

Personal comprometido: el papel clave de la dirección de recursos humanos y de la generación de empoderamiento psicológico

Inmaculada Beltrán Martín (autora de contacto)

Catedrática de Organización de Empresas. Universitat Jaume I (Castelló, España)
ibeltran@uji.es | <https://orcid.org/0000-0002-0425-4070>

Juan Carlos Bou Llusar

Catedrático de Organización de Empresas. Universitat Jaume I (Castelló, España)
bou@uji.es | <https://orcid.org/0000-0001-7975-4304>

Beatriz García Juan

Profesora ayudante doctora de Organización de Empresas. Universitat Jaume I (Castelló, España)
bjuan@uji.es | <https://orcid.org/0000-0002-8785-1101>

Alejandro Salvador Gómez

Profesor asociado de Organización de Empresas. Universitat Jaume I (Castelló, España)
alsalvad@uji.es | <https://orcid.org/0000-0003-3115-7185>

Este trabajo ha obtenido el **accésit** del **Premio Estudios Financieros 2022** en la modalidad de Recursos Humanos. El jurado ha estado compuesto por: doña Ana María Calles Doñate, doña Charo García González, don Juan Sánchez Rodríguez, don Jesús Torres Mateos y don José Ángel Zúñiga Vicente. Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato.

Extracto

¿Cómo de importante es el grado de motivación intrínseca que siente un empleado/a para que esté comprometido/a con su empresa? El propósito de este trabajo es aportar nuevos conocimientos sobre el todavía poco explorado papel mediador de un proceso motivacional clave: el empoderamiento psicológico (EP), en el vínculo entre la gestión de los recursos humanos y el compromiso de los empleados/as. En concreto, siguiendo las recomendaciones de trabajos previos en esta literatura, estudiamos cómo las cuatro dimensiones específicas del EP median en esta relación. Así, el presente trabajo examina, desde una perspectiva multinivel, hasta qué punto las dimensiones del EP de los empleados/as (significado, competencia, autodeterminación e impacto) median en la relación entre los sistemas de recursos humanos de alto rendimiento y el compromiso afectivo de los empleados/as. Para ello, se utiliza un enfoque multinivel, con datos emparejados de directores/as de recursos humanos y una muestra de 504 empleados/as pertenecientes a 146 empresas españolas. El estudio contribuye a la literatura existente al demostrar la importancia de generar sentimientos motivadores en los empleados/as como forma de promover reacciones afectivas en las organizaciones. Más concretamente, destaca la utilidad de examinar y potenciar las dimensiones de significado, autodeterminación e impacto del EP cuando se buscan empleados/as comprometidos/as.

Palabras clave: sistemas de recursos humanos de alto rendimiento; empoderamiento psicológico; compromiso afectivo; motivación; análisis multinivel; mediación; dirección de recursos humanos.

Recibido: 04-05-2022 / Aceptado: 08-09-2022 / Publicado (en avance online): 22-02-2023

Cómo citar: Beltrán Martín, I., Bou Llusar, J. C., García Juan, B. y Salvador Gómez, A. (2023). Personal comprometido: el papel clave de la dirección de recursos humanos y de la generación de empoderamiento psicológico. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 473. <https://doi.org/10.51302/rtss.2023.3369>



Committed employees: the key role of human resources management and the creation of psychological empowerment

Inmaculada Beltrán Martín (contributing author)

Catedrática de Organización de Empresas. Universitat Jaume I (Castelló, España)
ibeltran@uji.es | <https://orcid.org/0000-0002-0425-4070>

Juan Carlos Bou Llusar

Catedrático de Organización de Empresas. Universitat Jaume I (Castelló, España)
bou@uji.es | <https://orcid.org/0000-0001-7975-4304>

Beatriz García Juan

Profesora ayudante doctora de Organización de Empresas. Universitat Jaume I (Castelló, España)
bjuan@uji.es | <https://orcid.org/0000-0002-8785-1101>

Alejandro Salvador Gómez

Profesor asociado de Organización de Empresas. Universitat Jaume I (Castelló, España)
alsalvad@uji.es | <https://orcid.org/0000-0003-3115-7185>

This paper has won a runner-up prize in the **Financial Studies 2022 Award** in the Human Resources category. The jury members were: Mrs. Ana María Calles Doñate, Mrs. Charo García González, Mr. Juan Sánchez Rodríguez, Mr. Jesús Torres Mateos and Mr. José Ángel Zúñiga Vicente. The entries are submitted under a pseudonym and the selection process guarantees the anonymity.

Abstract

How important is the degree of intrinsic motivation of an employee to his or her commitment to the company? The purpose of this paper is to provide new insights into the still underexplored mediating role of a key motivational process, psychological empowerment (PE), in the link between human resource management and employees' commitment. In particular, following previous literature recommendations, we study to what extent the dimensions of employee PE (meaning, competence, self-determination and impact) mediate the relationship between high performance work systems and employees' affective commitment. A multilevel approach is used, with matched data from human resources managers and a sample of 504 employees from 146 Spanish companies. Our study contributes to the current body of literature by supporting the importance of fostering motivational feelings in employees as a way of promoting affective reactions in organisations. More specifically, it highlights the value of examining and enhancing the meaning, self-determination and impact dimensions of PE when looking for committed employees.

Keywords: high performance work systems; psychological empowerment; affective commitment; motivation; multilevel analysis; mediation; human resources management.

Received: 04-05-2022 / Accepted: 08-09-2022 / Published (online preview): 22-02-2023

Citation: Beltrán Martín, I., Bou Llusar, J. C., García Juan, B. y Salvador Gómez, A. (2023). Committed employees: the key role of human resources management and the creation of psychological empowerment. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 473. <https://doi.org/10.51302/rts.2023.3369>



Sumario

1. Introducción
2. La influencia de HPWS en el CA de los empleados
3. El papel mediador del EP del empleado en la relación HPWS-CA
 - 3.1. Relación EP-CA
 - 3.2. Relación HPWS-EP
4. Metodología de la investigación
 - 4.1. Muestra y procedimiento de recogida de datos
 - 4.2. Medidas
 - 4.3. Procedimiento estadístico
5. Resultados
6. Discusión
 - 6.1. Implicaciones académicas
 - 6.2. Implicaciones para la gestión
 - 6.3. Limitaciones y orientaciones para futuras investigaciones

Referencias bibliográficas

1. Introducción

En la literatura sobre dirección de recursos humanos (RR. HH.), el compromiso afectivo (CA) ha sido una de las actitudes de los empleados más analizadas (Gardner *et al.*, 2011), dada su relevancia para determinar, por ejemplo, los niveles de rotación (Joo, 2010) o de rendimiento laboral (Appelbaum *et al.*, 2000), ya que empleados comprometidos están dispuestos a esforzarse para mejorar los resultados organizativos y contribuir a garantizar el éxito y supervivencia de la empresa. Además, se ha reconocido que el CA es una variable más estable y mucho más independiente de fluctuaciones diarias que, por ejemplo, la satisfacción laboral, por lo que se considera un factor crucial para entender los comportamientos individuales de los empleados/as en las empresas (Joo, 2010; Lux *et al.*, 2019). No cabe duda, por tanto, de que conseguir mantener niveles de CA en la plantilla de la empresa debe ser una prioridad para las organizaciones actuales y que entender las variables que contribuyen al CA es un camino para lograrlo.

