

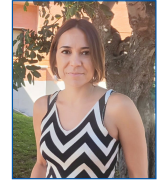
La fortaleza del sistema de recursos humanos: un estudio empírico sobre su influencia en el compromiso afectivo del personal de la empresa

Inmaculada Beltrán Martín

Catedrática de Organización de Empresas.

Universitat Jaume I (Castelló, España)

ibeltran@uji.es | <https://orcid.org/0000-0002-0425-4070>



Este trabajo ha obtenido el **accésit** del **Premio Estudios Financieros 2023** en la modalidad de Recursos Humanos. El jurado ha estado compuesto por: don José María Peiró Silla, doña Eva Cifre Gallego, doña Mónica Gil Ginestar, don Eduardo Guillamón Estornell y don Vicente Martínez Tur.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato.

Extracto

Esta investigación se centra en el proceso de implantación de las estrategias de recursos humanos (RR. HH.) y, en particular, en el concepto de la «fortaleza del sistema de recursos humanos» (FRH), definida a partir de tres características básicas de las estrategias de RR. HH., como son su carácter distintivo, su consenso y su consistencia. En este trabajo nos planteamos analizar el efecto de esta fortaleza sobre el compromiso afectivo colectivo (CAC). Asimismo, pretendemos analizar esta relación desde una perspectiva contingente teniendo en cuenta el efecto moderador del *leader-member exchange* (LMX) y del tamaño organizativo en esta relación. El análisis estadístico de los datos obtenidos a partir de una muestra de 142 empresas españolas y 504 empleados clave indica que, una vez controlado el efecto que tienen las prácticas de RR. HH. sobre el CAC de las empresas, la FRH ejerce también un efecto positivo y significativo sobre dicho compromiso afectivo. Además, podemos concluir que esta relación no es la misma para todas las empresas, sino que depende del nivel del LMX que exista en la organización. Es decir, en función de la relación general existente entre los líderes y los subordinados en la organización, el efecto de la FRH sobre el compromiso afectivo de la plantilla variará. En particular, cuando las relaciones entre líderes y seguidores son buenas, el efecto de la FRH en el compromiso afectivo es menor.

Palabras clave: fortaleza del sistema de RR. HH.; compromiso afectivo; enfoque contingente; LMX; tamaño organizativo; multinivel.

Recibido: 03-05-2023 / Aceptado: 08-09-2023 / Publicado (en avance *online*): 14-02-2024

Cómo citar: Beltrán Martín, I. (2024). La fortaleza del sistema de recursos humanos: un estudio empírico sobre su influencia en el compromiso afectivo del personal de la empresa. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 479, 195-224. <https://doi.org/10.51302/rtss.2024.18875>



Strength of the HR system: an empirical study on its influence on the affective commitment of firm workforce

Inmaculada Beltrán Martín

Catedrática de Organización de Empresas.

Universitat Jaume I (Castelló, España)

ibeltran@uji.es | <https://orcid.org/0000-0002-0425-4070>

This paper has won a runner-up prize in the **Financial Studies 2023 Award** in the Human Resources category. The jury members were: Mr. José María Peiró Silla, Mrs. Eva Cifre Gallego, Mrs. Mónica Gil Ginestar, Mr. Eduardo Guillamón Estornell y Mr. Vicente Martínez Tur. The entries are submitted under a pseudonym and the selection process guarantees the anonymity.

Abstract

This research focuses on the implementation process of HR strategies and in particular on the concept of HR system strength, defined on the basis of three basic characteristics of HR strategies such as distinctiveness, consensus and consistency. In this paper we propose to analyze the effect of this strength on collective affective commitment. We also intend to analyze this relationship from a contingent perspective, taking into account the moderating effect of leader-member exchange (LMX) and organizational size on this relationship. The statistical analysis of the data obtained from a sample of 142 Spanish companies and 504 key employees indicates that, once the effect of HR practices on the collective affective commitment of the companies is controlled for, the strength of the HR system also exerts a positive and significant effect on this affective commitment. Moreover, we can conclude that this relationship is not the same for all companies but depends on the level of the LMX that exists in the organization. That is, depending on the overall relationship between leaders and subordinates in the organization, the effect of the HR system strength on the affective commitment of the workforce will vary. In particular, when the relationships between leaders and followers are good, the effect of the HR system strength on affective commitment is lower.

Keywords: HR system strength; affective commitment; contingent approach; LMX; organizational size; multilevel.

Received: 03-05-2023 / Accepted: 08-09-2023 / Published (online preview): 14-02-2024

Citation: Beltrán Martín, I. (2024). Strength of the HR system: an empirical study on its influence on the affective commitment of firm workforce. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 479, 195-224. <https://doi.org/10.51302/rtss.2024.18875>



Sumario

1. Introducción
 2. La fortaleza del sistema de recursos humanos
 3. Influencia de la fortaleza del sistema de recursos humanos en el compromiso afectivo colectivo
 4. Un enfoque contingente en el estudio de la FRH: LMX y tamaño organizativo como variables moderadoras
 5. Metodología
 - 5.1. Muestra y procedimiento de recogida de datos
 - 5.2. Medidas
 - 5.3. Procedimiento estadístico
 6. Resultados
 7. Discusión
- Referencias bibliográficas
- Anexo. Escalas de medida

Nota: Este trabajo ha sido financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación, la Agencia Estatal de Investigación y el FEDER. Proyecto PID2022-141683NB-I00 por MCIN/AEI/10.13039/501100011033/FEDER, UE.

1. Introducción

Las investigaciones en el ámbito de la dirección de recursos humanos (DRH) se han centrado en las últimas décadas en demostrar el efecto que determinadas prácticas de RR. HH. tienen en el desempeño organizativo. Estos estudios se pueden incluir dentro de la corriente denominada «dirección estratégica de los recursos humanos», que, nutriéndose de los marcos teóricos de la disciplina de la dirección estratégica, considera que la inversión en la DRH de la empresa es un ingrediente clave para el éxito competitivo de la misma.

A raíz del metaanálisis llevado a cabo por Combs *et al.* (2006) puede concluirse que las prácticas de RR. HH. que se han considerado como determinantes de un mejor desempeño organizativo son las denominadas «prácticas de recursos humanos de alto rendimiento», que incluyen, entre otras, la formación intensiva de los/as empleados/as, la participación de los empleados en las decisiones empresariales o la evaluación del desempeño con fines de desarrollo. Sin embargo, a pesar de la amplia evidencia acerca de la relación entre el uso de estas prácticas de RR. HH. y el rendimiento organizativo, siguen existiendo todavía ciertas incógnitas acerca del porqué de dicha relación. Con el fin de contribuir a abrir la conocida como «caja negra» entre la DRH y el rendimiento organizativo, diversos investigadores centraron su atención hace aproximadamente 20 años en el proceso de implantación de las estrategias de RR. HH. como respuesta a la preponderancia de investigaciones centradas exclusivamente en el contenido de las estrategias de RR. HH. La tesis principal de los estudios acerca del proceso es que, aunque la formulación de las estrategias de RR. HH. es de gran valor para las organizaciones, no lo son menos las actividades llevadas a cabo para su correcta puesta en práctica. Esto es, una estrategia de RR. HH. que sea excelente en su formulación no aportará valor para la compañía si no está eficazmente implementada (Bos-Nehles *et al.*, 2013).

El principal marco teórico en torno al proceso de implantación de la DRH es el formulado por Bowen y Ostroff (2004), quienes, centrándose en cómo las organizaciones comunicaban sus políticas y prácticas de RR. HH. a los empleados/as, introdujeron el concepto «fortaleza del sistema de recursos humanos». Bowen y Ostroff (2004) adaptaron e integraron las premisas de la literatura sobre el clima organizativo y de la teoría de la atribución de Kelley (1967, 1973) para proponer que la relación entre las prácticas de RR. HH. y el rendimiento de la organización dependa de que existan percepciones compartidas entre los empleados/as sobre los tipos de comportamientos que la organización espera, valora y recompensa. La FRH desde esta óptica es una propiedad de la organización, según la cual las prácticas de RR. HH. envían señales claras a los empleados y permiten dar forma al clima

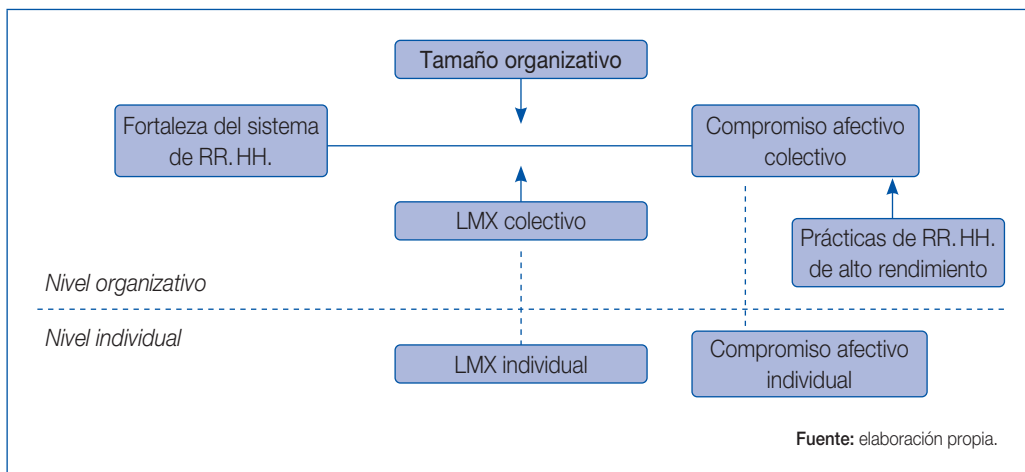
psicológico. Cuando el sistema de RR. HH. es fuerte, es decir, cuando los/as empleados/as de una organización perciben que la estrategia de RR. HH. de su empresa es fácilmente identificable, es consistente y está consensuada, el resultado es que los empleados comprenden qué se espera de ellos y pueden responder de una forma adecuada. El trabajo de Bowen y Ostroff (2004) cuestionó las premisas del enfoque centrado en el contenido de las estrategias de RR. HH., poniendo sobre la mesa un asunto de gran calado en la literatura de la DRH: ¿qué es más relevante para lograr los resultados deseados en los empleados/as de una empresa: las características de las prácticas de RR. HH. que se llevan a cabo o la forma en que la empresa comunica dichas prácticas a los empleados/as que se van a ver afectados por las mismas?

