en otros países de América Latina y contribuir a la obtención de información valiosa en esta área de conocimiento en el contexto latinoamericano.
- La constatación de diferentes resultados si se toman las PAR Percibidas por los empleados y las PAR que tenían intención de implantar los directivos, lleva a sugerir estudios que profundicen en dicha distinción, tanto a la hora de medir las PAR como de analizar sus efectos sobre otras variables.
- Se requieren nuevas investigaciones que ahonden en las causas de por qué la cultura de Mercado no se comporta como una variable mediadora en la relación entre el uso de las PARP y el compromiso afectivo.
- Esta investigación podría desarrollarse a partir de un diseño longitudinal que permita analizar cómo han evolucionado las organizaciones en la gestión del recurso humano y su repercusión sobre los índices de compromiso organizativo.
- Para próximos estudios sería interesante considerar el análisis de la información bajo la metodología multinivel y evaluar si ésta permite aportar conclusiones que enriquezcan el debate actual sobre las relaciones entre las variables a estudiar.
- En futuras investigaciones sería conveniente introducir la variable de desempeño organizativo que contribuya a entender cómo se ven impactados los resultados de la organización a partir de la relación entre las PAR, el compromiso afectivo y el rol mediador de la cultura organizativa.



# **Bibliografía**



## Bibliografía

- Abela, J. (2011). El análisis multinivel: una revisión actualizada en el ámbito sociológico. *Metodología de Encuestas*, 13, 161-176.
- Acar, A.Z. (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *International Strategic Management Conference*. Elsevier.
- Ahmand, S. y Schroeder, R. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21, 19-43.
- Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organizational Studies*, 5 (3) 193-226.
- Allen, N. y Meyer, J. (1990a). The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. y Meyer, J. (1990b). Organizational Socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy Management Journal*, 33, 847-858.
- Allen, N. y Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Almutawa, Z., Muenjohn, N. y Zhang, J. (2016). The effect of Human Resource Management System on Employees' commitment: The Mediating Role of the AMO Model. *50 (6)*, 17-29.
- Anderson, J. y Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach'. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Andreassi, J., Lawter, L., Brockerhoff, M. y Rutigliano, P. (2014). Cultural impact of human resource practices on job satisfaction. A global study across 48 countries. *Cross Cultural Management*, 21 (1), 55-77.
- Angle, H. y Perry, J. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.

- Angle, H. y Perry, J. (1983). Organizational Commitment: Individual and Organizational Influences. *Work And Occupations*, 10 (2), 123-146.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. y Kalleberg, A. (2000). Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off. New York, Ithaca: Cornell University Press.
- Aravena, P. C., Moraga, J., Carte-Velásquez, R. y Manterola, C. (2014). Validez y Confiabilidad en Investigación Odontológica. *International Journal of Odontostomatology*, 8 (1) 69-75.
- Arthur, J. (1992). The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488-506.
- Arthur, J. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *The Academy Management of Journal*, 37 (3), 670-687.
- Ashford, S., Lee, C. y Bobko, P. (1989). Content, causes and consequences of job insecurity: A theory based measure and substantive test'. *Academy Management of Journal*, 32, 803-829.
- Ato, M. y Vallejo, G. (2011). Los efectos de las terceras variables en la investigación psicológica. *Anales de Psicología*, 27 (2), 550-561.
- Aycan, Z., Sinha, J. y Kanungo, R. (1999). Organizational Culture and Human resource practices: the model of culture fit. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 30 (4), 501-526.
- Baluch, A. (2017). Employee perceptions of HRM and well-being in nonprofit organizations: unpacking the unintended. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (14), 1912-1937.
- Banco de la República de Colombia. (2014). *Economía de las grandes ciudades en Colombia*. Editor. Bogotá: Nomos S.A
- Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 113, 656-665.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

- Barney, J. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive*, 9 (4), 49-61.
- Barney, J. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26 (1), 41-56.
- Barney, J. y Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resource in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1), 31-46.
- Baron, R. y Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Batista-Foguet, J., Coenders, G. y Alonso, J. (2004). Análisis factorial confirmatorio. Su utilidad en la validación de cuestionarios relacionados con la salud. *Medicina Clínica*, 1, 21-27.
- Batt, R. (2002). Managing Customer services: Human Resource Practices, Quit Rates and Sales Growth. *Academy of Management Journal*, 45 (3), 587-597.
- Bayona, C., Goñi, S. y Madorrán, C. (2000). Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (1), 139-149.
- Becker, B. y Barry, G. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Becker, B. y Huselid, M. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.
- Becker, B. y Huselid, M. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32 (6), 898-925.
- Becker, B., Huselid, M., Pickus, P. y Spratt, M. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36 (1), 39-47.
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.

- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. y Bou-Llusar, J. (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance. *Journal of Management*, 24 (5), 1009-1044.
- Bentein, K., Vandenberg, R. y Stinghamber, F. (2005). The role of change in the relation between commitment and a turnover: A latent growth modeling approach. *Journal Applied of Psychology*, 90, 468-482.
- Bergman, M. (2006). The Relation between affective and normative commitment: Review and Research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (5), 645-663.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Ufe*. New York: Wiley.
- Blau, P., Paul, A. y St John, N. (1993). On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 298-314.
- Bonache, J. y Cerviño, J. (1997). La adaptación cultural en la empresa multinacional: el conflicto entre la teoría y la práctica. *Información Comercial Española*, 761, 33-48.
- Bos-Nehles, A. y Meijerink, J. (2018). HRM implementation by multiple HRM actors: a social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management* , 29 (22), 3068–3092.
- Bowen, D. y Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strenght of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6 (3), 59-75.
- Boxall, P. (1998). *Human resource strategy and industry-based competition: A conceptual framework and agenda for theoretical development*. Madison: WI: IRRA.
- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: what, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, 169-186.
- Boxall, P. y Macky, K. (2007). High Performance Work Systems and Organisational Performance: Bridging Theory and Practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45, 261-270.
- Boxall, P. y Macky, K. (2009). Research and Theory on High-Performance Work Systems: Progressing the High-Involvement Stream. *Human Resource Managemente Journal*, 19 (1), 3-23.