En las últimas décadas ha crecido el interés por analizar en qué medida las estrategias de RR. HH. mejoran el CA de los empleados/as. Las conclusiones de los trabajos empíricos recomiendan el uso de sistemas de recursos humanos de alto rendimiento (HPWS, por sus siglas en inglés) para reforzar los vínculos afectivos entre las personas empleadas y la organización (Combs *et al.*, 2006). En particular, gran parte de las investigaciones que han analizado la contribución de los HPWS al CA de los empleados parten de la base de que esta es una relación directa, que puede explicarse a través de la teoría del intercambio social (SET) (Blau, 1964). Desde las premisas de esta teoría, cuando una empresa adopta HPWS, las personas empleadas interpretan que la organización cuida de ellas y se preocupa por su bienestar (es decir, perciben un elevado apoyo organizativo), por lo que se sienten obligadas moralmente a velar por los resultados organizativos y por el progreso de la empresa, es decir, muestran un mayor CA hacia la empresa. Sin embargo, algunos autores se plantean que la relación entre los sistemas de RR. HH. y el compromiso de los empleados no debería explicarse de una manera tan simplista y que quizás esta relación pueda justificarse a partir de otros modelos teóricos alternativos a la SET (Takeuchi *et al.*, 2009). Surge así la necesidad de entender los mecanismos a través de los cuales las prácticas de HPWS de las empresas influyen en el CA (Kooij y Boon, 2018). Recogiendo estas sugerencias, en el presente trabajo nos planteamos si, más allá de la obligación moral que tienen los empleados para devolver a la empresa sus inversiones en prácticas de RR. HH. de alto rendimiento, existen otros mecanismos alternativos que puedan explicar esta relación. Ahora bien, ¿cuáles pueden ser estos mecanismos?, ¿por qué motivos un empleado/a que recibe prácticas de RR. HH. de alto rendimiento responde con un mayor compromiso hacia su empresa? El modelo de Eby *et al.* (1999) puede ayudarnos a identificar estos posibles mecanismos

intermedios, ya que estos autores plantean que la variable que explica la relación entre el uso de determinadas prácticas de RR. HH. y el compromiso es la motivación laboral. Es decir, cuando un empleado/a trabaja en una organización que utiliza HPWS, sus niveles de motivación laboral aumentarán y, en consecuencia, también lo hará su CA hacia la organización. La motivación, por tanto, es el vínculo intermedio entre HPWS y el CA, más allá del mero intercambio que plantea la SET. Siguiendo esta propuesta teórica, en este trabajo nos centramos en una variable motivacional clave como es el empoderamiento psicológico (EP).

Así pues, el propósito principal de la presente investigación es analizar en qué medida el EP percibido por los empleados/as en su trabajo ayuda a explicar por qué los HPWS repercuten en un mayor CA hacia la empresa. El EP de las personas trabajadoras es una forma de motivación intrínseca hacia la tarea que refleja el sentimiento de participación y control de los empleados sobre su trabajo y que se manifiesta en cuatro dimensiones: significado, competencia, autodeterminación e impacto (Spreitzer, 1995). Dada la influencia que tiene el EP de los empleados en sus reacciones afectivas en el lugar de trabajo (Ambad *et al.*, 2021; Maynard *et al.*, 2012; Saira *et al.*, 2021), examinar su papel mediador en la relación HPWS-CA puede arrojar algo de luz acerca de los mecanismos que existen entre estas dos variables. Con este objetivo, en el presente trabajo testamos empíricamente un modelo multinivel de las relaciones entre HPWS y el CA de las personas empleadas, a través de las cuatro dimensiones del EP de los empleados, con base en los datos obtenidos de una muestra de 504 empleados y 146 directivos de empresas españolas (figura 1).

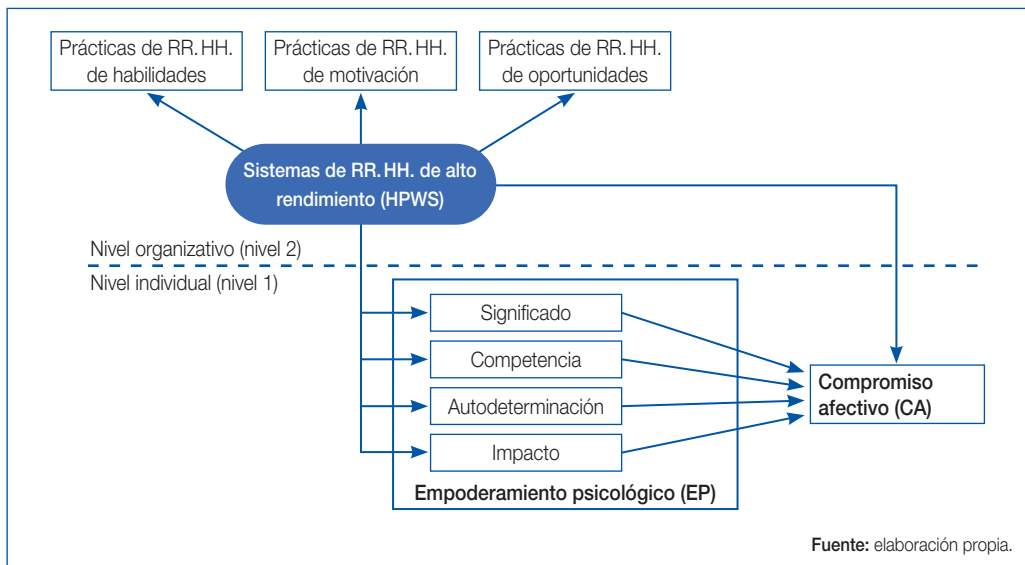
Nuestra investigación contribuye a la literatura previa de tres modos. En primer lugar, introducimos el papel del EP de los empleados como variable mediadora entre HPWS y CA. En general, los estudios empíricos anteriores han asumido que esta relación es directa y han ignorado en su mayoría la importancia de las variables de motivación de las personas trabajadoras como variables intermedias en el vínculo entre HPWS y CA de los empleados (Eby *et al.*, 1999).