El modelo de Bowen y Ostroff (2004) estimuló el desarrollo de diversas investigaciones empíricas que han examinado cómo la FRH influye sobre los resultados individuales (de los empleados/as). Así, por ejemplo, las investigaciones han encontrado relaciones positivas entre la FRH y la satisfacción laboral (Li *et al.*, 2011), la motivación y la implicación en el trabajo (Katou *et al.*, 2014), el compromiso afectivo, los comportamientos de ciudadanía organizativa (Katou *et al.*, 2014), las percepciones de justicia organizativa (Frenkel *et al.*, 2012) o el apoyo percibido de la alta dirección (Stanton *et al.*, 2010) y relaciones negativas con las intenciones de abandonar el trabajo (Li *et al.*, 2011). En general, por lo tanto, los resultados presentan una imagen convincente de que la FRH contribuye a generar actitudes y comportamientos deseables en los/as empleados/as de la organización.

Sin embargo, la popularidad del modelo de Bowen y Ostroff (2004) –citado más de 2.000 veces en 13 años y galardonado con el *Academy of Management Review Decade Award* en 2014– no se ha visto reforzada por un corpus de investigación sólido en torno a sus premisas y pocas veces se ha testado empíricamente tal y como lo concibieron originalmente estos autores (Ostroff y Bowen, 2016; Hewett *et al.*, 2018), por lo que representa un campo de estudio todavía con muchas posibilidades en el ámbito de la DRH. Por una parte, a pesar de que Bowen y Ostroff han insistido en el hecho de que la FRH debe ser considerada una característica organizativa (Bowen y Ostroff, 2004; Ostroff y Bowen, 2016), la mayoría de las investigaciones empíricas analizan este concepto a nivel individual, basándose en las percepciones individuales de los empleados/as acerca de las características de la FRH, siendo muy pocos los estudios que han medido la FRH a nivel organizativo. Por otra parte, aunque este modelo, tal y como se formuló inicialmente, consideraba que la FRH conduce a un sentido compartido entre los miembros de la organización acerca de lo que la empresa valora, la mayoría de las investigaciones hasta la fecha han estudiado las repercusiones de la FRH sobre variables a nivel individual, tal y como hemos descrito anteriormente. Con el propósito de contribuir a avanzar en las consecuencias de la FRH para las organizaciones, la presente investigación plantea un modelo en el que la FRH (como variable organizativa) influye sobre el CAC. El CAC se refiere a un estado psicológico compartido entre un grupo delimitado de individuos con respecto a su empresa caracterizado por sentimientos de lealtad y deseo de invertir energía mental y física en ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos (Gardner *et al.*, 2011). Además de incrementar los niveles de compromiso in-

dividual de los empleados/as, los empresarios/as están también interesados/as en favorecer el compromiso colectivo de toda la plantilla, ya que será este compromiso colectivo el que finalmente tenga un impacto más directo en los resultados organizativos (Ostroff y Bowen, 2000). Asimismo, siguiendo a Sanders *et al.* (2021), las investigaciones en torno a la FRH deberían incorporar variables contextuales para comprender en mejor medida los efectos de la FRH para las empresas. En este sentido, el enfoque contextual de las organizaciones (Johns, 2006, 2018) sostiene que las variables situacionales de las empresas son variables clave a la hora de favorecer las actitudes o comportamientos deseados en los empleados. Por este motivo, en nuestra investigación introducimos dos variables contextuales como posibles moderadoras de la relación entre la FRH y el CAC: la relación entre los empleados y sus supervisores a nivel colectivo (LMX, Graen y Uhl-Bien, 1995) y el tamaño organizativo. La figura 1 resume nuestro modelo de investigación.

Figura 1. Modelo de investigación propuesto



Como se observa en la figura, la variable independiente de nuestro modelo es la FRH, que impacta de forma directa en el CAC, una vez considerado el efecto que puedan tener las prácticas de RR. HH. de alto rendimiento sobre dicho compromiso. Es decir, las prácticas de RR. HH. se consideran en nuestro modelo como una variable de control, ya que la amplia evidencia empírica en torno al contenido de las estrategias de RR. HH. ha corroborado que dichas prácticas son determinantes para favorecer el compromiso de los empleados/as de las empresas. Por otra parte, la figura muestra que el tamaño organizativo y el LMX colectivo moderan el efecto de la FRH sobre el CAC. Por último, las líneas discontinuas de la figura 1 indican que el LMX colectivo y el CAC en nuestro modelo son variables a nivel organizativo que se obtienen a partir de la agregación de las percepciones individuales de los empleados acerca de la LMX y de su compromiso afectivo, respectivamente, siendo por tanto esta una investigación de carácter multinivel.

Las contribuciones de nuestro trabajo a la literatura previa pueden resumirse en cuatro puntos. En primer lugar, nuestro modelo incluye datos a nivel multinivel (organizativo e individual). La mayoría de los estudios empíricos llevados a cabo hasta la fecha (cerca de un 70 % según la revisión de Sanders *et al.*, 2021) analizan la FRH desde la perspectiva de los empleados/as y estudian cómo estas percepciones individuales impactan sobre variables también a nivel individual. Se observa, por tanto, una tendencia a utilizar datos obtenidos a partir de una única fuente de información (los empleados/as), por lo que existe el riesgo de que el sesgo de método común pueda influir en el resultado de las investigaciones (Podsakoff *et al.*, 2003). Trabajos como los de Sanders *et al.* (2021) han sugerido recientemente la necesidad de llevar a cabo investigaciones con diseños más robustos que incluyan variables a diferentes niveles y con datos obtenidos a partir de distintos actores en la organización. Consideramos que nuestro trabajo recoge estas sugerencias al trabajar con datos cruzados obtenidos a partir de la información de los directores/as de RR.HH. de las empresas (quienes evalúan la FRH y las prácticas de RR.HH.) y de una muestra de empleados/as de cada organización (que evalúan el compromiso y el LMX).

En segundo lugar, una de las reivindicaciones clave desde la literatura en la FRH es que un sistema de RR.HH. bien diseñado tendrá un impacto significativo no solo sobre las actitudes y comportamientos individuales (en los que puede encontrarse cierta variabilidad), sino también sobre las actitudes y comportamientos compartidos entre los empleados/as de la empresa (Hewett *et al.*, 2018). Sin embargo, la práctica totalidad de estudios empíricos se han centrado en analizar el efecto de la FRH sobre variables a nivel individual (satisfacción, motivación, implicación, etc.), ignorando el efecto de la FRH sobre variables colectivas. Nuestro estudio contribuye a comprender el efecto de la FRH sobre las actitudes colectivas de la plantilla de la empresa considerando como variable dependiente el CAC. Esta variable dependiente es de gran relevancia para las empresas, ya que, en palabras de Ostroff y Bowen (2000, p. 226): «las actitudes colectivas tienen una relación más fuerte con los resultados organizativos que las actitudes individuales». Comprender el impacto de la FRH para el compromiso colectivo en las empresas es fundamental en un momento en que las organizaciones se esfuerzan por crear entornos que favorezcan el bienestar de los empleados (Heffernan *et al.*, 2022).