- Boxall, P. y Purcell, J. (2000). Strategic Human Resource Management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2 (2), 183-203.
- Boxall, P. y Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave .
- Boxall, P. y Steeneveld, M. (1999). Human resource strategy and competitive advantage: A study of engineering consultancies. *Journal of Management Studies*, 36 (4), 443-463.
- Brewster, C. (1999). SHRM: The value of different paradigms. *Management International Review*, 39 (3), 45-64.
- Brooks, B. (2008). The Natural Selection of Organizational and Safety Culture Within a Small to Medium Sized Enterprise (SME). *Journal of Safety Research*, 39, 73-85.
- Brown, R. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251.
- Buchanan, B. (1974). Building organisational commitment: the socialisation of managers in work organisations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 533-546.
- Bulut, C. y Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development*, 14 (1), 309-322.
- Buyens, D. y Ans, D. (2001). Perceptions of the value of the HR function. *Human Resource Management Journal*, 11 (3), 70-89.
- Cabrera, E. y Bonache, J. (1999). An expert HR system for aligning organizational culture and strategy. *Human Resource Planning*, 22 (1), 51-60.
- Cadwell, D., Chatman, J. y O'Reilly, C. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- Calderon, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aporte. *Cuadernos de Administración*, 23 (41), 13-36.
- Cameron, K. y Freeman, S. (1991). Culture, Congruence, Strength and Type: Relationship to Effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.

- Cameron, K. y Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey -Bass and Wiley Imprint.
- Camps, J. y Luna-Arocas, R. (2008). Prácticas de alto rendimiento: su medición y su relación con la performance empresarial. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 35, 113-137.
- Camps, J. y Luna-Arocas, R. (2009). High involvement work practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (5), 1056-1077.
- Camps, J. y Luna-Arocas, R. (2012). A Matter of learning: How Human Resources affect organizational performance. *British Journal of Management*, 23, 1-21.
- Cappelli, P. y Neumark, D. (2001). Do high-performance work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, 54 (4), 737-775.
- Cappelli, P. y Singh, H. (1992). *Integrating strategic human resource and strategic management*. En D. Lewin, O. S. Mitchell, y P. Sherer (eds). Madison, WI: Industrial Relations Research Association, 165-192.
- Carrillo, J. y Gromb, D. (1999). On the strength of corporate cultures. *European Economic Review*, 43, 1021-1037.
- Castañeda, D. y Toulson, P. (2013). Human Resource Practices and Knowledge Sharing: The Mediator Role of Culture. *Proceedings of The International Conference on Intellectual Capital Knowledge Management & Organizational Learning*, 87-94.
- Cavanaugh, M. y Raymond, N. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 323-340.
- Céspedes, J., Gómez, P. y Cabrera, R. (2005). Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* (24), 029-056.
- Chadwick, C. y Cappelli, P. (1999). *Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management*. Greenwich: CT: JAI Press.

- Chan, L., Shaffer, M. y Snape, E. (2004). In Search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), 17-35.
- Chang, P.C. y Chen, S.J. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (4), 883-901.
- Choi, Y., Seo, M., Scott, D. y Martin, D. (2010). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument: An application of the Korean version. *Journal of Sport Management*, 24, 169-189.
- Colbert, B. (2004). The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 28 (3), 341-358.
- Collins, C. y Clark, K. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy Management of Management*, 46, 740-751.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354.
- Cohen, A. (2008). *Multiple Commitments in the Workplace. An integrative Approach.* (E-Library ed.). (T. & e-Library, Ed.) Lawrence Erlbaum Associates, Inc, New York.
- Cohen, A., Ben-Tura, E. y Vashdi, D. (2012). The relationship between social exchange variables, OCB, and performance. What happens when you consider group characteristics? *Personnel Review*, 41 (6), 705-731.
- Combs, J., Hall, A. y Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.

- Cook, F. (2001). Human Resource Strategy to Improve Organizational Performance. A Route for Firms un Britain? *International Journal of Management Reviews*, 3 (4), 321-339.
- Dasí, S. (2007). La cultura organizativa y los factores determinantes en su formación. *Alta Dirección*, 251/252, 79-83.
- Datta, D., Guthrie, J. y Wright, P. (2005). HRM and Firm Productivity: Does Industry Matter? *Academy of Management Journal*, 48 (1), 135-146.
- Davis, S. (1984). *Managing Corporate Culture*. Massachusetts: Ballinger Publishing Company.
- Davis, S. (1985). Culture is not Just an internal Affair. En Kilmann, *Gaining Control of the Corporate Culture* (págs. 137-147). California: Jossey-Bass Inc Publishers.
- Delaney, J. y Huselid, M. (1996). The Impact of Human Resources Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 949-969.
- Delery, J. y Doty, H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. *The Academy Of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- Delery, J. y Shaw, J. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 165-197 .
- De Pablos, P. (2005). Strategic human resource management and organizational competitiveness: The importance of fit and flexibility. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 5 (1), 1-15.
- De Saa-Perez, P. y Garcia-Falcon, J. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *International Journal of Human Resource Management*, 13, 123-140.
- Deal, T. y Allan, K. (1983). Culture: A New Look Through Old Lenses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19 (4), 498-505.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Wesley: Reading .

- Deal, T. y Kennedy, A. (1985). *Culturas Corporativas*. México: Fondo Corporativo Interamericano.
- Demir, C., Ayyildiz, N. y Erturk, E. (2011). Diagnosing the Organizational Culture of a Turkish Pharmaceutical Company Based on the Competing Values Framework. *Journal of Business Economics and Management*, 12 (1), 197–217.
- Denison, D. (1996). That is the difference between culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654.
- Denison, D. y Neale, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Denison Consulting.
- Denison, D., Haaland, S. y Goelzer, P. (2003). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is there a Similar Pattern Around the world. *Advances in Global Leadership*, 3, 205-227.
- Denison Organization. (2009). Getting Started with Your Denison Organizational Culture Survey Results. *Denison Consulting*, 1-32.
- Devlin, S. J., Dong, H. K. y Brown, M. (1993). Selecting a Scale for Measuring Quality. *Marketing Research*, 5, 12-17.
- Di Stefano, G. y Scrima, F. (2016). The Psychometric properties of the italian version of the organizational culture assessment instrument (OCAI). *BPA-Applied Psychology Bulletin*, 64 (276), 51-63.
- Díaz, M., Merino, A. y Castellanos, R. S. (2010). Modelos de Ecuaciones Estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31 (1), 34-45.
- Doorewaard, H. y Benschop, Y. (2003). HRM and Organizational Change: an emotional endeavor. *Journal of Organizational Change Management*, 16 (3), 272-286.
- Dyer, L. y Reeves, T. (1995). HR Strategies and firm performance: What do we now and where do we need to go. *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656-670.
- Dunham, R., Grube, J. y Castañeda, M. (1994). Organizational Commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.