En segundo lugar, contribuimos a la investigación sobre los determinantes del EP de los empleados/as en un triple sentido. Por un lado, analizamos cómo los HPWS pueden impactar de forma diferente en cada una de las dimensiones del EP. Los estudios existentes hasta la fecha han aportado algunas conclusiones valiosas sobre la influencia positiva de los HPWS en medidas agregadas del EP (Butts *et al.*, 2009), pero se necesita más «investigación para determinar los factores que pueden servir como antecedentes de ciertas dimensiones [del EP] (y no de otras)» (Maynard *et al.*, 2012, p. 1.237). Los pocos trabajos que han prestado atención a distinguir dimensiones del EP (por ejemplo, Miao *et al.*, 2018; Wikhamn y Selart, 2019) han reflejado que estas se comportan de diferente manera, justificando así la llamada a la realización de más estudios en este sentido (por ejemplo, Yogalakshmi y Suganthi, 2020). Por otra parte, los HPWS recogen todo el conjunto de elementos (y sus interrelaciones) del llamado «empoderamiento socioestructural», es decir, las prácticas directivas que permiten a los empleados/as implicarse en la empresa. Hasta la fecha, pocos estudios han analizado en un único modelo cómo los diferentes componentes del empoderamiento socioestructural contribuyen al EP de los empleados (García Juan *et al.*,

2019; Spreitzer, 2008). Por último, respondemos a las llamadas de algunos investigadores para estudiar los antecedentes del EP de los empleados/as desde una perspectiva multinivel. La mayoría de los estudios empíricos que analizan los determinantes del EP se basan en medidas de autoinforme, en las que son los propios empleados quienes evalúan todas las variables que forman parte de la investigación (Wikhamn y Selart, 2019), con el riesgo potencial de exposición al sesgo de la misma fuente o varianza del método común (Maynard *et al.*, 2012). Nuestras unidades de estudio (organización y empleados) corresponden a dos niveles de análisis distintos, de modo que proponemos un modelo de niveles cruzados, que es coherente con los principios de la teoría meso de la organización (House *et al.*, 1995) y que permite evitar los problemas del método común, ya que la variable independiente (HPWS) y las variables mediadoras y dependientes (EP y CA) son evaluadas por diferentes personas dentro de la empresa.

En tercer lugar, ampliamos la evidencia empírica sobre cómo mejorar los sentimientos de EP y CA en una muestra de «empleados clave». Los empleados clave de las empresas son los responsables directos del cumplimiento de los objetivos principales en relación con los productos o servicios de la organización (Lepak *et al.*, 2007). El compromiso y los conocimientos que despliegan este tipo de empleados/as en sus organizaciones son especialmente importantes en el actual escenario empresarial basado en el conocimiento (Lepak y Snell, 2002). Dado que el PE y el CA promueven entre los empleados la movilización de recursos, el intercambio de conocimientos y la voluntad de hacerse cargo de forma resuelta y eficaz (Lepak y Snell, 2002; Seibert *et al.*, 2011; Wikhamn y Selart, 2019), la motivación y la mejora de los niveles de CA en este tipo de personas empleadas se convierte en un desafío considerable.

Figura 1. Modelo de investigación propuesto



2. La influencia de HPWS en el CA de los empleados

El CA se refiere al apego, la identificación y la implicación del empleado/a con la organización. El CA depende en gran medida de las experiencias del empleado/a en su lugar de trabajo (Meyer *et al.*, 2002). En particular, mediante el uso de HPWS, las organizaciones crean lugares de trabajo que contribuyen a aumentar el CA de las personas trabajadoras. Un HPWS comprende un conjunto interrelacionado de prácticas de RR. HH. utilizadas en la organización para gestionar la relación laboral con los empleados y están diseñadas para promover su capacidad, motivación y oportunidad de participar en la empresa (AMO, por sus siglas en inglés) de forma que los empleados/as se comporten de una forma coherente con los objetivos de la organización (Jiang *et al.*, 2012). Los HPWS están integrados por tres dimensiones de RR. HH. interrelacionados, a saber, las prácticas de RR. HH. que mejoran las habilidades, las que mejoran la motivación y las que mejoran las oportunidades de participar (Bailey, 1993).

En primer lugar, las prácticas de RR. HH. que mejoran las habilidades tienen como objetivo proporcionar a las personas empleadas conocimientos, habilidades y destrezas a través de un reclutamiento exhaustivo, una selección rigurosa y una amplia formación (Jiang *et al.*, 2012). El objetivo de las prácticas de mejora de la motivación es convencer a los empleados de que serán recompensados por sus mayores esfuerzos en el lugar de trabajo e incluyen las prácticas asociadas con las recompensas y el desarrollo de la carrera profesional. Por último, los HPWS ofrecen a las personas empleadas oportunidades para participar y tomar el control de su trabajo (Jiang *et al.*, 2012), por ejemplo, a través de la participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización, y de las iniciativas de comunicación para informar a los trabajadores sobre las actividades de la empresa (Gardner *et al.*, 2011).

La literatura sobre HPWS aboga por la adopción de sistemas coherentes de prácticas de RR. HH. que capturen las sinergias entre las diferentes dimensiones de los HPWS, basándose en la idea de que una determinada práctica de RR. HH. puede influir en las actitudes y comportamientos de los empleados/as con más éxito si se ejecuta de forma consistente con otras prácticas de RR. HH. (Ichniowski *et al.*, 1997). Asumimos, por tanto, que las prácticas de RR. HH. dentro de los HPWS presentan un ajuste interno, ya que se basan en una filosofía común a todas ellas (Gallie *et al.*, 2001). Es decir, suponemos que existe un enfoque directivo que subyace al uso de las diferentes prácticas de RR. HH. de la empresa y que explica el vínculo o la correlación entre las mismas (Wood y Albanese, 1995).

Desde la SET y basándonos en la norma de reciprocidad (Blau, 1964), el uso de HPWS es indicativo del compromiso de la empresa hacia las personas que tiene empleadas, que responderán ofreciendo un mayor compromiso e identificación con la organización. Estudios empíricos anteriores han proporcionado pruebas de una asociación entre HPWS y un mayor CA de los empleados (por ejemplo, Andersén y Andersén, 2019; Gahlawat y Kundu, 2019). Esto nos lleva a nuestra primera hipótesis:

H₁: «Los HPWS tendrán un efecto positivo en el CA de los empleados».