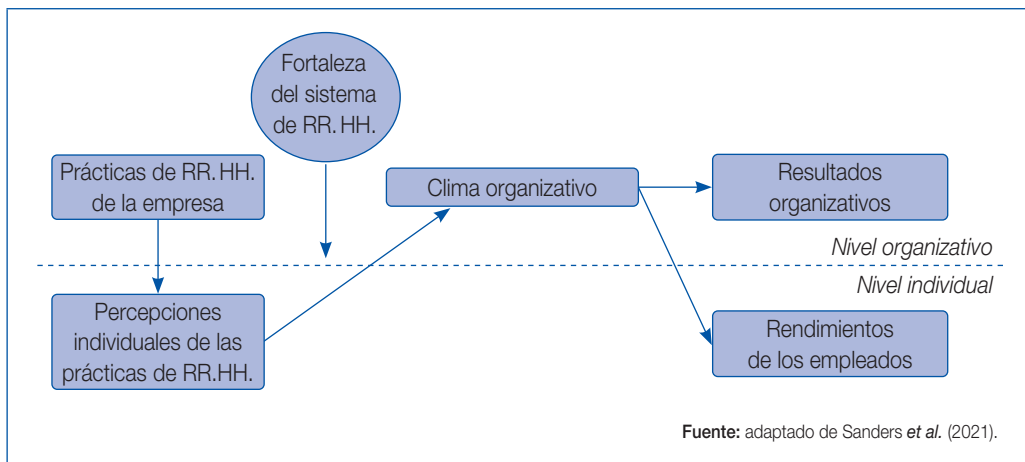
En tercer lugar, nuestra conceptualización de la FRH como una variable a nivel organizativo representa un avance significativo respecto a la forma de medir la FRH en estudios previos. La tendencia general en la literatura ha sido evaluar la FRH con base en las percepciones individuales de los empleados/as de la empresa, lo cual es una limitación importante, ya que la FRH no se ha evaluado como pretendían Bowen y Ostroff (2004) en su trabajo seminal (Hewett *et al.*, 2018). En palabras de Ostroff y Bowen (2016, p. 197), «la fortaleza del sistema de RR.HH. es una propiedad contextual de la unidad u organización y permite a la DRH enviar mensajes inequívocos sobre la cultura, el clima, las prioridades y los valores más amplios».

En cuarto y último lugar, nuestro trabajo recoge el efecto que pueda tener el contexto organizativo en la relación entre la FRH y el CAC, asumiendo que esta relación no es universal y que debe examinarse en conjunto con otras características organizativas (Sanders *et al.*, 2021). En particular, consideramos cómo la relación colectiva entre los empleados y sus supervisores (LMX) es una variable moderadora entre la FRH y el compromiso afectivo, respondiendo así a la propuesta de Ostroff y Bowen (2016), quienes plantean que es posible que otras de las variables clave del clima organizativo (tales como el LMX) sustituyan a la FRH o bien refuercen el efecto de la FRH sobre las actitudes de los empleados. Asimismo, asumimos que el tamaño organizativo puede determinar también la intensidad de la relación entre la FRH y el CAC en la empresa, ya que organizaciones más pequeñas tienen sistemas sociales más simples y más integrados (Melcher, 1976), por lo que cabe esperar que la FRH repercuta en mayor medida en el CAC de la plantilla que en las empresas de mayor tamaño. La consideración de estas dos variables moderadoras nos permite abordar el estudio del proceso de la DRH desde una perspectiva contingente que aporta una visión más amplia que la ofrecida por trabajos anteriores (Sanders *et al.*, 2021).

2. La fortaleza del sistema de recursos humanos

La teoría de la FRH de Bowen y Ostroff (2004) parte de la premisa de que la relación entre la DRH de la empresa y el rendimiento organizativo depende de las percepciones compartidas entre los/as empleados/as sobre los tipos de comportamientos que la organización espera, valora y recompensa. Como se observa en la figura 2, el clima organizativo está en el centro del modelo propuesto por Bowen y Ostroff (2004) y determina no solo el rendimiento laboral de los empleados/as sino también los resultados organizativos.

Figura 2. Modelo de la fortaleza del sistema de RR.HH. de Bowen y Ostroff (2004)



El clima organizativo se define como «las interpretaciones compartidas entre los individuos de una empresa sobre qué es importante para la organización y qué comportamientos espera la empresa de ellos». Tal y como muestra la figura 2, cada individuo en la empresa percibirá las prácticas de RR.HH. que le afectan de una manera distinta, sin embargo, la FRH contribuye a que dichas percepciones individuales acerca de las prácticas de RR.HH. (clima psicológico) se transformen en percepciones compartidas (clima organizativo), es decir, que se genere una homogeneidad entre las percepciones de los empleados/as de una determinada organización acerca de las prácticas de RR.HH. que utiliza la empresa. En otras palabras, para que exista un clima organizativo en el que los empleados/as compartan las mismas percepciones acerca de las prácticas de RR.HH. de su empresa es necesario que el sistema de RR.HH. sea fuerte (Bowen y Ostroff, 2004). Ahora bien, ¿qué requisitos debe reunir el sistema de RR.HH. de una empresa para lograr la aparición de este clima organizativo? Bowen y Ostroff (2004) definieron estos requisitos con base en conceptos clave provenientes de la psicología social y en particular de la teoría de la influencia social.

Desde estas perspectivas teóricas, se entiende que las prácticas de RR.HH. son una herramienta fundamental para enviar mensajes desde la dirección hacia los empleados/as de una empresa, de forma que se pueda influir en las actitudes y comportamientos de dichos empleados. En concreto, estas teorías proponen que para que un mensaje tenga el efecto deseado en los individuos, es necesario que dicho mensaje se codifique, se transmita, se reciba y se acepte por parte de dichos individuos. Bowen y Ostroff (2004) adaptaron el principio de covariación de la teoría de la atribución de Kelley (1973) para explicar este proceso de transmisión de mensajes a través de las prácticas de RR.HH. En particular, las propuestas de Kelley se basan en la idea de que cuando las personas interpretan los eventos que ocurren a su alrededor, a menudo se ven expuestos a numerosos estímulos, por lo que se ven forzados a interpretar dichos estímulos basándose en tres características básicas: su carácter distintivo, su consistencia y su consenso. El carácter distintivo hace referencia al grado en el que un estímulo destaca de entre todos los estímulos del entorno, por lo que es capaz de captar la atención y despertar el interés de los individuos (Kelley, 1973). La consistencia se relaciona con la estabilidad del estímulo a través del tiempo y de diferentes situaciones. Si el estímulo es el mismo en todas las situaciones, los individuos perciben que la situación es consistente. El consenso, por su parte, es la similitud en el comportamiento entre diferentes personas. Si muchas personas perciben una situación determinada de la misma forma, entonces el consenso es alto.

Estas tres dimensiones se utilizan como el marco para definir las nueve características de la FRH resumidas en la figura 3, que contribuyen a que la empresa lance mensajes claros a través de las prácticas de RR.HH. acerca de cuáles son los comportamientos deseados en los empleados/as de la empresa (Bowen y Ostroff, 2004).

En concreto, para conseguir que las prácticas de RR.HH. capten la atención del personal de la empresa (es decir, tengan un carácter distintivo), es necesario que dichas prácticas tengan altos niveles de visibilidad (que destaquen y sean fácilmente identificables por los

empleados/as), sean comprensibles (que no exista ambigüedad en torno a su contenido), tengan relevancia estratégica (que sean importantes para alcanzar resultados individuales y organizativos clave) y que exista legitimidad de la autoridad de la función de RR. HH. de la empresa (que el departamento de RR. HH. de la empresa sea entendido como un departamento con un alto estatus en la organización).

Sin embargo, el carácter distintivo de las prácticas de RR. HH. por sí solo no es suficiente para que los empleados/as de una empresa perciban dichas prácticas de manera uniforme y respondan al mensaje enviado por el conjunto de prácticas de RR. HH. de una forma similar. Para que los empleados realicen atribuciones precisas sobre qué comportamientos son los esperados y recompensados por la empresa, el sistema de RR. HH. debe ser también consistente. Esta consistencia viene determinada por la instrumentalidad de las prácticas de RR. HH. (que exista una relación causa-efecto inequívoca en referencia a los comportamientos promovidos por las prácticas de RR. HH. y sus consecuencias para los empleados), la validez de las prácticas (coherencia entre la intención de las prácticas de RR. HH. y la realidad en su utilización en la empresa) y la coherencia de los mensajes (ajuste interno entre las diferentes prácticas de RR. HH. y estabilidad en el tiempo).

Por último, el consenso surge cuando hay acuerdo entre los emisores de los mensajes (por ejemplo, entre el departamento de RR. HH. y la dirección general de la empresa) y cuando las prácticas son percibidas como justas.

Figura 3. Características de la FRH según Bowen y Ostroff (2004)

Carácter distintivo	Consistencia	Consenso
<ul style="list-style-type: none">• Visibilidad• Comprensión• Relevancia• Legitimidad de la autoridad de la función de RR. HH.	<ul style="list-style-type: none">• Instrumentalidad• Validez• Mensajes consistentes	<ul style="list-style-type: none">• Acuerdo entre los principales encargados de enviar mensajes.• Justicia percibida en las prácticas de RR. HH.

Fuente: elaboración propia.

Estas tres dimensiones de la FRH están interrelacionadas, siendo el efecto combinado de todas ellas el que determina en mayor medida los resultados tanto a nivel individual como colectivo (Bos-Nehles *et al.*, 2021). Asimismo, en el presente trabajo y en línea con lo propuesto por Bowen y Ostroff (2004), consideramos que la FRH es una variable contextual

a nivel organizativo que representa las características de la estrategia de RR. HH. de la organización y que, como tal, puede ser evaluada por una persona que ocupe un puesto relevante en la empresa que le proporcione una visión general acerca de dichos rasgos, tales como el director/a general o el director/a de RR. HH. (Bowen y Ostroff, 2004, p. 216).