- Elvira, M. y Dávila, A. (2005). Cultura y Administración de Recursos Humanos en América Latina. *Universia Business Review*, 5, 28-45.
- Escobedo, M., Hernández, J., Estebané, O. y Martínez, G. (2016). Modelos de Ecuaciones Estructurales: Características, Fases, Construcción, Aplicación y Resultados. *Ciencia y Trabajo*, 55, 16-22.
- Evans, R. y Davis, W. (2005). High Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure. *Journal of Management*, 31 (5), 758-775.
- Flamholtz, E. y Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line theoretical and measurement issues. *Journal of Human Resource Costing y Accounting*, 16 (2), 76-94.
- Ferreira, A. y Hill, M. (2008). Organizational cultures in public and private Portuguese university: A case study. *Higher Education*, 55, 637-650.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G. y Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 235-264.
- Ferris, G., Hochwarter, W., Buckley, R., Harrell-Cook, G. y Frink, D. (1999). Human Resource Management: Some New Directions. *Journal of Management*, 25 (3), 385-415.
- Fisher, C. (1989). Current and recurrent challenges in HRM. *Journal of Management*, 15, 157-180.
- Glaser, S. (1983). *Assessing Organizational Culture: An interpretive Approach*. Washington.
- Glaser, S., Zamanou, S. y Hacker, K. (1987). Measuring and Interpreting Organizational Culture. *Management Communication Quarterly*, 1 (2), 173-198.
- Gallardo, E. (2008). Evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo. Problemáticas y Soluciones. *Estableciendo puentes en una economía global*, 2, (17), 1-15.

- García, J., Peña, M. y Rodríguez, A. (2007). Métodos cuantitativos versus métodos cualitativos en le Economía de los Negocios. ¿Es una metodología irreconciliable? *EconoQuantum*, 3 (2), 117-150.
- Gardner, T., Moynihan, L. y Wright, P. (2007). *The Influence of Human Resource Practices and Collective Affective Organizational Commitment on Aggregate Voluntary Turnover*. CAHRS Working Paper, Cornell University. NY: Ithaca.
- Gardner, T., Moynihan, L., Park, H. y Wright, P. (2001). *Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship: The Impact of HR Practices on Employee Attitudes and Employee Outcomes*. Center for Advanced Human Resource Studies. New York: Cornell.
- Gellatly, I., Hunter, K., Currie, L. y Irving, G. (2009). HRM practices and organizational commitment profiles. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (4), 869–884.
- George, D. y Mallery, P. (2013). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4 ed. ed.)*. Boston: MA: Allyn y Bacon.
- Gong, Y., Law, K., Chang, K. y Xin, K. (2009). Human Resources Management and Firm Performance: The Differential Role of Managerial Affective and Continuance Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 263-275.
- Goodman, E., Zammuto, R. y Gifford, B. (2001). The Competing Values Framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organization Development Journal*, 19 (3), 58-60.
- Gordon, G. (1991). Industry Determinants of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 16 (2), 396-415.
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Guest, D. (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *Journal Industrial Relations*, 44 (3), 335-358.
- Gupta, V. (2011). Cultura Basis of High Performance Organizations. *International Journal of Commerce and Management*, 21 (3), 221-140.

- Guthrie, J. P. (2001). High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence Form New Zeland. *Academy Management of Journal*, 44, 180-190.
- Guzzo, R. A. y Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as comuncations and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33, 447-462.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1999). *Análisis Multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Hartnell, C., Yi, A. y Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 96 (4), 677-694.
- Hartog, D. y Verburg, R. (2004). High Performance Work Systems, Organisational Culture and Firm Effectiveness. *Human Resource Management*, 14, 55-78.
- Hau-Siu Chow, I. (2012). The roles of implementation and organizational culture in the HR-performance link. *International Journal of Human Resource Management*, 23 (15), 3114-3132.
- Hau-Siu Chow, I. y Liu, S. (2009). The effect of aligning organizational culture and business strategy with HR systems on firm performance in Chinese enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (11), 2292-2310.
- Helfridge, C., Li, D., Mohr, D., Meterko, M. y Sales, A. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science*, 2 (1), 1-14.
- Heritage, B., Pollock, C. y Roberts, L. (2014). Validation of the Organizational Culture Assesment Instrument. *PLoS ONE*, 9 (3), 1-10.
- Hernández, S. R., Fernandez, C. C., Baptista, L. P. y García, E. I. (2007). *Fundamentos de metodología de investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Herrero, J. (2010). El análisis factorial confirmatorio en el estudio de la estructura y estabilidad de los instrumentos de evaluación: un ejemplo con el cuestionario de autoestima CA-14. *Intervención Psicosocial*, 19 (3), 289-300.
- Hofstede, G. (1980). *Culture´s Consequences*. California: Sage.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in context. *Online Readings in Psychology and Culture* .
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. y Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of Mind*. United States: McGraw Hill.

- Huselid. (1995). The impact of Human Resource Management on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy Management of Journal*, 38, 635-672.
- Huselid, M. y Becker, B. (1995). *The Strategic Impact of High Performance Work Systems*. Human Resource Planning Society, The Society for Human Resource Management Foundation, The School of Management and Labor Relations.
- Huselid, M. y Becker, B. (2011). Bridging Micro and Macro Domains: Workforce differentiation and Strategic Human Resource Management. 37 (2), 421-428.
- Ichniowski, C., Shaw, K. y Prennushi, G. (1997). The Effects of Human Resource practices on Productivity: A Study of Steel finishing lines. *American Economic Review*, 87 (3), 291-313.
- Jackson, D. (2003). Revisiting Sample Size and Number of Parameter Estimates: Some Support for the N:q Hypothesis. *Structural Equation Modeling*, 10 (1), 128–141.
- Jackson, S. y Schuler, R. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology* , 46, 237-264.
- Jaramillo, F., Mulki, J. y Marshall, G. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and sales person job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58, 705-714.
- Jaros, S. (1997). An Assessment of Meyer and Allen's (1991). Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319-337.
- Jaros, S., Jermier, J., Koehler, W. y Sincich, T. (1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: an Evaluation of Eight Structural Equation Models. *Academy Management of Journal*, 36, 951-995.
- Jiang, J. y Liu, C.-W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital\*. *Human Resource Management Review*, 25, 126-137.