3. El papel mediador del EP del empleado en la relación HPWS-CA

Considerar el EP de los empleados como una variable intermedia en la relación HPWS-CA nos permite examinar el papel de la motivación de las personas trabajadoras en esta relación, tal y como sugiere el modelo de Eby *et al.* (1999), y analizar un mecanismo alternativo entre HPWS y CA centrado en el individuo que amplía los considerados por estudios anteriores (por ejemplo, el apoyo organizativo percibido). Desde una perspectiva individual, el EP es una variable que recoge las propias percepciones que tienen los empleados sobre sí mismos en la empresa y en su puesto de trabajo. En concreto, estas percepciones hacen referencia al significado, competencia, autodeterminación e impacto percibido por las personas (Thomas y Velthouse, 1990). Estas cogniciones representan diferentes aspectos del constructo de empoderamiento y reflejan una orientación proactiva (en lugar de pasiva) hacia el papel laboral del empleado/a en la empresa (Spreitzer *et al.*, 1997).

El *significado* implica un ajuste entre las necesidades del trabajo y los valores, creencias y comportamientos del empleado/a (Edwards, 1991). La *competencia* (o autoeficacia) se refiere a la creencia del empleado de que posee las habilidades y destrezas necesarias para realizar eficazmente sus tareas. La *autodeterminación* se refiere a la percepción de que el empleado tiene control sobre la forma de realizar el trabajo. Por último, el *impacto* puede definirse como la creencia de las personas empleadas de que sus acciones pueden influir de alguna forma en los resultados de la organización (Spreitzer *et al.*, 1997). Varios estudios recomiendan profundizar en la naturaleza multidimensional del EP y analizar tanto los antecedentes como las consecuencias de cada dimensión del EP por separado, en lugar de utilizar un compuesto global del EP de los empleados (Maynard *et al.*, 2012; Spreitzer *et al.*, 1997), que aporta mucha menos información. Los estudios sobre la relevancia del EP para fomentar el CA y los que examinan la influencia de los HPWS en el EP de los empleados proporcionan una base válida para presuponer que las dimensiones del EP de los empleados pueden actuar como variables mediadoras en el vínculo HPWS-CA, como se describe a continuación.

3.1. Relación EP-CA

El papel del EP en la relación HPWS-CA surge de un conjunto de investigaciones que abordan el estudio de la motivación intrínseca de los empleados en las organizaciones. Concretamente, la teoría de la autodeterminación (SDT; Deci y Ryan, 2000) proporciona un argumento teórico clarificador para explicar este vínculo. La SDT sostiene que todas las personas tienen ciertas necesidades psicológicas innatas (competencia, autonomía y relación). El empoderamiento experimentado por las personas empleadas en su lugar de trabajo contribuye a satisfacer dichas necesidades innatas, lo que contribuirá a generar un proceso de regulación autónoma que refuerce los vínculos afectivos entre el empleado/a y su empresa.



Específicamente, en cuanto a la asociación entre la dimensión de *significado* y el CA, tal y como afirman Meyer *et al.* (2004) y Seibert *et al.* (2011), la base para fomentar el compromiso de los empleados/as es favorecer su identificación con los objetivos y demandas de la organización, y la correspondencia entre su trabajo y los valores y las necesidades individuales. Cuando las personas trabajadoras sienten que las actividades de su puesto de trabajo coinciden con sus valores y creencias (es decir, tienen sentido para ellas), se fomenta la probabilidad de experimentar un vínculo con la organización que proporcione esta congruencia trabajo-persona.

En cuanto a la *competencia* en el trabajo, la SDT sostiene que las personas tienden naturalmente a interiorizar las normas y valores de sus grupos sociales (siendo la organización uno de ellos) y que esta tendencia se ve favorecida por los sentimientos de competencia con respecto a dichas normas. En el lugar de trabajo, esto significaría que si las personas se sienten competentes, regularán su comportamiento de acuerdo con los principios y la filosofía de la organización, lo que podría facilitar el desarrollo de vínculos afectivos con la empresa. Del mismo modo, Seibert *et al.* (2011) afirmaron que se espera que los sentimientos de competencia aumenten el compromiso de los empleados, porque mejoran su capacidad para expresar sus propios intereses a través de su trabajo.

La *autodeterminación* se refiere a que los empleados sientan que tienen autonomía en sus actividades laborales. Según Deci y Ryan (2000), la autonomía está relacionada con un mejor funcionamiento psicológico, que ayuda a generar resultados beneficiosos como el compromiso. Galletta *et al.* (2011) sugirieron que cuando los trabajadores perciben que tienen autonomía y pueden realizar sus actividades laborales de la manera que desean, pueden sentir una mayor responsabilidad por dichas actividades, derivando en una mayor identificación y compromiso con su empresa.

Por último, el sentimiento de las personas empleadas de que su trabajo tiene un *impacto* en la empresa también puede contribuir a mejorar sus niveles de CA. Wayne *et al.* (1994) y Spector (1986) concluyeron que la percepción de los empleados como agente causal que también es capaz de producir un cambio en los resultados de la empresa está positivamente relacionada con el compromiso afectivo. Del mismo modo, el modelo de características del puesto de Hackman y Oldham (1976) propuso que, cuando los empleados experimentan la responsabilidad de una tarea en la que están implicados, sienten un afecto positivo, como el que conlleva el CA.

3.2. Relación HPWS-EP

El EP puede verse influido por variables externas que rodean a los individuos en su trabajo (por ejemplo, Liden *et al.*, 2000). Desde la perspectiva teórica de procesamiento de la información social (Salancik y Pfeffer, 1978), los HPWS influyen en la forma en que las personas trabajadoras piensan y sienten sobre diversos aspectos de su lugar de trabajo

(Takeuchi *et al.*, 2009). Los HPWS contribuyen a generar un clima organizativo en el que los empleados/as pueden asumir más fácilmente un papel activo en el trabajo, aumentando así su EP (Aryee *et al.*, 2012).

En lo que respecta a la contribución de los HPWS al *significado*, estas prácticas de RR. HH. desempeñan un papel clave en la adecuación de las necesidades y los valores de los empleados en el trabajo, contribuyendo así al sentido del significado. Por ejemplo, las empresas pueden utilizar prácticas de reclutamiento y de formación para contratar y socializar a las personas trabajadoras cuyos valores y necesidades encajan con sus funciones laborales (Boon *et al.*, 2011). Del mismo modo, las prácticas de RR. HH. que mejoran la motivación, como las recompensas basadas en el rendimiento, sirven para ofrecer una retroalimentación valiosa a los empleados/as, lo que les da la confianza para lograr que sus comportamientos y valores se ajusten a las necesidades de la organización (Liao *et al.*, 2009). Las prácticas de RR. HH. que mejoran las oportunidades, como la comunicación entre la empresa y sus empleados/as y la mayor participación de los empleados/as en ciertas decisiones de la empresa, hacen que los empleados consideren que su trabajo tiene sentido, ya que comprenderán mejor cómo se ajustan sus funciones laborales y sus responsabilidades a los objetivos y estrategias de la organización (Seibert *et al.*, 2011).