A pesar de la popularidad de este modelo en la literatura sobre DRH, en palabras de Ostroff y Bowen (2016, p. 197), «el concepto de la FRH está todavía por explorar», ya que muchos trabajos lo incorporan en sus modelos de investigación como un argumento para plantear sus hipótesis, pero son pocos los que exploran cómo influye la FRH en resultados que son relevantes para las empresas. El modelo de la FRH representado en la figura 2 y en el que la FRH aparece como una variable que da forma al clima organizativo es demasiado complejo para ser testado en una única investigación, por lo que diversos autores sugieren como un primer paso para comprobar la relevancia de la FRH para las empresas analizar el impacto directo de la FRH sobre variables relacionadas con los empleados (comportamientos, actitudes, rendimiento, etc.) –p. ej. Hauff *et al.*, 2017; Sanders *et al.*, 2021–. De forma similar, la revisión de la literatura llevada a cabo por Steffensen *et al.* (2019, p. 47) destacó la necesidad de desarrollar investigaciones acerca del efecto de la FRH sobre las actitudes de los empleados/as de la empresa como un «paso importante para comprender el funcionamiento de la dirección de los RR. HH. de las organizaciones». En este trabajo aceptamos este reto analizando cómo la FRH repercute en el CAC de los empleados/as, tal y como detallaremos en el siguiente apartado.

3. Influencia de la fortaleza del sistema de recursos humanos en el compromiso afectivo colectivo

En opinión de Hauff *et al.* (2017), las actitudes de los empleados son la variable dependiente más vinculada al concepto de FRH propuesto por Bowen y Ostroff (2004), ya que la idea central de este modelo es cómo los sistemas de RR. HH. de las empresas influyen en las percepciones de los individuos. El presente trabajo se centra en el compromiso afectivo de los empleados, ya que esta es una actitud de vital importancia para las organizaciones, siendo una de las variables más utilizadas para medir el bienestar laboral de los empleados (Van De Voorde *et al.*, 2012), con probados efectos sobre una menor rotación laboral (Joo, 2010) o un mejor rendimiento laboral (Appelbaum *et al.*, 2000).

El compromiso afectivo se refiere al sentimiento de pertenencia de los empleados con la organización, de forma que los empleados comprometidos se identifican, se implican y disfrutan de su relación con la empresa (Peccei *et al.*, 2013). A nivel colectivo (de la organización), Gardner *et al.* (2011) definieron el término «compromiso afectivo colectivo» como un estado psicológico compartido entre un grupo de individuos con respecto a su empleador común, que se manifiesta en sentimientos de lealtad y en el deseo de invertir energía mental y física para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos. Es decir, el CAC se refiere

al afecto positivo y al apego a la organización que existe en la empresa a nivel agregado. Siguiendo a Gardner *et al.* (2011), en este trabajo suponemos que el CAC surge de los sentimientos compartidos entre los empleados/as de una empresa, por lo que el compromiso resultante es funcionalmente equivalente al constructo individual (Kozlowski y Klein, 2000).

De acuerdo con las teorías del procesamiento de la información en las organizaciones, el efecto de la FRH en el compromiso de los empleados/as de una organización puede explicarse por varios motivos. Por una parte, cuando el sistema de RR. HH. de la empresa es fuerte (es decir, las prácticas de RR. HH. son fácilmente identificables, son consistentes y existe consenso en torno a ellas), la empresa puede influir más fácilmente en las atribuciones (interpretaciones) que hacen los empleados/as acerca de las intenciones organizativas que hay detrás de dichas prácticas de RR. HH. La FRH garantiza que los empleados/as entiendan el mensaje que la empresa quiere transmitir con las prácticas de RR. HH., lo cual incrementa la percepción de que la organización está siendo transparente y justa con ellos, todo lo cual repercute en un mayor CAC (Li, 2021; Heffernan y Dundon, 2016). Por otra parte, la FRH contribuye a mejorar la credibilidad del departamento de RR. HH. en la empresa, lo cual inspira confianza entre los empleados respecto a su organización. Según este argumento, a mayor FRH, los empleados interpretarán que las intenciones que hay detrás de las prácticas de RR. HH. van a ser beneficiosas para ellos, siendo el resultado final un mayor CAC (Li, 2021). Finalmente, la FRH es clave para el empoderamiento psicológico y la seguridad psicológica de los empleados, quienes dispondrán de más recursos laborales y se considerarán miembros preparados y relevantes para la empresa, todo lo cual mejorará también el CAC (Guan y Frenkel, 2018). Trabajos empíricos previos han corroborado los beneficios que reporta la FRH al compromiso afectivo del personal de las empresas (Li *et al.*, 2011; Heffernan *et al.*, 2022; Bos-Nehles *et al.*, 2021). Por todo ello, planteamos nuestra primera hipótesis en los siguientes términos:

Hipótesis 1. La FRH tendrá un efecto positivo en el CAC.

4. Un enfoque contingente en el estudio de la FRH: LMX y tamaño organizativo como variables moderadoras

Son varios los autores que han sugerido recientemente que el efecto de la FRH en las actitudes de los empleados no es necesariamente generalizable (universal) a todo tipo de empresas, sino que puede depender en gran medida del contexto particular en el que se esté estudiando la FRH (p. ej. Johns, 2018; Sanders *et al.*, 2021). Desde este enfoque contingente, para comprender los beneficios de la FRH se requiere incorporar en los modelos de investigación variables del contexto que puedan influir en la relación existente entre la FRH y las actitudes del personal de las empresas. Sin embargo, hay todavía pocos trabajos empíricos que hayan adoptado una visión contingente de la FRH, con la excepción del trabajo de Farndale y Sanders (2017), quienes analizaron cómo influyen los valores culturales de cada país en la

relación entre la FRH y los resultados organizativos. Ningún estudio hasta la fecha ha considerado variables contextuales a nivel organizativo en el análisis de los resultados de la FRH, a pesar de la importancia que tiene el enfoque contingente para explicar por qué diferentes grupos de empleados pueden reaccionar de forma diversa a estímulos similares (Johns, 2018).

Con el propósito de contribuir a esta línea de trabajo, en la presente investigación nos planteamos esta cuestión: ¿es el efecto de la FRH sobre el CAC universal para todo tipo de organizaciones o depende de las características de la empresa? En particular, adoptamos una visión contingente que se nutre de la teoría de las relaciones interpersonales (Reis, 2008). De acuerdo con esta teoría, el contexto organizativo se construye de forma conjunta entre los diferentes miembros de la organización, esto es, son las interdependencias entre los individuos de la empresa las que influyen en las acciones o en los resultados de los demás. Partiendo de esta premisa, consideraremos el intercambio líder-miembro (LMX, Graen y Uhl-Bien, 1995) y el tamaño organizativo como variables moderadoras en la relación entre la FRH y el CAC ya que tanto el LMX como el tamaño organizativo determinan la forma en que los individuos de la empresa se relacionan entre sí. Estas dos variables han sido mencionadas también por Sanders *et al.* (2021, p. 42) como una oportunidad para avanzar en el estudio de los efectos de la FRH para los empleados/as y por Ostroff y Bowen (2016) en su sugerencia de considerar el contexto social en los estudios sobre FRH de carácter contingente.

El LMX (Graen y Uhl-Bien, 1995) hace referencia a la relación existente entre los individuos de una empresa y sus supervisores/as. Un principio central de esta teoría es que los líderes no tratan por igual a todos los subordinados y que la calidad del LMX puede variar de alta a baja. En términos colectivos, en empresas con elevados niveles de LMX, en general, los subordinados reciben un trato más favorable por parte de sus supervisores/as que en empresas con niveles reducidos de LMX (p. ej. escuchando sus sugerencias, mostrándose dispuestos a ayudar, reconociendo el potencial de los subordinados/as, etc.) y como resultado, los empleados muestran actitudes y comportamientos colectivos más positivos que en contextos de bajo LMX. Es decir, la teoría del LMX defiende que las actitudes y comportamientos de los miembros de una empresa dependen del modo en que sus líderes les tratan. El LMX contribuye a mejorar la calidad de las relaciones entre los empleados/as de una empresa, lo cual, con base en el principio de reciprocidad, genera la obligación moral de mostrar mayores niveles de compromiso afectivo como una forma de mantener este clima organizativo de calidad. Asimismo, cuando los líderes promueven intercambios de alta calidad con los empleados, un nivel elevado de LMX fomenta que todos los individuos de la empresa tengan una interpretación común acerca del contexto laboral, de forma que no existan discrepancias acerca de cuáles son los comportamientos esperados por parte de la empresa. Todo ello favorece que el LMX influya en el CAC de las empresas, tal y como mostró Martin *et al.* (2016) en su metaanálisis.

Siguiendo la sugerencia de Ostroff y Bowen (2016), aplicamos la teoría de la gestión de la incertidumbre (*Uncertainty Management Theory*, UMT, Lind y van den Bos, 2002) para

analizar el papel moderador de LMX en la relación entre la FRH y el CAC. En particular, la UMT considera que los supervisores de las empresas son filtros interpretativos, ya que ayudan a implementar los objetivos y políticas de la empresa y comunican las características del contexto laboral a los empleados (Pereira y Gomes, 2012). Los empleados, ante la complejidad de los contextos laborales y la cantidad de información que deben procesar, intentan reducir la incertidumbre buscando información en los recursos disponibles, como sus supervisores. Cuando esta fuente no está disponible (es decir, en relaciones de baja LMX), los empleados recurren a la información contextual proporcionada por el sistema de RR. HH. para reducir la incertidumbre acerca de los comportamientos deseados (Rosen *et al.*, 2011). Tal y como hemos discutido en el apartado 2, la FRH es un mecanismo de comunicación clave entre la organización y sus empleados (Bowen y Ostroff, 2004). Por lo tanto, en relaciones de LMX bajas, la información proporcionada por la FRH es más destacada y relevante para predecir el compromiso del personal de las empresas. Estos argumentos pueden resumirse en la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2. El LMX colectivo moderará la relación positiva entre la FRH y el CAC, de tal forma que esta relación será más fuerte en empresas con niveles bajos de LMX colectivo que en empresas con niveles altos de LMX colectivo.