- Jiang, K., Takeuchi, R. y Lepak, D. (2013). Where do We Go From Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research. *Journal of Management Studies*, 50 (8), 1448-1479.
- Jin, J. (2018). The role of assessment centers in job satisfaction and organizational commitment: a case of the Korean government. *The international Journal of Human Resource Management*, 29 (9), 1588-1608.
- Jones, G. (1983). Transactions Cost, Property Rights, and Organizational Culture. An Exchange Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 457-464.
- Kalliath, T., Bluedorn, A. y Gillespie, D. (1999). A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 59 (1), 143-158.
- Kaplan, D. (2000). *Structural equation modeling: Foundations and extensions*. Newbury Park: CA: Sage.
- Katz, D. y Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kaufman, B. (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management antecedents in early industrial relations. *Human Resource Management Review* , 11, 505-533.
- Kaufman, B. (2015). The RBV theory foundation of strategic HRM: critical flaws, problems for research and practice, and an alternative economics paradigm. *Human Resource Management Journal* , 25 (4), 516-540.
- Kelman, C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Kehoe, R. y Wright, P. (2013). The Impact of High- Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39 (2), 366-391.
- Khilji, S. y Wang, X. (2006). Intended and implemented HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (7), 1171-1189.
- Kim, H. y Kim, J. (2015). A Cross-level study of transformational leadership and organizational affective commitment in the Korean Local Governments: Mediating

role of procedural justice and moderating role of culture types based on competing values framework. *Leadership*, 11 (2), 158-185.

Klein, H., Becker, T. y Meyer, J. (2009). *Commitment in Organizations: Accumulates Wisdom and New Directions*. (T. & Group, Ed.) New York: Routledge.

Klein, H., Cooper, J., Mollow, J. y Swanson, J. (2014). The Assessment of Commitment: Advantages of a Unidimensional, Target-Free Approach. *Journal of Applied Psychology*, 99 (2), 222-238.

Klein, H., Molloy, J. y Brinsfield, C. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37 (1), 130-151.

Kline, R. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed. ed.). New York: Guilford.

Kloutsiniotis, P. y Mihail, D. (2017). Linking innovate human resource practices, employee attitudes and intention to leave in healthcare services. *Employee Relations*, 39 (1), 34-53.

Ko, J.-W., Price, J. y Kueller, C. (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three-component model of organizational Commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 961-973.

Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (16), 1833-1853.

Kotter, J. y Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (8), 1069-1089.

Lado, A. y Wilson, M. (1994). Human Resources Systems and Sustained Advantage: A Competency- Based Perspective. *The Academy of Management Review*, 19 (4), 699-727.

Lamond, D. (2003). The Value of Quinn's competing values model in an Australian Context. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (1), 46-59.

- Lau, C. M. y Ngo, H. Y. (1996). One Country Many Cultures: Organizational Culture of Firms of Different Country Origins. *International Business Review*, 5, 469-486.
- Lau, C. M. y Ngo, H. Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13, 685-703.
- Lee, J. y Bang, H. (2012). High Performance Work Systems, Person- Organization Fit and Organizational Outcomes. *Journal of Business Administration Research*, 1 (2), 129-138.
- Lee, J. y Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4), 340-359.
- Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., Andrade, L. y Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.
- Lepak, D., Liao, H., Chung, Y. y Harden, E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217-271.
- Lertxundi, A. y Landeta, J. (2010). La influencia del entorno cultural en la eficiencia de las mejores prácticas en dirección de recursos humanos. *Cuadernos de Gestión*, 11 (2), 127-148.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. y Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 371-391.
- Lok, P. y Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organizational Development Journal*, 20 (7), 365-373.
- Lok, P., Westwood, R. y Crawford, J. (2005). Perceptions of organisational subculture and their significance for organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 54 (4), 490-514.

- Louis, M. R. (1985). Sourcing Workplace Cultures: Why, When and How. En Kilmann, *Gaining Control of the Corporate Culture* (págs. 126-136). California: Jossey-Bass.
- Luna-Arocas, R. y Camps, J. (2006). Las Prácticas de Alto Rendimiento en Recursos Humanos: El caso español. *Tec Empresarial*, 1 (1), 26-30.
- Luna-Arocas, R. y Camps, J. (2008). Prácticas de alto rendimiento: un enfoque configuracional aplicado al caso español. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 18, 243-257.
- Máynez, A. I. (2016). Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento? *Contaduría y Administración*, 61 (4), 666-681.
- Macky, K. y Boxall, P. (2007). The Relationship Between High-Performance Work Practices and Employee Attitudes: an Investigation of Additive and Interaction Effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (4), 537-567.
- Mahoney, T. y Deckop, J. (1986). Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management (PA/HRM). 12 (2), 223-241.
- Makhecha, U., Srinivasan, V., Prabhu, G. y Mukherji, S. (2018). Multi-level gaps: a study of intended, actual and experienced human resource practices in a hypermarket chain in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 360-398.
- Manzano, A., Zamora, S. y Salvador, R. (2010). *Sistemas de Ecuaciones Estructurales: Una Herramienta de Investigación*. Cuaderno Técnico. México: CENEVAL.
- Marchington, M. y Grugulis, I. (2000). Best practice human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *The International Journal of Human Resource Management*, 11 (6), 1104-1121.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations. Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martín-Alcazar, F., Romero-Fernández, P. y Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), 633-659.

- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. y Sánchez-Gardey, G. (2008). Human Resource Management as a Field of Research. *British Journal of Management*, 19, 103-119.
- Mathieu, J. y Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents correlates consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Mayer, R. y Schoorman, D. (1992). Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two Dimensional Model of Organizational Commitment Model. *The Academy Management of Journal*, 35 (3), 671-684.
- Mazzei, M., Flynn, B. y Haynie, J. (2016). Moving beyond initial success: Promoting innovation in small businesses through high-performance work practices Matthew. *Business Horizons*, 59, 51-60.
- McDuffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the world Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), 197-221.
- McGee, G. y Ford, R. (1987). Two (or more?) dimensiones of organizational commitment reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied of Psychology*, 72, 638-642.
- McMahan, G., Virick, M. y Wright, P. (1999). Alternative and theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems and prospects. *Research in personnel human resource management*, 4 (99), 99-122.
- Menguzzato, M. y Renau, J. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Un Enfoque Innovador del Management*. Barcelona: Ariel.
- Messersmith, J. y Guthrie, J. (2010). High Performance Work Systems in Emergent Organizations: Implications for Firm Performance. *Human Resource Management*, 49 (2), 241-264.
- Messersmith, J., Patel, P., Lepak, D. y Gould-Williams, J. (2011). Unlocking The Black Box: Exploring The Link Between High-Performance Work Systems and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96 (6), 1105-1118.
- Meyer, J. y Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

- Meyer, J. y Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace*. California: SAGE Publications.
- Meyer, J., Hecht, T., Gill, H. y Topolnytsky, L. (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 458-473.
- Meyer, J. y Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace. Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J., Allen, J. y Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J., Stanley, D., Jackson, T. y McInnis, K. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 225-245.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyerson, D. y Martin, J. (1987). Cultural Change: An Integration of Three Different Views. *Journal of Management Studies*, 24 (6), 623-647.
- Molina, J., López, M., Moliner, J., Pertusa, E. y Tarí, J. (2012). Métodos híbridos de investigación y dirección de empresas: ventajas e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 15, 55-62.
- Morata-Ramírez, M., Holgado-Tello, F., Barbero-García, I. y Mendez, G. (2015). Análisis Factorial Confirmatorio. Recomendaciones sobre mínimos cuadrados no ponderados en función del error tipo I de Ji-Cuadrado y RMSEA. *Acción Psicológica*, 12 (1), 79-90.
- Morris, T., Lydka, H. y O'Creevy, M. (1993). Can commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies. *Human Resource Management Journal*, 3 (3), 21-42.
- Morrow, P. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *The Academy Management Review*, 8 (3486-500).