Los HPWS también pueden contribuir a aumentar la sensación de *competencia* de las personas empleadas en el trabajo. La mejora de las habilidades y destrezas resultante de las prácticas de RR. HH. tales como la formación y el desarrollo conducirá a un mayor sentimiento de autoeficacia de los individuos en el trabajo (Seibert *et al.*, 2011). La retribución basada en el rendimiento incluida en un sistema de HPWS también puede contribuir a la competencia de las personas trabajadoras al mejorar el dominio de sus tareas a través del dominio activo, esto es, de logros repetidos en su rendimiento laboral (Axtell y Parker, 2003). Además, las prácticas de RR. HH. dirigidas a proporcionar a los empleados la oportunidad de participar ayudarán a los empleados a sentir que la dirección confía en sus habilidades y capacidades, lo que conduce a un sentimiento de competencia personal (Axtell y Parker, 2003).

En cuanto al efecto de los HPWS en la *autodeterminación* de los empleados, las prácticas de RR. HH. que mejoran las habilidades pueden ampliar la autonomía de los empleados en la organización, ya que las acciones de desarrollo de la empresa permiten a los trabajadores proponer nuevas formas de trabajo y asumir la responsabilidad de producir un trabajo de alta calidad que contribuya a los objetivos organizativos (Pfeffer, 1998). Además, las organizaciones que implantan un sistema de recompensas basado en las contribuciones de los empleados animan a los trabajadores a participar en mayor grado en su empresa (Bowen y Lawler, 1992). Al recompensar adecuadamente a las personas que tienen empleadas, las empresas las ayudan a entender que la organización valora su mayor autonomía y esfuerzo, lo que a su vez hace que estén más dispuestas a tomar iniciativas laborales (Beltrán Martín *et al.*, 2017). Por último, las prácticas de RR. HH. que potencian las oportunidades proporcionan a las empresas medios importantes para influir en la autodeterminación de los trabajadores. La mayor delegación hacia los empleados/as y su mayor participación

generan un clima organizativo que aumenta la confianza de los empleados en la importancia de su trabajo; como resultado, los empleados adoptan un papel autónomo y activo en la organización (Aryee *et al.*, 2012).

Por último, los HPWS también pueden aumentar la percepción de las personas empleadas sobre su *impacto* en la empresa. Por ejemplo, autores como Butts *et al.* (2009) y Liao *et al.* (2009) sugieren que las prácticas de RR. HH. que mejoran las habilidades contribuyen a crear las condiciones necesarias para mejorar la percepción del impacto. Además, dado que las prácticas de RR. HH. que mejoran las oportunidades implican que los empleados se mantengan informados sobre las políticas y el rendimiento de la empresa, facilitan la «creación de sentido» (Spreitzer, 1996), porque proporcionan información sobre la visión de la organización y, al hacerlo, aumentan los sentimientos de los empleados/as sobre su impacto en los resultados de la organización (Liao *et al.*, 2009).

El razonamiento anterior nos lleva a proponer que las dimensiones de EP de los empleados son variables mediadoras relevantes por las que los HPWS afectan al CA de los empleados. Esta idea se expresa de la siguiente manera:

H₂: «Las dimensiones del EP de los empleados mediarán en la relación HPWS-CA».

H_{2a}: «El significado mediará en la relación HPWS-CA».

H_{2b}: «La competencia mediará en la relación HPWS-CA».

H_{2c}: «La autodeterminación mediará en la relación HPWS-CA».

H_{2d}: «El impacto mediará en la relación HPWS-CA».

4. Metodología de la investigación

4.1. Muestra y procedimiento de recogida de datos

Este estudio se ha realizado sobre una muestra de empresas españolas pertenecientes a distintos sectores, seleccionadas a partir de la base de datos SABI (sistema de análisis de balances ibéricos). Delimitamos la muestra a las empresas con 25 empleados o más, dado que se requiere un mínimo tamaño empresarial para que las empresas tengan una estrategia de RR. HH. claramente delimitada (Lepak y Snell, 2002), lo que dio lugar a una población inicial de 11.704 empresas. Nuestro interés se centra en los empleados clave de estas empresas. Para obtener información acerca de las variables incluidas en nuestro modelo de investigación, elaboramos dos cuestionarios distintos, uno dirigido a la dirección de RR. HH. y el otro a los empleados/as clave de las empresas. Los directores/as de RR. HH. de las

empresas participantes evaluaron los HPWS. Para ello, clarificamos a los directores/as de RR. HH. qué se entiende por «empleado/a clave» y, a continuación, les pedimos que evaluaran las prácticas de RR. HH. utilizadas para este tipo de empleados/as en su empresa. En segundo lugar, elaboramos un cuestionario dirigido a los propios empleados/as clave de las empresas, que incluía las medidas de CA y EP.

Un total de 142 directores/as de RR. HH. participaron en el estudio, y proporcionaron información sobre los HPWS (de las 560 empresas que fueron invitadas a participar). El 50 % pertenecían al sector de los servicios y el 50 % al sector industrial; el 64 % de las empresas eran pequeñas (<50 empleados), el 32 % eran medianas (de 50 a 249 empleados) y el 4 % eran grandes empresas (250 empleados o más). A continuación, distribuimos una encuesta a una muestra de empleados clave seleccionados al azar en cada empresa de la cual habíamos recibido respuestas del director/a de RR. HH. En este caso, 504 empleados respondieron al cuestionario, siendo diverso el número de empleados/as que participaron en cada empresa: 3 respuestas de empleados por empresa en el 45 % de las empresas, 4 respuestas de empleados en el 52 % de las empresas y más de 4 respuestas de empleados por empresa en el 3 % de las empresas. Después de casar las respuestas obtenidas de los directores/as de RR. HH. y de los empleados clave de cada empresa, en los análisis se utilizó una muestra final de 142 organizaciones y 504 empleados.

4.2. Medidas

Las medidas utilizadas en esta investigación se basaron en escalas de medida previamente publicadas y utilizadas en la literatura académica.