Por su parte, el tamaño también puede ser una variable moderadora en la relación entre la FRH y el CAC, ya que trabajos anteriores han verificado cómo el tamaño de la empresa puede influir en las actitudes y los comportamientos (Cohen *et al.*, 2012) de los individuos de la empresa y varios autores han demostrado el efecto potencial del tamaño de la organización como una variable que influye en el efecto de las percepciones sobre los sistemas de RR. HH. y los resultados (Whitman *et al.*, 2012).

Tal y como sugiere la teoría del procesamiento de la información social, las personas se basan en indicios de su entorno social para comprender e interpretar sus experiencias (Salancik y Pfeffer, 1978). En este sentido, el tamaño de la organización (número de empleados de la empresa) puede desempeñar un papel clave en la propagación de las percepciones acerca de los sistemas de RR. HH. En empresas más pequeñas, es más probable que los patrones de interacción entre los individuos sean más similares y sus percepciones individuales acerca del sistema de RR. HH. más homogéneas. En empresas de menor tamaño, las personas comparten conocimientos e interactúan con más frecuencia (Whitman *et al.*, 2012), lo que a su vez favorece la homogeneidad acerca de cómo de distintivo, consensuado y consistente es el sistema de RR. HH. de la empresa. A medida que aumenta el tamaño organizativo, al estar las personas más dispersas físicamente, la homogeneidad en sus percepciones es probable que sea menor. Esta reducción de los contactos sociales puede amortiguar los efectos de la FRH sobre las actitudes de los empleados/as (Roberson y Williamson, 2012). De acuerdo con este razonamiento, formulamos la tercera hipótesis como sigue:

Hipótesis 3. El tamaño organizativo moderará la relación positiva entre la FRH y el CAC, de tal forma que esta relación será más fuerte en empresas pequeñas que en empresas grandes.

5. Metodología

5.1. Muestra y procedimiento de recogida de datos

Esta investigación se llevó a cabo sobre una muestra de empresas españolas de diferentes sectores. Para seleccionar las empresas, utilizamos la información de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) (Bureau van Dijk, 2013). De acuerdo con Bos-Nehles *et al.* (2021, p. 495), «los sistemas de RR.HH. fuertes son especialmente importantes para los empleados clave de las empresas», por lo que nuestro interés en este trabajo se centra en este tipo de empleados, definidos como «aquellos que contribuyen directamente a la consecución de los objetivos relacionados con los productos o servicios de la empresa» (Lepak y Snell, 1999).

Delimitamos la muestra a las empresas con 25 empleados o más para asegurarnos de que disponían de una estrategia formalizada de recursos humanos, lo cual dio lugar a una población inicial de 11.704 empresas.

Para la recogida de datos, preparamos dos cuestionarios, uno dirigido a los directores de RR.HH. de las empresas y otro a sus empleados clave. La medida de la FRH (variable independiente) y de las prácticas de RR.HH. de alto rendimiento (variable de control) se incluyeron en el cuestionario para los directores de RR.HH. Las medidas del compromiso afectivo (variable dependiente) y del LMX (variable moderadora) de los empleados se incluyeron en el cuestionario para los empleados clave. Los datos acerca del tamaño organizativo (variable moderadora) se obtuvieron de la base de datos SABI. Este diseño de investigación, con información obtenida a través de diferentes fuentes para cada empresa permite evitar los riesgos del sesgo del método común (Podsakoff *et al.*, 2003).

Como primer paso para la recogida de datos, nos pusimos en contacto con 560 empresas (elegidas al azar entre la población total) por correo electrónico, que incluía una invitación para participar en el estudio e información sobre la investigación. A esta invitación le siguieron una serie de llamadas telefónicas para solicitar su participación. De estas 560 empresas, 146 aceptaron participar en el estudio. El director/a de RR.HH. de cada una de estas empresas cumplimentó el cuestionario para directores de RR.HH., obteniendo 142 cuestionarios completos y válidos (tasa de respuesta del 25 %). A continuación, distribuimos el cuestionario para empleados clave a una muestra de empleados/as de estas 142 empresas participantes. Para ello, se pidió a los directores/as de RR.HH. que identificaran los puestos de trabajo considerados clave en su empresa, de entre los cuales elegimos una muestra aleatoria de empleados/as. Las limitaciones de recursos nos impidieron encuestar a todos los empleados clave, por lo que establecimos un mínimo de 3 respuestas de los empleados/as por empresa. En total, obtuvimos respuesta de 504 empleados/as (3 respuestas por empresa en el 45 % de las empresas de la muestra, 4 respuestas por empresa en el 52 % y más de 4 respuestas por empresa en el 3 %). Por tanto, después de cruzar los datos empresa-empleados, la muestra final para los análisis estadísticos comprende 142 organizaciones y 504 empleados.

En la muestra de empleados clave, el 48 % eran mujeres y la antigüedad media en la empresa era de 14 años. En cuanto a las organizaciones, el 50 % pertenecían al sector servicios y el 50 % al sector industrial; el 11 % de las empresas eran microempresas (< 10 empleados), el 54 % pequeñas empresas (< 50 empleados) y el 33 % medianas y grandes empresas (51 empleados o más).

5.2. Medidas

Para medir la FRH desarrollamos nuestra propia medida, ya que según Ostroff y Bowen (2016) no existe todavía una medida suficientemente exhaustiva de este concepto en la literatura. Para ello, seguimos las propuestas de Sanders *et al.* (2014) y Ostroff y Bowen (2016), quienes sugieren preguntar directamente a los responsables de RR. HH. sobre las características del sistema de RR. HH. Este procedimiento tiene la ventaja de obtener una medida única y global para cada característica de la FRH (Bowen y Ostroff, 2004). Tras revisar la definición de las características de la FRH, desarrollamos una escala de 14 ítems en la que los directores/as de RR. HH. expresaban su nivel de acuerdo (en una escala Likert de 7 puntos) con las afirmaciones sobre el proceso de implementación de las prácticas de RR. HH. en su empresa. Un análisis factorial exploratorio indicó que todos los ítems cargaban en un único factor, lo que es coherente con operacionalizaciones previas de esta variable (Coelho *et al.*, 2012). Asimismo, estimamos un análisis factorial confirmatorio (AFC) que incluía todos los ítems como indicadores de un factor reflectivo de orden superior correspondiente a la FRH. Esta operativización de la FRH coincide con la propuesta por Bos-Nehles *et al.* (2021) y permite recoger en este factor latente las interrelaciones entre las diferentes características de la FRH, de forma que unas características pueden compensar niveles reducidos de otras cuando influyen sobre el compromiso afectivo. Este modelo, si bien mostró un buen ajuste, tenía una baja fiabilidad debido a la reducida carga factorial de 2 de los ítems, motivo por el cual eliminamos estos ítems en los subsiguientes análisis. El AFC con los 12 ítems restantes tenía un buen ajuste, a juzgar por el valor de la chi-cuadrado y demás índices comúnmente aceptados en la metodología de ecuaciones estructurales ($\chi^2_{SB} = 69,75$; d.f. = 54; $p = 0,07$; BBNNFI = 0,96; CFI = 0,96; RMSEA = 0,05). Las cargas de todos los ítems fueron estadísticamente significativas, oscilando entre 0,64 y 0,88, y el alfa de Cronbach de esta escala fue de 0,93.

El CAC se midió utilizando la escala de Allen y Meyer (1990). Los empleados/as clave evaluaron su compromiso afectivo individual en base a una escala Likert de 7 puntos de acuerdo/desacuerdo. La escala original incluía 8 ítems, pero atendiendo a las cargas factoriales, se eliminó el ítem 8 de la escala de Allen y Meyer, dado que este ítem tenía una carga factorial negativa y baja ($\lambda = -0,4$). El AFC de los 7 ítems restantes mostró un buen ajuste a los datos ($\chi^2_{SB} = 22,48$; d.f. = 14; $p = 0,07$; BBNNFI = 0,98; CFI = 0,99; RMSEA = 0,04), con cargas factoriales que oscilaban entre 0,63 y 0,76 y un alfa de Cronbach de 0,88. Dado que el compromiso afectivo se conceptualizó a nivel de empresa, pero se midió a nivel individual, seguimos las recomendaciones de Mathieu y Taylor (2007) para justificar la agregación de las medidas individuales a un nivel superior (la empresa, en nuestro caso). En concreto,

utilizamos un análisis ANOVA, el índice de correlación intraclase ICC(1) y el índice r_{wg} . Los resultados de estos análisis revelaron una varianza significativa entre empresas ($F = 2,45$; $p < 0,0001$) del compromiso afectivo. El ICC(1) fue de 0,27 y el r_{wg} medio fue de 0,78. Estos resultados justifican la agregación del compromiso afectivo del empleado/a a nivel de empresa, dando lugar al CAC.