- Mowday. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Review*, 8 (4), 387-401.
- Mowday, R., Steers, R. y Porter, L. (1979). The Measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R., Porter, L. y Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages*. New York: Academic Press Inc
- Nishii, L., Lepak, D. y Schneider, B. (2008). Employee Attributions of the "Why" of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503-545.
- Nyameh, J. (2013). Moderating effects of organizational culture on human resource management and employee's performance. *African Journal of Business Management*, 7 (28), 2767-2774.
- O'Really III, C., Chatman, J. y Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. 34 (3), 487-516.
- O'Really, C. y Chatman, J. (1996). *Culture as Social Control: Corporations, Culture and Commitment*. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, 18, 157-200.
- O'Reilly III, C. y Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: Teh Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (6), 492-499.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31, 9-25.
- Ogilve, J. (1986). The Role of Human Resource Management Practices in Predicting organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 11 (4), 335-359.
- Ordiz-Fuentes, M. y Fernández-Sánchez, E. (2003). High-involvement practices in human resource management: concept and factors that motivate their adoption. *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (4), 511-529.
- Ortega-Parra, A. y Sastre-Castillo, M. Á. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, 51, 1071-1083.

- Ostroff, C. (2000). *Human resource management and firm performance: Practices, systems, and contingencies*. Arizona State University, Arizona.
- Ostroff, C. y Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 211-266). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Özçelik, G., Aybas, M. y Uyargil, C. (2016). High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource-based View Considerations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 332-341.
- Palthe, J. y Kossek, E. (2003). Subcultures and employment modes: translating HR strategy into practice. *Journal of Organizational Change Management*, 16 (3), 287-308.
- Pauwe, J., Guest, D. y Wright, P. (2013). *HRM & Performance: Achievements & Challenges*. New York : Wiley.
- Panayotopoulou, D. y Papalexandris, N. (2003). Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (4), 680-699.
- Pascual, V. (2013). *El uso de las prácticas de alto rendimiento en la Pyme: aplicación, factores explicativos y estrategia corporativa*. Tesis doctoral. Universitat de València.
- Pascual, J. y Comeche, J. (2015). The effect of high performance work systems on small and mediumsize enterprises. *Journal of Business Research*, 68, 1463-1465.
- Patel, P. y Conklin, B. (2012). Perceived labor productivity in small firms. The effects of High-Performance work Systems and Group culture through employee retention. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 205-235.
- Penley, L. E. y Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: a Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-9.
- Pfeffer, J. (1994a). *Competing advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard Business School Press.

- Pfeffer, J. (1994b). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36 (2), 9-28.
- Pfeffer, J. (1998a). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40 (2), 96.
- Pfeffer, J. (1998b). *La Ecuación Humana*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 19 (4), 95-106.
- Pfeffer, J. (2007). Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21 (4), 115-134.
- Pfeffer, J. y Veiga, J. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13 (2), 37-48.
- Pfeffer, J., Hatano, T. y Santalainen, T. (2005). Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People. *The Academy of Management Executive*, 19 (4), 95-108.
- Pichler, S., Varma, A., Yu, A., Beenen, G. y Davoudpour, S. (2014). High Performance Work Systems, Cultures and Gender demography. *Employee Relations*, 36 (6), 693-707.
- Pil, F. y MacDuffie, J. (1996). The Adoption of High-Involvement Work Practices. *Industrial Relations*, 35 (3), 423-455.
- Podsakoff, P. M. y Organ, D. W. (1986). Self-reports in Organizational Research: Problem and Prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.
- Porter, L., Steers, R. y Mowday, R. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- Posthuma, R., Campion, M., Masimova, M. y Campion, M. (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of Management*, 39 (5), 1184-1220.
- Prieto, G. y Delgado, A. (2010). Fiabilidad y Validez. *Papeles del Psicólogo*, 31 (1), 67-74.
- Pumpin, C. y García, S. (1988). *Cultura Empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.

- Qiao, K., Khilji, S. y Wang, X. (2009). High Performance Work Systems, Organizational Commitment, and the role of demographic features in the people's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (11), 2311-2330.
- Qiao, K., Wang, X. y Wei, L. (2015). Determinants of high-performance work systems in small and medium-sized private enterprises in China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53, 185-203.
- Quinn. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. y Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, 122-140.
- Quinn, R. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Quinn, R. y Spreitzer, G. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. En *Research in Organizational Change and Development*, 1 (5), 115-142. JAI Press.
- Rabl, T., Gerhart, B., Jayasinghe, M. y Kuhlmann, T. (2014). A Meta- Analysis of Country Differences in the High Performance Work Systems-Business Performance RelationShip: The Roles of National Culture and Managerial Discretion. *Journal of Applied Psychology*, 99 (6), 1011-1041.
- Reader, S., Knorr, U. y Hilb, M. (2012). Human resource management practices and psychological contracts in Swiss firms: an employe perspective Sabine. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (15), 3178-3195.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. y Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support Linda. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825-836.
- Richard, O. y Johnson, N. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (2), 299-310.