HPWS. Para evaluar los sistemas de RR. HH. de las empresas, utilizamos la escala de Gardner *et al.* (2011). Para ello, los directores/as de RR. HH. indicaron su nivel de acuerdo con las afirmaciones relativas al grado en que la empresa utilizaba un conjunto de prácticas de RR. HH. para los empleados clave. La dimensionalidad de esta escala se comprobó mediante análisis factorial confirmatorio (AFC), estimando un modelo en el que las tres dimensiones de RR. HH. (prácticas de habilidades, de motivación y de oportunidad de participar) eran factores de primer orden de un factor de segundo orden correspondiente a HPWS. Los índices de ajuste mostraron valores adecuados ($\chi^2_{SB} = 49,68$; $df = 32$; $p = 0,02$; CFI = 0,95; BBNNFI = 0,93) y las cargas factoriales oscilaron entre 0,46 y 0,95. No se permitieron correlaciones entre los términos de error de medición en la estimación de este AFC.

CA. Para medir el CA de los empleados se utilizó la escala de Allen y Meyer (1990). Atendiendo a las cargas factoriales del AFC inicial, se eliminó un ítem de la escala original. El AFC de los 7 ítems restantes mostró índices de ajuste aceptables ($\chi^2_{SB} = 22,48$; $df = 14$; $p = 0,07$; CFI = 0,99; BBNNFI = 0,98). Las cargas factoriales oscilaron entre 0,63 y 0,76.

EP. El EP fue evaluado también por los empleados clave utilizando la medida de Spreitzer (1995), que se compone de cuatro escalas separadas para medir cada dimensión del EP: significado, competencia, autodeterminación e impacto. Para examinar la fiabilidad y validez de constructo de la medida cuatridimensional del EP realizamos un AFC de cuatro factores para corroborar la dimensionalidad propuesta por Spreitzer (1995). Este modelo consistía en cuatro factores latentes de primer orden interrelacionados con cada indicador cargando en uno de los cuatro factores latentes correspondientes a cada dimensión del EP. Los resultados indicaron que el modelo ofrecía un buen ajuste a los datos ($\chi^2_{SB} = 84,05$; $df = 46$; $p = 0,00$; $CFI = 0,97$; $BBNNFI = 0,96$), con cargas factoriales que oscilaban entre 0,65 y 0,86. También comparamos este AFC con un modelo unidimensional en el que todas las variables eran indicadores de un único factor. Esta conceptualización del EP interpreta esta variable como un único concepto (factor latente de primer orden) que subyace a todos los indicadores del EP. Las pruebas de diferencia chi-cuadrado indicaron que la estructura de cuatro factores, con factores correlacionados, mostraba un mejor ajuste que el modelo unidimensional. La tabla 1 muestra las correlaciones entre el CA de los empleados y las cuatro dimensiones del EP.

Tabla 1. Matriz de correlaciones entre las variables evaluadas por los empleados/as clave

	CA	Significado	Competencia	Autodeterminación	Impacto
CA	1				
Significado	0,58***	1			
Competencia	0,37***	0,61***	1		
Autodeterminación	0,49***	0,56***	0,52***	1	
Impacto	0,49***	0,49***	0,42***	0,59***	1

* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

Fuente: elaboración propia.

Dado que las variables de los empleados/as se midieron todas a partir de la misma fuente, también realizamos una prueba por pares (Bagozzi y Phillips, 1982) para examinar la validez discriminante entre ellas. Para cada par de factores, esta prueba compara si un AFC con dos factores libremente correlacionados se ajusta a los datos significativamente mejor que un modelo anidado en el que la correlación se fija en 1. La tabla 2 muestra los resultados de este análisis, donde la diferencia de chi-cuadrado ($\Delta\chi^2$) corresponde al valor del chi-cuadrado del modelo de dos factores correlacionados (es decir, considerando la posibilidad de que las dos dimensiones puedan estar correlacionadas) menos el valor del chi-cuadrado del modelo en el que esta correlación se fijó en 1. Los valores

de diferencia de chi-cuadrado para los diez pares resultaron ser estadísticamente significativos al nivel del 5 %, lo que sugiere la existencia de validez discriminante de las cuatro dimensiones de EP y la validez discriminante de estas cuatro dimensiones con CA.

Tabla 2. Resultados de la prueba de pares para examinar la validez discriminante de las variables de los empleados

	CA	Significado	Competencia	Autodeterminación
Significado	$\Delta\chi^2=156,58$ (268,59–112,01) $\Delta df=1$ (35–34) p-value=0,00			
Competencia	$\Delta\chi^2=197,64$ (284,72–87,08) $\Delta df=1$ (35–34) p-value=0,00	$\Delta\chi^2=49,46$ (72,08–22,62) $\Delta df=1$ (9–8) p-value=0,00		
Autodeterminación	$\Delta\chi^2=156,20$ (225,04–68,84) $\Delta df=1$ (35–34) p-value=0,00	$\Delta\chi^2=164,43$ (170,33–5,90) $\Delta df=1$ (9–8) p-value=0,00	$\Delta\chi^2=154,22$ (188,47–34,25) $\Delta df=1$ (9–8) p-value=0,00	
Impacto	$\Delta\chi^2=150,39$ (244,22–93,83) $\Delta df=1$ (35–34) p-value=0,00	$\Delta\chi^2=175,11$ (193,18–18,07) $\Delta df=1$ (9–8) p-value=0,00	$\Delta\chi^2=182,48$ (236,69–54,21) $\Delta df=1$ (9–8) p-value=0,00	$\Delta\chi^2=122,36$ (133,01–10,65) $\Delta df=1$ (9–8) p-value=0,00

Nota. df=grados de libertad.

Fuente: elaboración propia.

Por último, incluimos la satisfacción laboral como variable de control en nuestros análisis, dada la evidencia empírica previa de su fuerte asociación con el CA (Meyer *et al.*, 2002). Esta variable se midió con un único indicador referido a la satisfacción laboral general del empleado.

4.3. Procedimiento estadístico

Dada la naturaleza de los datos obtenidos en el trabajo de campo, estimamos un modelo de mediación multinivel para probar nuestras hipótesis. Para simplificar el modelo, calculamos

el valor agregado tanto de las tres dimensiones de HPWS como de las cuatro dimensiones del EP como el valor medio de sus indicadores. En el modelo, los HPWS se miden a nivel de empresa (nivel 2), mientras que las variables mediadoras (dimensiones EP) y la variable dependiente (CA) se miden a nivel individual (nivel 1). Por tanto, nuestro modelo incluye relaciones de mediación entre dos niveles: el efecto de HPWS (variable organizativa, nivel 2) en CA (variable individual, nivel 1) está mediado por las dimensiones del EP (variable individual, nivel 1). Esto corresponde a un diseño de modelo de mediación multinivel del tipo «2-1-1» (Peccei y Van de Voorde, 2016) (figura 1).