Los empleados/as clave también evaluaron el LMX con sus supervisores. Para ello utilizamos la escala de LMX de Dunegan *et al.* (1992), compuesta por 5 ítems, evaluados con una escala Likert de 7 puntos de acuerdo/desacuerdo. El AFC, incluyendo todos los ítems como indicadores de un único factor correspondiente a LMX, mostró un buen ajuste ($\chi^2_{SB} = 0,39$; d.f. = 5; $p = 0,99$; BBNNFI = 1,00; CFI = 1,00; RMSEA = 0,00) con un alfa de Cronbach de 0,89. Los resultados del ANOVA indican que para LMX también existe una varianza significativa entre empresas ($F = 3,51$; $p < 0,0001$). Los valores del ICC(1) (0,46) y el r_{wg} medio (0,77) también justifican la agregación del LMX individual a nivel organizativo, dando lugar al LMX colectivo.

El tamaño organizativo se midió teniendo en cuenta el número de empleados totales de la empresa, según la información recogida en la base de datos SABI. Para los análisis estadísticos, dicotomizamos esta variable, diferenciando entre 2 grupos de empresas: empresas pequeñas (tamaño inferior o igual a 50 empleados) y empresas medianas y grandes (tamaño superior a 50 empleados).

Como variable de control en nuestro modelo consideramos las prácticas de RR. HH. de alto rendimiento, ya que son numerosos los trabajos que han demostrado empíricamente su relación con el compromiso afectivo de los empleados (Van Rossenberg *et al.*, 2022). Las prácticas de RR. HH. de alto rendimiento se evaluaron utilizando la escala de Gardner *et al.* (2011). Esta escala describe los HPWS como un conjunto de prácticas diseñadas para aumentar las capacidades, la motivación y las oportunidades de participación de los empleados. Los encuestados/as (directores/as de RR. HH.) declararon su nivel de acuerdo con que las prácticas de RR. HH. se utilizaran para los empleados clave de su empresa con base en una escala Likert, donde 1 = totalmente en desacuerdo y 7 = totalmente de acuerdo. Realizamos un análisis factorial exploratorio y un AFC para comprobar si la dimensionalidad propuesta del HPWS se correspondía con la escala original de Gardner *et al.* (2011). Los resultados de un AFC en el que se consideró las prácticas de RR. HH. como un factor latente mostraban un buen ajuste con los datos ($\chi^2_{SB} = 27,34$; d.f. = 22; $p = 0,20$; BBNNFI = 0,97; CFI = 0,98; RMSEA = 0,05), siendo las cargas de las 3 subescalas estadísticamente significativas (0,61, 0,50 y 0,73 para las prácticas que potencian las capacidades, las que potencian la motivación y las que potencian las oportunidades, respectivamente).

En los análisis estadísticos posteriores utilizamos medidas compuestas de todas estas variables, obtenidas a partir del valor medio de los indicadores correspondientes a cada una de ellas. En los modelos de ecuaciones estructurales, el uso de medidas compuestas aumenta la posibilidad de cumplir el supuesto de distribución normal de la estimación de

máxima verosimilitud y da lugar a modelos más parsimoniosos porque reduce el número de varianzas y covarianzas que hay que estimar, aumentando así la estabilidad de las estimaciones de los parámetros (Bagozzi y Edwards, 1998).

El anexo recoge las escalas de medida utilizadas en esta investigación y la tabla 1 recoge las correlaciones entre las variables:

Tabla 1. Matriz de correlaciones

	Fortaleza del sistema de RR. HH.	Compromiso afectivo colectivo	LMX colectivo	Prácticas de RR. HH. de alto rendimiento
Fortaleza del sistema de RR. HH.	1			
Compromiso afectivo colectivo	.28**	1		
LMX colectivo	.31**	.62**	1	
Prácticas de RR. HH. de alto rendimiento	.56**	.26**	.18*	1

** correlación significativa al nivel de 0,01; * correlación significativa al nivel de 0,05.

Fuente: elaboración propia.

5.3. Procedimiento estadístico

Para comprobar las hipótesis se utilizó la metodología de ecuaciones estructurales (SEM), en concreto, estimando un conjunto de *path analysis* con el paquete estadístico EQS 6.3 (Bentler, 2006). Para la hipótesis 1 se introdujeron la FRH y las prácticas de RR. HH. de alto rendimiento (variable de control) como predictoras del CAC (modelo 1 de la tabla 2). Para probar la hipótesis 2 introdujimos en el modelo la variable LMX colectivo como moderadora en la relación entre FRH y el CAC. Para ello, en un primer paso, estimamos un modelo en el que incluimos las 3 variables como independientes (FRH, prácticas de RR. HH. y LMX colectivo –modelo 2 en la tabla 2–) y en un segundo paso incluimos también el término de interacción entre la FRH y el LMX colectivo (modelo 3 en la tabla 2). Para probar la hipótesis 3, estimamos un modelo multigrupo, analizando la invarianza del modelo estructural FRH-CAC en los 2 subgrupos de empresas creados en función del tamaño organizativo.

6. Resultados

La tabla 2 muestra los resultados del *path analysis* correspondientes a las hipótesis 1 y 2. En relación con la primera de ellas, los resultados del modelo 1 indican que una vez controlado el efecto que tienen las prácticas de RR. HH. sobre el CAC (.16, $p < .05$), la FRH tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre el CAC (.19, $p < .05$), confirmando así la hipótesis 1.

Para testar el efecto moderador del LMX colectivo en esta relación estimamos en primer lugar el modelo 2, cuyos resultados indican que el LMX es una variable determinante del CAC, con un efecto positivo y significativo sobre el mismo (.59, $p < .01$). En el modelo 3 se observa que el término de interacción entre la FRH y el LMX colectivo es negativo y estadísticamente significativo (-.23, $p < .01$). Este resultado sugiere que la asociación entre la FRH y el CAC difiere en función del nivel de LMX de la organización. El coeficiente negativo de este término de interacción sugiere que la relación FRH-CAC será más positiva con niveles reducidos de LMX, lo que confirma la hipótesis 2.

Tabla 2. Parámetros estimados y errores estándar (entre paréntesis) de los modelos 1 a 3

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
	Parámetro (e.e.)	Parámetro (e.e.)	Parámetro (e.e.)
FRH → CAC	.19 (.05)**	.01 (.04)	.01(.04)
Prácticas de RR. HH. → CAC	.16 (.05)**	.16 (.04)***	.15 (.04)**
LMX colectivo → CAC		.59 (.06)***	.54 (.06)***
FRH* LMX colectivo → CAC			-.23 (.05)***

Nota: Parámetros estandarizados. Errores estándar entre paréntesis. * $p < .10$. ** $p < .05$. *** $p < .01$

Fuente: elaboración propia.

En relación con la hipótesis 3 llevamos a cabo un test de invarianza de los parámetros estructurales correspondientes a la relación FRH → CAC y prácticas de RR. HH. → CAC en 2 submuestras de empresas: una submuestra correspondiente a empresas con menos de 50 empleados ($N = 90$) y otra submuestra con empresas de 51 empleados o más ($N = 48$). El objetivo de este análisis multigrupo es determinar si el modelo se replica en las 2 submuestras de la misma forma o bien si existen diferencias estadísticamente significativas en los parámetros estructurales correspondientes a dichas relaciones. Para ello, se estima el mismo modelo estructural en las 2 submuestras, especificando como restricciones al modelo que

estos 2 parámetros estructurales sean iguales en los 2 grupos. De acuerdo con el resultado del test LM que ofrece el programa EQS, ningún valor de la X^2 correspondiente a estos parámetros tiene una probabilidad inferior a 0.05, por lo que cabe concluir que dichos parámetros estructurales son invariantes (equivalentes) entre las 2 submuestras de empresas. Por tanto, estos resultados no permiten confirmar la hipótesis 3.

7. Discusión

El propósito de esta investigación era analizar el efecto de la FRH de las empresas sobre el CAC. Por otra parte, nos planteamos analizar esta relación desde una perspectiva contingente teniendo en cuenta el efecto moderador del LMX y del tamaño organizativo en esta relación. El análisis estadístico de los datos obtenidos a partir de una muestra de 142 empresas españolas y 504 empleados clave indican que, una vez controlado el efecto que tienen las prácticas de RR. HH. sobre el CAC de las empresas, la FRH ejerce también un efecto positivo y significativo sobre dicho compromiso afectivo. Además, podemos concluir que esta relación no es la misma para todas las empresas, sino que depende del nivel del LMX que exista en la organización. Es decir, en función de la relación general existente entre los líderes y los subordinados en la organización, el efecto de la FRH sobre el compromiso afectivo de la plantilla variará. En particular, cuando las relaciones entre líderes y seguidores son buenas, el efecto de la FRH en el compromiso afectivo es menor. De estos resultados pueden extraerse una serie de conclusiones interesantes para el campo de la DRH.