- Robbins, S. (1998). *Organizational Behaviour: Concepts, controversies, and applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. England: Person Education Limited.
- Robert, C., Probst, T., Martocchio, J., Drasgow, F. y Lawler, J. (2000). Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting Fit on the Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 643-658.
- Rodriguez, J. (2001). *Los sistemas de gestión de recursos humanos y la efectividad de las organizaciones*. Universidad de Oviedo, Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, Oviedo.
- Rousseau, D. (1990). Normative Beliefs in Fund-Raising Organizatio. Linking Culture to Organizational Performance and Individual Responses. *Group and Organizations Studies*, 15 (4), 448-460.
- Salancik, G. (1977). Commitments and the Control of Organizational Behavior and Belief. (N. D. Behavior, Ed.) *Human Resource Management Journal*, 3 (3), 21-42.
- Saffold, G. (1988). Culture Traits, Strength, And Organizational Performance: Moving Beyond "strong" culture. *The Academy of Management Review*, 13 (4), 546-558.
- Sanchis, J. R. y Campos, V. (2010). Las prácticas de RR. HH. de alto rendimiento y su relación con el comportamiento estratégico y organizativo de la empresa. El caso de las entidades de crédito españolas. *Dirección y organización*, 40, 67-76.
- Sanders, K., Dorenbosch, L. y Reuver, R. (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment. Considering Climate Strength. *Personnel Review* , 37 (4), 412-425.
- Schein, E. (1985). How Cultures Forms, Develops, and Changes. En Kilmann, *Gaining Control of the Corporate Culture* (págs. 17-43). California: Jossey-Bass inc Publishers.
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica*. Barcelona: Plaza y Janes Editores S.A.
- Schein, E. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38 (1), 9-20.

- Schein, E. (2010). *Organizational Culture And Leadership*. (J. W. Sons, Ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Schimansky, S. (2014). *The Effect of a High-Commitment Work System on Innovative Behavior of Employees*. Retrieved 15 de 4 de 2019 from [https://essay.utwente.nl/65249/1/Schimansky\\_BA\\_MB.pdf](https://essay.utwente.nl/65249/1/Schimansky_BA_MB.pdf).
- Scott, T., Davies, H. y Marshall, M. (2003). The quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A review of the Available Instruments. *Health Services Research*, 38 (3), 923-945.
- Schuler, R. y Jackson. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environment. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Schuler, R. y Jackson, S. (2005). A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective. *Management Revue*, 16 (1), 1-25.
- Seong, J. (2011). The Effects of High Performance Work Systems, Entrepreneurship and Organizational Culture on Organizational Performance. *Seoul Journal of Business*, 17 (1), 1-36.
- Sepúlveda, F. (2004). El Modelo *Competing Values Framework* (CVF) y el Diagnóstico de la Cultura Organizacional. *Economía y Administración*, 63, 7-27.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- Shim, H., Jo, Y. y Hoover, L. (2015). Police transformational leadership and organizational commitment. Mediating role of organizational culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38 (4), 754-774.
- Si, S. y Li, Y. (2012). Human resource management practices on exit, voice, loyalty, and neglect: organizational commitment as a mediator. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (8), 1705-1716.
- Simosi, M. y Xenikou, A. (2010). The Role of Organizational culture in the relation between leadership and organizational commitment: an empirical study in a Greek organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (10), 1598-1616.

- Smeenk, S. G., Eisinga, R. N., Teelken, J. C. y Doorewaard, J. A. (2006). The Effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (12), 2035-2054.
- Solimun, Adji Achmad Rinaldo Fernandes. (2017). Investigation the mediating variable: What is necessary? (case study in management research). *International Journal of Law and Management*, 59 (6), 1059-1067.
- Solinger, O., Olfen, W. y Roe, R. (2008). Beyond the three-component Model of Organizational Commitment. *Journal or Applied of Psychology*, 93 (1), 70-83.
- Somers, M. (1995). Organizational Commitment, turnover, and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 126-145.
- Sorensen, J. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47 (1), 70-91.
- Stinglhamber, F. y Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270.
- Su, S., Baird, K. y Blair, B. (2009). Employee organizational commitment: the influence of cultural and organizational factors in the Australian manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (12), 2494-2516.
- Sun, L.-Y., Aryee, S. y Law, K. (2007). High Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior and Organizational Performance: A Relation Perspective. *The Academy of Management Journal*, 50 (3), 558-577.
- Sysinger, Y. (2012). *A Study of Organizational Culture and Commitment in Manufacturing Organizations*. Purdue University, Master of Science. West Lafayette: Purdue University.
- Takeuchi, R., Chen, G. y Lepak, D. (2009). Through the Looking Glass of a Social System: Cross-Level Effects of High Performance Work Systems on Employees' Attitudes. *Personnel Psychology*, 62 (q), 1-29.

- Takeuchi, R., Lepak, D., Wang, H. y Takeuchi, K. (2007). An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High- Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations Riki. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1069–1083.
- Takeuchi, R., Way, S. y Wei, A. (2018). Cross-lebes effects of support climate: Main and moderating roles. *Human Resource Management*, 57, 1205-1218.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Taylor, S., Levy, O., Boyacigiller, N. y Beechler, S. (2008). Employee commitment in MNCs: Impacts of organizational culture, HRM and top management team. *The international Journal of human Resource Management*, 501-527.
- Thévenet, M. (1992). *Auditoria de la Cultura Empresarial*. Ediciones Diaz de Santos.
- Triguero-Sánchez, R. y Peña-Vinces, J. (2013). La Cultura Colectivista como determinante del desempeño organizativo mediante las prácticas de recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19, 158-168.
- Tsui, A., Pearce, J., Porter, L. y Tripoli, A. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off? *Academy of Management Journal*, 40 (5), 1089-1121.
- Tucker, R., McCoy, W. y Evans. (1990). Can Questionnaires Objectively Assess Organizational Culture. *Journal of Managerial Psychology*, 5 (4), 4-11.
- Tuero, E. (2013). *Selección de Modelos Multinivel en la investigación en el Campo de la Educación*. Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.
- Ulrich, D. (1987). Organizational capability as a competitive advantage: Human resource professionals as strategic partners. *Human Resource Planning*, 10 (4), 169-184.
- Uriel, E. y Aldás, J. (2005). *Análisis Multivariante aplicado*. España: Thomson Editores.
- Van Muijen, J. J., Koopman, P. L. y and associates. (1999). Organizational culture: the FOCUS questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), 551-568.

- Vandenberg, R., Self, R. y Seo, J. (1994). A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 20, 123-140.
- Vila, N., Küster, I. y Aldás, J. (2000). *Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing*. Universitat de València, Quaderns de Treball.
- Wallach, E. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development*, 28-36.
- Walker. (1978). Linking human resource planning and strategic planning. *Human Resource Planning*, 1, 1-18.
- Walker, H., Symon, G. y Davies, B. (1996). Assessing Organizational Culture: A Comparison of Methods. *International Journal of Selection and Assessment*, 4 (2), 96-105.
- Way, S. (2002). High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector. *Journal Of Management*, 28 (6), 765-785.
- Way, S. y Johnson, D. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15, 1-19.
- Wells, J. y Lower, L. (2016). Part-Time Student Employees' Commitment: The Role of Culture Types. *Recreational Sports Journal*, 40 (1), 36-45.
- Wei, L., Liu, J. y Hemdon, N. (2011). SHRM and product innovation: testing the moderating effects of organizational culture and structure in Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (1), 19-33.
- Wei, L.-Q., Liu, J., Zhang, Y. y Chiu, R. (2008). The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: Evidence from Chinese Enterprises. *Human Resource Management*, 47 (4), 777-794.
- Werner, S. (2011). High Performance Work Systems in the global Context: A commentary essay. *Journal of Business Research*, 64, 919-921.
- Weston, R. y Gore, P. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The Counseling Psychologist*, 34 (5), 719-751.