Para estimar el modelo de mediación multinivel de la figura 1, aplicamos la metodología de ecuaciones estructurales multinivel (MSEM) (Preacher *et al.*, 2010), mediante el paquete estadístico EQS 6.3 para Windows (Bentler, 2006), y el estimador de máxima verosimilitud con errores estándar robustos como método de estimación. Concretamente, estimamos dos modelos MSEM. En el modelo 1, comprobamos el efecto de la variable independiente (HPWS) sobre la variable dependiente (CA), lo que corresponde a la hipótesis 1. En el modelo 2, incluimos las dimensiones del EP como variables intermedias entre HPWS y CA. Este modelo nos permitió comprobar la hipótesis 2.

5. Resultados

Antes de estimar el modelo MSEM, calculamos la varianza dentro del grupo y entre grupos para el CA y las cuatro dimensiones del EP. La varianza dentro del grupo y la varianza entre grupos de las variables de los empleados (es decir, CA y EP) fueron estadísticamente significativas. Los coeficientes de correlación intraclase (ICC1) (LeBreton y Senter, 2008) alcanzaron valores de 0,27 para CA y 0,37, 0,42, 0,30 y 0,24 para las cuatro dimensiones del EP. Atendiendo a estos resultados, tiene sentido analizar en qué medida HPWS (variable de nivel 2) explica la variación de CA y EP (variables de nivel 1) entre empresas. La tabla 3 presenta los resultados de la estimación del modelo 1, correspondiente al efecto de HPWS sobre el CA de los empleados. También muestra los resultados de la estimación del modelo 2, que incluye las cuatro dimensiones del EP como variables mediadoras en la relación HPWS-CA, tal y como se mostró en la figura 1.

Para el modelo 1, los índices de ajuste del MSEM ($\chi^2=5,73$; $df=4$; $p\text{-value}=0,22$) fueron aceptables. Tras controlar el efecto de la variable de control sobre el CA, los resultados indican que los HPWS están positiva y significativamente relacionados con el CA de las personas empleadas ($0,15$; $p<0,05$), lo que corrobora lo propuesto en la hipótesis 1.

Los índices de ajuste del modelo 2 también son aceptables ($\chi^2=10,11$; $df=12$; $p\text{-value}=0,60$). Según la tabla 3, los HPWS se asociaron positivamente con las cuatro dimensiones del EP, con coeficientes de regresión significativos de 0,22 ($p<0,001$) para el significado, 0,22 ($p<0,001$) para la competencia, 0,16 ($p<0,05$) para la autodeterminación y 0,21 ($p<0,05$) para el impacto. A excepción de la competencia, el efecto de las dimensiones del EP sobre el CA

fue significativo en todos los casos, con valores de 0,34 ($p < 0,001$) para el significado, 0,15 ($p < 0,001$) para la autodeterminación y 0,14 ($p < 0,001$) para el impacto. Los efectos indirectos de HPWS sobre el CA a través del significado (0,09; $p < 0,001$), la autodeterminación (0,02; $p < 0,1$) y el impacto (0,03; $p < 0,05$) fueron significativos. Además, observamos que en el modelo 2, el HPWS no afecta al CA, con un coeficiente no significativo de 0,04. Atendiendo a estos resultados, podemos concluir que, para nuestra muestra de empresas, el significado, la autodeterminación y el impacto tienen un efecto de mediación total en la relación entre los HPWS y el CA de los empleados/as, confirmando así las hipótesis 2a, 2c y 2d, pero no la hipótesis 2b.

Tabla 3. Resultados del modelo multinivel MSEM

	Modelo 1 Parámetros estimados	Modelo 2 Parámetros estimados
<i>Nivel organizativo (nivel 2):</i>		
Efectos directos:		
HPWS → CA (H_1)	0,15 (0,07)**	0,002 (0,06)
HPWS → Significado		0,22 (0,07)***
HPWS → Competencia		0,22 (0,07)**
HPWS → Autodeterminación		0,16 (0,08)**
HPWS → Impacto		0,21 (0,09)**
Efectos indirectos:		
HPWS → Significado → CA (H_{2a})		0,09 (0,03)***
HPWS → Competencia → CA (H_{2b})		-0,01 (0,01)
HPWS → Autodeterminación → CA (H_{2c})		0,02 (0,01)*
HPWS → Impacto → CA (H_{2d})		0,03 (0,01)**
<i>Nivel individual (nivel 1):</i>		
Efectos directos:		
Significado → CA		0,34 (0,06)***

	Modelo 1 Parámetros estimados	Modelo 2 Parámetros estimados
Competencia → CA		-0,01 (0,05)
Autodeterminación → CA		0,15 (0,04)***
Impacto → CA		0,14 (0,04)***
Satisfacción laboral (variable control) → AC	0,35 (0,04)***	0,18 (0,04)***

Nota. Coeficientes no estandarizados. Errores estándar en paréntesis. *p<0,10; **p<0,05; ***p<0,01.

Fuente: elaboración propia.

6. Discusión

En este estudio, corroboramos que la relación ampliamente respaldada por las investigaciones empíricas entre los HPWS y el CA de los empleados/as también se confirma para nuestra muestra de empresas (Appelbaum *et al.*, 2000). Sin embargo, a diferencia de los trabajos previos en este campo, suponemos que el efecto de los HPWS sobre el CA puede explicarse por la existencia de variables intermedias que se ven afectadas por los HPWS y que, a su vez, influyen en el CA de los empleados (Takeuchi *et al.*, 2009). En concreto, nuestro estudio demuestra que tres de las dimensiones del EP de los empleados/as (significado, autodeterminación e impacto) median en esta relación.

6.1. Implicaciones académicas

Al incluir el EP como variable intermedia, demostramos que no es solo el proceso de intercambio social el que explica la influencia de los HPWS en el CA de las personas trabajadoras, sino que lo que importa es cómo los sistemas de RR. HH. utilizados por la empresa logran reforzar los sentimientos de empoderamiento de los empleados. En este sentido, nuestro estudio cubre la necesidad de entender «por qué» las prácticas de RR. HH. están vinculadas a las respuestas afectivas de los empleados/as (Farndale *et al.*, 2011). Consideramos que nuestra investigación realiza tres aportaciones a las investigaciones previas.