En primer lugar, consideramos que los resultados de este trabajo contribuyen a la literatura previa en torno al concepto de la FRH al considerar como variable dependiente el CAC. La gran mayoría de investigaciones publicadas hasta la actualidad han estudiado el efecto de la FRH sobre actitudes y comportamientos individuales, tales como los comportamientos de ciudadanía organizativa o la satisfacción laboral. Estos trabajos han sido muy valiosos para conocer cómo repercute la FRH sobre los individuos de las empresas, pero es necesario considerar variables a nivel agregado (de la organización) para poder avanzar en el conocimiento del impacto que puede tener la FRH sobre los resultados organizativos, ya que son estos constructos agregados los que determinan en mayor medida el éxito competitivo de las empresas (Gardner *et al.*, 2011). Asimismo, la consideración del CAC en lugar del individual responde a la sugerencia realizada por los propios autores que bautizaron el término «fortaleza del sistema de recursos humanos», quienes en el año 2016 afirmaban que: «el mero hecho de que exista una variabilidad sustancial entre los empleados de la misma empresa indica la necesidad de realizar más investigaciones sobre los efectos de la FRH sobre variables agregadas a un nivel superior» (Ostroff y Bowen, 2016: 200).

En segundo lugar, esta investigación ha permitido «reconciliar» en un único estudio 2 líneas de investigación que en ocasiones han evolucionado en paralelo, como son la dedicada al estudio del contenido de las estrategias de RR. HH. de las empresas y la centrada en el

análisis del proceso de implantación de dichas estrategias. Nuestra investigación introduce como variable de control las prácticas de RR.HH. de alto rendimiento (contenido) y estima el efecto que la FRH (proceso) tiene sobre el CAC. Se observa que ambos (contenido y proceso) son relevantes para mejorar los niveles de compromiso afectivo del personal de las empresas. Es decir, es importante que las empresas diseñen estrategias de RR.HH. que fomenten el desarrollo de las habilidades de sus empleados/as, que les ofrezcan incentivos dirigidos a aumentar su motivación y que les permitan participar en la toma de decisiones, pero también es relevante la forma en que la organización comunica el contenido de dichas prácticas de RR.HH. a sus empleados. A mayor carácter distintivo, consenso y consistencia del conjunto de las prácticas de RR.HH., mayor será el vínculo afectivo entre los empleados y su organización.

En tercer lugar, la operativización de la FRH en nuestro trabajo a partir de un factor latente permite recoger las conexiones entre las diferentes características de la FRH cuando se analiza su efecto sobre el CAC. Los trabajos empíricos previos habían obtenido resultados variados en relación con cuál de las 3 dimensiones de la FRH es más relevante para explicar las actitudes y comportamientos de los empleados/as de la empresa (Bos-Nehles *et al.*, 2021). La consideración de la FRH como un factor latente parte de la idea de que dicho factor recoge las correlaciones entre todas las características de la FRH, por lo que el efecto de niveles inferiores de alguna de dichas características se ve compensado por niveles superiores en otras. Además, esta investigación considera que la FRH es una variable a nivel organizativo, tal y como sugirieron Bowen y Ostroff (2004) en su trabajo seminal. La gran mayoría de estudios han operativizado la FRH a un nivel individual, contradiciendo así las sugerencias de estos autores.

En cuarto lugar, nuestro trabajo responde a la sugerencia de Ostroff y Bowen (2016: 2017) acerca de la necesidad de «más investigación para explorar los factores y estilos de liderazgo que funcionan conjuntamente con las características de un sistema de RR.HH. fuerte». La consideración del LMX colectivo en la presente investigación ha permitido corroborar el papel determinante de los líderes para transmitir mensajes y dar forma al clima organizativo. Cuando las relaciones entre los líderes y sus subordinados en las empresas se caracterizan por la confianza mutua, donde los líderes consideran las ideas de sus subordinados y trabajan conjuntamente con ellos en el logro de objetivos comunes, el papel de la FRH sobre el compromiso afectivo es menor, ya que los subordinados confían en sus supervisores para obtener la información que necesitan en relación con las prácticas de RR.HH. que les afectan. Es decir, en un contexto de LMX alto, el papel comunicativo de la FRH y su capacidad para influir en el compromiso de la plantilla se ve reducido.

En relación con las limitaciones de este trabajo, nuestra investigación recoge aspectos relativos al «qué» prácticas de RR.HH. se implementan en las empresas y «cómo» se implementan. Sin embargo, no se ha contemplado el «por qué», es decir, las atribuciones que hacen los empleados respecto a los motivos que hay detrás de las prácticas de RR.HH. utilizadas en la organización. Es posible que empleados de una misma empresa a los que

se les aplican las mismas prácticas de RR.HH. de la misma forma estén en desacuerdo sobre los motivos que tiene la dirección de la empresa para llevar a cabo dichas prácticas. Estas atribuciones son relevantes también para explicar las actitudes de los individuos, por lo que consideramos que deberían incorporarse en trabajos futuros centrados en el estudio del proceso de implantación de las estrategias de RR.HH. Una segunda limitación hace referencia a la muestra de empleados clave considerada. Las limitaciones de recursos no nos han permitido recoger las opiniones de todos estos empleados/as, estando limitada la muestra a 3 o 4 empleados/as por empresa. Estudios con una muestra mayor de empleados permitirían comparar la medida de FRH utilizada en esta investigación (como una variable organizativa) con las percepciones de la FRH por parte de los individuos y con el acuerdo o desacuerdo entre ellos acerca de dichas percepciones. En tercer lugar, este trabajo considera la FRH como una variable independiente en el modelo, pero trabajos futuros deberían considerar el papel moderador de la FRH en la relación entre las prácticas de RR.HH. y el compromiso de los empleados, en la línea de lo propuesto por Sanders y Yang (2016).

Referencias bibliográficas

- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. y Kallenberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Bagozzi, R. P. y Edwards, J. R. (1998). A general approach for representing constructs in organizational research. *Organizational Research Methods*, 1, 45-87. <http://dx.doi.org/10.1177/109442819800100104>
- Bentler, P. M. (2006). *EQS 6, Structural Equations Program Manual*. Multivariate Software Inc.
- Bos-Nehles, A., Conway, E. y Fox, G. (2021). Optimising human resource system strength in nurturing affective commitment: Do all meta-features matter? *Human Resource Management Journal*, 31(2), 493-513. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12320>
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J. y Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human resource management*, 52(6), 861-877.
- Bowen, D. E. y Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the «strength» of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.

- Bureau van Dijk 2013, <https://www.bvdinfo.com/en-gb>
- Coelho, J. P., Cunha, R. C., Gomes, J. F. S. y Correia, A. G. (2012). Developing and validating a measure of the strength of the HRM system: Operationalizing the construct and relationships among its dimensions. *Working paper*, 0562.
- Cohen, A., Ben-Tura, E. y Vashdi, D. R. (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., Liu, Y., 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(3), 501-528.
- Dunegan, K. J., Duchon, D. y Uhl-Bien, M. (1992). Examining the link between leader member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management*, 18(1), 59-76.
- Farndale, E. y Sanders, K. (2017). Conceptualizing HRM system strength through a cross-cultural lens. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 132-148.
- Frenkel, S. J., Li, M. y Restubog, S. L. D. (2012). Management, organizational justice and emotional exhaustion among Chinese migrant workers: Evidence from two manufacturing firms. *British Journal of Industrial Relations*, 50(1), 121-147.
- Frenkel, S. J. y Yu, C. (2011). Managing coworker assistance through organizational identification. *Human Performance*, 24(5), 387-404.
- Gardner, T. M., Wright, P. M. y Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel psychology*, 64(2), 315-350. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01212.x>
- Graen, G. B. y Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Guan, X. y Frenkel, S. (2018). How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies*, 12(3), 591-607. <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2017-0328>
- Hauff, S., Alewell, D. y Katrin Hansen, N. (2017). HRM system strength and HRM target achievement-toward a broader understanding of HRM processes. *Human Resource Management*, 56(5), 715-729. <https://doi.org/10.1002/hm.21798>
- Heffernan, M., Cafferkey, K., Harney, B., Townsend, K. y Dundon, T. (2022). HRM system strength and employee well-being: the role of internal process and open systems. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 171-193. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12302>
- Heffernan, M. y Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12095>
- Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J. y Alfes, K. (2018). Attribution theories in human resource management research: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 87-126.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386-408.