- Whitener. (2001). Do "high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-535.
- Wong, I. y Gao, J. (2014). Exploring the direct and indirect effects of CRS on Organizational Commitment. The Mediating role of corporate culture. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (4), 500-525.
- Wright, P. y Boswell, W. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28 (3), 247-276.
- Wright, P., Dunford, B. y Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
- Wright, P., Gardner, T. y Moynihan, L. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13, 21-36.
- Wright, P. y Kehoe, R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46 (1), 6-20.
- Wright, P. y McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-320.
- Wu, P.-C. y Chaturvedi, S. (2009). The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 35 (5), 1228-1247.
- Yan Jiang, J. y Liu, C.-W. (2015). High Performance Work Systems and Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Social Capital. *Human Resource Management Review*, 25, 126-137.
- Yeung, A., Brockbank, J. y Ulrich, D. (1991). Organizational culture and human resources practices: an empirical assessment. En J. Press (Ed.), *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 5, págs. 59-82).
- Yiing, L. y Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership y Organization Development Journal*, 30 (1), 53-86.

Youndt, M., Snell, S., Dean, J. y Lepak, D. (1996). Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 836-866.

Zacharatos, A., Barling, J. y Iverson, R. (2005). High-Performance Work Systems and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1), 77-93.

# **Anexos**



## Anexos

### Anexo A. Carta a empresarios

Señor  
XXXXXX  
Empresa XXXX

Cordial saludo,

La Universidad de Valencia en España, ha seleccionado a las empresas con mayor reconocimiento en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana para realizar un estudio que contribuya a analizar cómo el Compromiso de los empleados hacia las organizaciones puede venir condicionado por las prácticas de recursos humanos y por la cultura de la empresa.

Por tal motivo, para nosotros es de gran importancia su colaboración en la aplicación de 10 encuestas a sus trabajadores y al jefe de recursos humanos, reconociendo la participación de su organización en este trabajo.

Los resultados serán enviados al finalizar el estudio para que usted tenga conocimiento de lo identificado en su organización y confiamos que también puedan serle de utilidad a la hora de definir las políticas de recursos humanos que mejoren el Compromiso de sus empleados con su empresa.

La persona responsable en la ciudad de Bucaramanga es Carolina Monsalve Castro con C.C. 37.949.386, quien será la encargada de establecer el contacto y coordinar el día y la hora de la visita.

Agradeciendo su atención.  
Cordialmente,

**Doctora Manuela Pardo del Val**  
Profesora Titular  
Universitat de València

## Anexo B. Encuesta director de recursos humanos

Desde el equipo de investigación del Doctorado en Dirección de Empresas de la **Universidad de Valencia en España**, estamos realizando un estudio en las empresas de Bucaramanga con el propósito de identificar las prácticas de alto rendimiento en la gestión del recurso humano que están impactando el Compromiso organizativo de los trabajadores, a partir del rol de la cultura organizativa. La información aquí suministrada será de **uso confidencial y académico**, por lo que agradecemos su colaboración.

**Para responder, indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones. Marque con una X el recuadro que represente su respuesta.**

1	2	3	4	5	6	7
Completamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo

	1	2	3	4	5	6	7
Estaría muy contento de pasar el resto de mi carrera en esta organización.							
Realmente siento como propios los problemas de esta organización.							
No siento un fuerte sentido de pertenencia a mi organización.							
No siento emocionalmente unido a esta organización.							
No siento como parte de una familia en mi organización.							
Esta organización tiene un gran significado personal para mí.							
La organización es un lugar muy familiar. Es como una familia extendida. Las personas suelen compartir mucho de sí mismas.							
La organización es un lugar empresarial muy dinámico. La gente está dispuesta a jugárselas y a asumir riesgos.							
La organización está muy orientada a los resultados. Una gran preocupación es la de cumplir con el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.							
La organización es un lugar muy controlado y estructurado. En general los procedimientos formales dirigen lo que la gente hace.							
El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de orientación, facilitación y cuidado del equipo.							
El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de iniciativa empresarial, innovación, o toma de riesgos.							
El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a los resultados.							
El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de coordinación, organización o eficiencia.							
El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.							
El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la							

innovación, la libertad y la originalidad.																													
El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la competitividad, las demandas altas y la búsqueda de logros.																													
El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.																													
Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El Compromiso con esta organización es alto.																													
Lo que mantiene unida a la organización es el Compromiso, la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.																													
Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro y el cumplimiento de metas. La agresividad y la competitividad son temas comunes.																													
Lo que mantiene unida a la organización son las normas y políticas formales. Mantener una organización con un buen funcionamiento es muy importante.																													
La organización enfatiza el desarrollo humano. Tenemos un alto nivel de confianza, apertura y participación.																													
La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Generar nuevas estrategias y explorar oportunidades es algo que se valora.																													
La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos y ganar en el mercado es la prioridad.																													
La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones eficientes, controladas y sin contratiempos son importantes.																													
La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, Compromiso de los empleados, y la preocupación por la gente.																													
La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más novedosos o únicos. Busca ser líder en productos innovadores.																													
La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es clave.																													
La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, la programación sin contratiempos y la producción de bajo costo son aspectos críticos.																													
<b>Indique en qué medida las afirmaciones que se plantean a continuación se dan actualmente en su empresa. Marque con un X el recuadro que represente su respuesta</b>																													
<table border="0" style="width:100%; text-align:center;"> <tr> <td><b>1</b></td><td><b>2</b></td><td><b>3</b></td><td><b>4</b></td><td><b>5</b></td><td><b>6</b></td><td><b>7</b></td><td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>Nunca</td><td>Casi nunca</td><td>Pocas veces</td><td>A veces</td><td>Con frecuencia</td><td>Casi siempre</td><td>Siempre</td><td colspan="3"></td> </tr> </table>										<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>				Nunca	Casi nunca	Pocas veces	A veces	Con frecuencia	Casi siempre	Siempre			
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>																							
Nunca	Casi nunca	Pocas veces	A veces	Con frecuencia	Casi siempre	Siempre																							
							<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>																
Uno de nuestros valores en la empresa es la estabilidad laboral																													
Nos esforzamos por conseguir el grado máximo de estabilidad laboral de nuestros trabajadores.																													
Incluso en situación de turbulencia retener a nuestros trabajadores es prioritario para la empresa.																													

Tenemos definido de manera objetiva y clara el perfil de los puestos.									
Priorizamos la promoción interna frente a la captación externa.									
Gestionamos y actualizamos una base de datos de solicitudes de candidatos.									
Tenemos programas de participación de los empleados.									
Organizamos periódicamente grupos de trabajo/mejora/calidad para resolver problemas de la organización.									
Fomentamos explícitamente el trabajo en equipo.									
Preguntamos a los empleados y se tiene en cuenta sus opiniones sobre temas generales de la empresa.									
La relación con los empleados es espontánea e informal.									
Los empleados saben que pueden acudir directamente a sus directivos para cualquier tema.									
Tenemos claro cuáles son los puestos más importantes en la organización y los retribuimos adecuadamente.									
Existe una equidad entre rendimiento y recompensa de los empleados comparativamente con las empresas del sector.									
Contemplamos recompensas para nuestros trabajadores de tipo no dinerario (promociones, desarrollo de carrera, calidad de vida laboral).									
La formación es un valor importante en esta organización.									
Nuestros planes de formación anticipan las necesidades futuras de la empresa.									
Para garantizar la calidad de los programas de formación (y modificarlos en caso necesario) analizamos su contribución a la mejora de la organización.									
Informamos con total transparencia a los empleados sobre temas importantes como los salarios, promociones, evaluaciones de rendimiento, entre otros.									
Establecemos canales de información permanente y accesible a todos los empleados.									
Excepto aquella información que implica riesgo estratégico, informamos con total transparencia a nuestros empleados de nuestra posición y expectativas en el mercado.									

**Edad:** Entre 18 y 25 años\_\_\_Entre 26 y 35 años\_\_Entre 36 y 45 años\_\_\_ Entre 46 y 55 Años\_\_\_ Más de 56 años\_\_\_

**Género:** F\_\_\_ M\_\_\_ **Estado Civil:** Casado\_\_\_ Soltero\_\_\_ Viudo\_\_\_ Unión Libre \_\_\_ Divorciado\_\_\_

**Hijos:** si:\_\_\_ No\_\_\_

**Nivel Educativo:** Bachiller\_\_\_ Técnico\_\_\_ Tecnólogo\_\_\_ Profesional\_\_\_ Especialista\_\_\_ Magíster\_\_\_ Doctor\_\_\_

**Tiempo de servicio en la empresa actual:** Menos de 1 año\_\_\_ Entre 1 y 3 Años\_\_\_ Entre 4 y 7 años\_\_\_ Entre 8 y 10 años \_\_\_ Más de 10 años\_\_\_

**Gracias por su colaboración**

## Anexo C. Encuesta trabajadores

Desde el equipo de investigación del Doctorado en Dirección de Empresas de la **Universidad de Valencia en España**, estamos realizando un estudio en las empresas de Bucaramanga con el propósito de identificar las prácticas de alto rendimiento en la gestión del recurso humano que están impactando el Compromiso organizativo de los trabajadores, a partir del rol de la Cultura organizativa. La información aquí suministrada será de **uso confidencial y académico**, por lo que agradecemos su colaboración. **Para responder, indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones. Marque con una X el recuadro que represente su respuesta.**

1	2	3	4	5	6	7
Completamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo

	1	2	3	4	5	6	7
Estaría muy contento de pasar el resto de mi carrera en esta organización.							
Realmente siento como propios los problemas de esta organización.							
No siento un fuerte sentido de pertenencia a mi organización.							
No me siento emocionalmente unido a esta organización.							
No me siento como parte de una familia en mi organización.							
Esta organización tiene un gran significado personal para mí.							
La organización es un lugar muy familiar. Es como una familia extendida. Las personas suelen compartir mucho de sí mismas.							
La organización es un lugar empresarial muy dinámico. La gente está dispuesta a jugárselas y a asumir riesgos.							
La organización está muy orientada a los resultados. Una gran preocupación es la de cumplir con el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.							
La organización es un lugar muy controlado y estructurado. En general los procedimientos formales dirigen lo que la gente hace.							
El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de orientación, facilitación y cuidado del equipo.							
El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de iniciativa empresarial, innovación, o toma de riesgos.							
El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a los resultados.							
El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de coordinación, organización o eficiencia.							
El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.							

El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación, la libertad y la originalidad.																	
El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la competitividad, las demandas altas y la búsqueda de logros.																	
El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.																	
Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua.El Compromiso con esta organización es alto.																	
Lo que mantiene unida a la organización es el Compromiso, la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia																	
Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro y el cumplimiento de metas. La agresividad y la competitividad son temas comunes.																	
Lo que mantiene unida a la organización son las normas y políticas formales. Mantener una organización con un buen funcionamiento es muy importante.																	
La organización enfatiza el desarrollo humano.Tenemos un alto nivel de confianza, apertura y participación.																	
La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Generar nuevas estrategias y explorar oportunidades es algo que se valora.																	
La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos y ganar en el mercado es la prioridad.																	
La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones eficientes, controladas y sin contratiempos son importantes.																	
La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, Compromiso de los empleados, y la preocupación por la gente.																	
La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más novedosos o únicos. Busca ser líder en productos innovadores.																	
La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es clave.																	
La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, la programación sin contratiempos y la producción de bajo costo son aspectos críticos																	
<b>Indique en qué medida las afirmaciones que se plantean a continuación se dan actualmente en su empresa. Marque con un X el recuadro que represente su respuesta.</b>																	
<p style="text-align: center;"> <b>1</b>                      <b>2</b>                      <b>3</b>                      <b>4</b>                      <b>5</b>                      <b>6</b>                      <b>7</b>  Nunca            Casi Nunca    Pocas veces    A veces            Con frecuencia    Casi siempre    Siempre </p>																	
<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td><b>1</b></td><td><b>2</b></td><td><b>3</b></td><td><b>4</b></td><td><b>5</b></td><td><b>6</b></td><td><b>7</b></td> </tr> </table>											<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>											
Uno de los valores de la empresa es la estabilidad.																	
La empresa se esfuerza por conseguir el grado máximo de estabilidad laboral en los trabajadores.																	
Incluso en situación de turbulencia retener a los trabajadores es prioritario para la																	