- Johns, G. (2018). Advances in the treatment of context in organizational research. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5, 21-46. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104406>
- Joo, B.-K. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: the roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human resource development quarterly*, 21(1), 69-85. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20031>
- Katou, A. A., Budhwar, P. S. y Patel, C. (2014). Content vs. process in the HRM-performance relationship: An empirical examination. *Human Resource Management*, 53(4), 527-544. <https://doi.org/10.1002/hrm.21606>
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. *Nebraska symposium on motivation*, 192-238.
- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28(2), 107-128.
- Kozlowski, S. W. J. y Klein, K. (2000). A multilevel approach to theory and research on organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. En K. J. Klein y S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 3-90). Jossey-Bass.
- Lepak, D. P. y Snell, S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Li, X. (2021). Putting perceived HR credibility into the HRM process picture: insights from the elaboration likelihood model. *Handbook on HR process research*, 83-98.
- Li, X., Frenkel, S. J. y Sanders, K. (2011). Strategic HRM as process: How HR system and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1.825-1.842. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573965>
- Lind, E. A. y van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in Organizational Behavior*, 24, 181-223. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(02\)24006-X](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24006-X)
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. y Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121.
- Mathieu J. E. y Taylor, S. R. (2007). A framework for testing meso-mediational relationships in Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 141-172. <https://doi.org/10.1002/job.436>
- Melcher, A. J. (1976). *Structure and process of organizations, a systems approach*. Englewood Cliffs.
- Ostroff, C. y Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 decade award: is there strength in the construct of HR system strength? *Academy of Management Review*, 41(2), 196-214. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0323>
- Ostroff, C. y Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness, En J. K. Klein y S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations. Foundations, Extensions, and New Directions* (pp.211-266). Jossey-Bass.
- Peccei, R., Van De Voorde, K. y van Veldhoven, M. (2013). HRM, well-being and performance: A theoretical and empirical review. En J. Paauwe, D. Guest y P. Wright (Eds.), *HRM & performance: Achievements and challenges* (pp. 15-46). Wiley-Blackwell.
- Pereira, C. M. M. y Gomes, J. F. S. (2012). The strength of human resource practices and transformational leadership: impact

- on organisational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 4.301-4.318. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.667434>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioural research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/14516251/>
- Reis, H. T. (2008). Reinvigorating the concept of situation in social psychology. *Personality and Social Psychology Review*, 12(4), 311-329. <https://doi.org/10.1177/1088868308321721>
- Roberson, Q. M. y Williamson, I. O. (2012). Justice in self-managing teams: the role of social networks in the emergence of procedural justice climates. *Academy of Management Journal*, 55(3), 685-701. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0491>
- Rosen, C. C., Harris, K. J. y Kacmar, K. M. (2011). LMX, context perceptions, and performance: An uncertainty management perspective. *Journal of Management*, 37(3), 819-838. <https://doi.org/10.1177/0149206310365727>
- Sanders, K., Bednall, T. C. y Yang, H. (2021). HR strength: Past, current and future research. *Handbook on HR process research*, 27-45. <https://doi.org/10.4337/9781839100079.00010>
- Sanders, K., Shipton, H. y Gomes, J. F. S. (2014). Guest editors' introduction: Is the HRM process important? Past, current, and future challenges. *Human Resource Management*, 53(4), 489-503. <https://doi.org/10.1002/hrm.21644>
- Sanders, K. y Yang, H. (2016). The HRM process approach: The influence of employees' attribution to explain the HRM-performance relationship. *Human Resource Management*, 55(2), 201-217. <https://doi.org/10.1002/hrm.21661>
- Stanton, P., Young, S., Bartram, T. y Leggat, S. G. (2010). Singing the same song: translating HRM messages across management hierarchies in Australian hospitals. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 567-581. <https://doi.org/10.1080/09585191003612075>
- Steffensen Jr., D. S., Ellen III, B. P., Wang, G. y Ferris, G. R. (2019). Putting the «management» back in human resource management: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 45(6), 2.387-2.418. <https://doi.org/10.1177/0149206318816179>
- Van de Voorde, K., Paauwe, J. y Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- Van Rossenberg, Y. G., Cross, D. y Swart, J. (2022). An HRM perspective on workplace commitment: Reconnecting in concept, measurement and methodology. *Human Resource Management Review*, 32(4), 891. <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2021.100891>
- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T. and Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: a meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 776-791. <https://doi.org/10.1037/a0028021>

Anexo

Escalas de medida

Fortaleza del sistema de RR.HH. (cuestionario dirección de RR.HH.)

Por favor, indique su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a la implementación de las prácticas de RR. HH., donde 1 = completamente en desacuerdo; 7 = completamente de acuerdo:

- Las prácticas de RR. HH. descritas se utilizan en esta empresa para la mayoría de los empleados*.
- Esta empresa informa regularmente a los empleados sobre las iniciativas del departamento de RR. HH.
- Esta empresa intenta mejorar la comprensibilidad de las prácticas de RR. HH. para los empleados reduciendo su ambigüedad (prácticas de RR. HH. claras y transparentes).
- Se considera que el departamento de RR. HH. tiene un alto estatus y credibilidad en esta empresa.
- El departamento de RR. HH. cuenta con un apoyo significativo y visible de la alta dirección de la empresa.
- Las prácticas de RR. HH. en esta empresa permiten a los empleados alcanzar sus objetivos.
- Esta empresa tiene incentivos adecuados asociados al desempeño de los comportamientos deseados de los empleados.
- Las prácticas de RR. HH. contribuyen significativamente a la consecución de los objetivos de la organización.
- Las prácticas de RR. HH. contribuyen significativamente a la consecución de las competencias y comportamientos deseados de los empleados.
- Las prácticas de RR. HH. permiten a los empleados percibir los objetivos y valores reales de la empresa.
- Las prácticas de RR. HH. aplicadas en esta empresa son estables en el tiempo*.





- Los principales responsables de la toma de decisiones en esta empresa (alta dirección, directivos/as de RR. HH.) comparten la misma visión sobre el contenido de las prácticas de RR. HH.
- Los empleados perciben las prácticas de RR. HH. de esta empresa como justas.
- Los empleados de esta empresa tienen la oportunidad de expresar su opinión sobre las prácticas de RR. HH.

Prácticas de RR. HH. de alto rendimiento (cuestionario dirección de RR. HH.)

Por favor, indique en qué medida se utilizan en esta empresa las siguientes prácticas de RR. HH. para los empleados/as clave, siendo 1 = totalmente en desacuerdo; 7 = totalmente de acuerdo con las afirmaciones:

- Los candidatos/as se someten a entrevistas estructuradas (preguntas relacionadas con el puesto, las mismas preguntas a todos los candidatos, escalas de valoración) antes de ser contratados.
- Los candidatos/as se someten a pruebas formales (papel y lápiz o muestra de trabajo) antes de ser contratados.
- Los resultados del proceso de evaluación del rendimiento se utilizan para determinar las necesidades de formación de los empleados.
- Los empleados tienen la oportunidad de recibir el reembolso de la matrícula por completar clases universitarias.
- Por término medio, ¿cuántas horas de formación formal reciben los empleados al año?
- Los empleados de este puesto reciben regularmente (al menos 1 vez al año) una evaluación formal de su rendimiento.
- Los aumentos salariales de los empleados de este puesto se basan en el rendimiento laboral.
- Los empleados tienen la oportunidad de obtener primas individuales (o comisiones) por productividad, rendimiento u otros resultados de rendimiento individual.
- Los empleados tienen la oportunidad de obtener primas (o comisiones) de grupo por productividad, rendimiento u otros resultados de rendimiento individual.





- Los empleados tienen la oportunidad de ganar obtener (o comisiones) para toda la empresa por productividad, rendimiento u otros resultados de rendimiento individual.
- Los empleados cualificados tienen la oportunidad de ascender a puestos de mayor remuneración y/o responsabilidad dentro de la empresa.
- Los empleados disponen de un proceso de reclamación razonable y justo.
- Los empleados participan en procesos formales de participación como grupos de mejora de la calidad, grupos de resolución de problemas, mesas redondas o sistemas de sugerencias.
- Los empleados se comunican con personas de otros departamentos para resolver problemas y cumplir plazos.
- Los empleados reciben con frecuencia comunicaciones formales de la empresa en relación con las metas de la empresa (objetivos, acciones, etc.).
- Los empleados reciben con frecuencia comunicaciones formales de la empresa sobre el rendimiento operativo (productividad, calidad, satisfacción del cliente, etc.).
- Los empleados reciben con frecuencia comunicaciones formales de la empresa sobre los resultados financieros (rentabilidad, cotización, etc.).
- Los empleados reciben con frecuencia comunicaciones formales de la empresa sobre los resultados de la competencia (cuota de mercado, estrategias de los competidores, etc.).

Compromiso afectivo (cuestionario empleados/as clave)

Por favor, indique su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a su relación con esta organización, donde 1 = completamente en desacuerdo; 7 = completamente de acuerdo con las afirmaciones:

- Estaría muy contento/a de pasar el resto de mi carrera profesional en esta organización.
- Me gusta hablar de mi organización con personas ajenas a ella.





- Realmente siento que los problemas de esta organización son los míos propios.
- Me siento «parte de la familia» en mi organización.
- Me siento vinculado/a emocionalmente a esta organización.
- Esta organización tiene un gran significado personal para mí.
- Siento un fuerte sentimiento de pertenencia a mi organización.
- Creo que podría llegar a sentirme tan unido a otra organización como a esta (R)*.

LMX (cuestionario empleados/as clave)

Por favor, indique su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a su relación con su supervisor/a inmediato/a, donde 1 = completamente en desacuerdo; 7 = completamente de acuerdo con las afirmaciones:

- Puedo contar con mi supervisor/a para que me ayude cuando lo necesito.
- Mi supervisor/a está dispuesto a utilizar su autoridad para ayudarme a resolver problemas.
- Mi supervisor/a y yo trabajamos bien juntos.
- Doy sugerencias a mi supervisor/a para mejorar el trabajo.
- Mi supervisor/a reconoce mi potencial.

* Ítems eliminados después del análisis factorial confirmatorio.



Inmaculada Beltrán Martín. Catedrática de universidad en el Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universitat Jaume I. Sus investigaciones abordan diferentes cuestiones relacionadas con la dirección de los recursos humanos, habiendo presentado las conclusiones de sus estudios en diversos congresos de carácter nacional e internacional. Asimismo, ha publicado artículos en revistas tales como *International Journal of Human Resource Management*, *Journal of Management* o *Human Resource Management Review*. <https://orcid.org/0000-0002-0425-4070>