En primer lugar, al comprobar que el EP de los empleados es una variable mediadora entre los HPWS y el CA, nuestro trabajo confirma el argumento de Eby *et al.* (1999) de que la motivación intrínseca de los empleados explica la relación entre las variables exógenas (HPWS) y las actitudes laborales de los empleados, como el CA. Nuestro trabajo amplía las

conclusiones de estudios anteriores sobre los mecanismos entre HPWS y el CA, y sugiere que un mecanismo relevante para entender la influencia de HPWS en el CA es el impacto que HPWS tiene en la forma en que los empleados/as perciben su empoderamiento en la empresa, en particular, sobre el significado percibido, la autodeterminación y el impacto del trabajo.

En segundo lugar, los resultados del modelo 2 (es decir, el modelo mediado) proporcionan dos resultados parciales significativos. Por un lado, los efectos de HPWS sobre las cuatro dimensiones del EP del colectivo empleado son positivos y estadísticamente significativos. Dado que los estudios anteriores han examinado principalmente la influencia de las prácticas de RR. HH. en el EP de los empleados como un todo (Butts *et al.*, 2009), no se conoce cómo pueden influir las prácticas de RR. HH. utilizadas por las empresas en los diferentes aspectos de tal empoderamiento. Nuestro estudio contribuye a completar este vacío en la investigación. Para nuestra muestra de empresas y empleados clave, en la medida en que la empresa aplique un conjunto coherente de prácticas de RR. HH., las cuatro dimensiones del EP aumentarán. En particular, asumimos que HPWS es una variable latente, por lo que es la sinergia entre las prácticas de HPWS la que influye en las dimensiones del EP. Así, contribuimos a ampliar la evidencia empírica necesaria sobre el papel de las prácticas específicas de RR. HH. en la mejora de los sentimientos de empoderamiento (por ejemplo, Van de Voorde *et al.*, 2012).

Por otro lado, encontramos que el significado, la autodeterminación y el impacto influyen significativamente en el CA de los empleados/as. En cuanto a la influencia del significado en el CA de los empleados, nuestros resultados corroboran los hallazgos de Liden *et al.* (2000), que demostraron la relevancia de los trabajos significativos para aumentar el apego emocional de los empleados a sus empresas. En línea con Karim (2010), también encontramos que la autodeterminación y el impacto tienen un efecto positivo en el CA de los empleados/as. Estas dos dimensiones del EP representan el control personal del empleado en el trabajo, un factor que se ha relacionado con el CA del empleado (por ejemplo, Spector, 1986; Wayne *et al.*, 1994). Sin embargo, no encontramos pruebas de la influencia positiva de la competencia en el CA del individuo. Una de las explicaciones de este hallazgo puede ser que la competencia por sí sola no es un factor relevante para explicar el CA de los empleados y que debería tenerse en cuenta la sinergia entre las dimensiones del EP. Por ejemplo, Ehrhardt *et al.* (2011) afirman que la influencia de la competencia percibida en el trabajo sobre el CA de los empleados/as será más fuerte cuando los empleados perciban que tienen la oportunidad de hacer contribuciones significativas en la empresa (es decir, mayor impacto). Del mismo modo, Deci y Ryan (2000) afirman que, aunque los sentimientos de competencia facilitan la regulación en un contexto social específico, fomentando la identificación y la integración, la autonomía también es necesaria para lograr una regulación más integral y profunda de uno mismo/a. En esta línea, el estudio de Gahlawat y Kundu (2019) evidenció que el CA se ve favorecido por las percepciones positivas de los empleados/as sobre las prácticas participativas (sin considerar la competencia o el dominio en el trabajo). En nuestra investigación, realizamos una serie de análisis adicionales para explorar estos efectos interactivos, pero los resultados no revelaron relaciones estadísticamente significativas con el CA de los empleados/as. En definitiva, nuestros hallazgos confirman

las diferencias en el poder predictivo de las distintas dimensiones del EP, en línea con los resultados de los pocos trabajos que previamente han abordado el estudio del EP de esta específica forma (por ejemplo, Miao *et al.*, 2018; Wikhamn y Selart, 2019).

La tercera contribución se refiere a la utilización de metodologías multinivel. Nuestros resultados integran los enfoques micro y macro del estudio del EP de los empleados/as en un único modelo (Spreitzer, 2008). La mayoría de las investigaciones anteriores han recogido datos de un solo encuestado (ya sea el director/a de RR. HH. o los empleados/as), por lo que se corre el riesgo de la varianza del método común. En el presente trabajo, recogimos datos de la dirección de RR. HH. sobre la variable independiente (HPWS), y de una muestra de empleados/as de base sobre la variable mediadora (dimensiones del EP) y la variable dependiente (CA).

6.2. Implicaciones para la gestión

Nuestros análisis demuestran que el EP de los empleados es un mecanismo intermedio relevante entre HPWS y el CA de los empleados. Los directivos pueden confirmar si las prácticas de RR. HH. de su empresa contribuyen o no a aumentar el apego afectivo de su plantilla principal observando los cambios en el EP de los empleados. Según nuestros resultados, incluso si la estrategia de RR. HH. no muestra una relación causal directa con el CA de las personas empleadas, puede influir significativamente en el CA de forma indirecta a través del EP. Cuando los directivos implementan nuevas estrategias de RR. HH., deben considerar que las variables relacionadas con el EP de los empleados median el efecto del HPWS en el CA de los empleados. Si este es el caso, se anima a los directivos a comprobar el diseño de las estrategias de RR. HH. implementadas en la empresa, adoptando el enfoque más adecuado para dirigir las inversiones en RR. HH. a aquellas prácticas que influyen en la percepción de los empleados sobre su propio empoderamiento. Además, concluimos que el efecto simultáneo de las diferentes dimensiones del HPWS influye en el EP de los individuos empleados. Esto es coherente con la idea de Ostroff y Bowen (2000) de que cuanto más consistente internamente sea el sistema de RR. HH., más significativos serán sus efectos en los resultados de los empleados. Por tanto, los directivos deberían adoptar prácticas de RR. HH. que funcionen conjuntamente y puedan aumentar el CA de los empleados a través de su EP. Dado el perfil específico de los empleados/as clave y su importancia para alcanzar los objetivos de la organización, prestar atención a su motivación y a sus sentimientos de empoderamiento surge como una tarea crucial e, incluso, inevitable para los directivos.

6.3. Limitaciones y orientaciones para futuras investigaciones

Nuestro estudio no está exento de limitaciones. En primer lugar, nuestra muestra solo incluye a los empleados clave de las empresas, por lo que nuestros resultados no pueden generalizarse a toda la plantilla. Los estudios futuros deberían replicar esta investigación con una muestra diferente de empleados/as.

En segundo lugar, nuestra variable independiente (HPWS) se midió a través de las opiniones de los directivos/as, pero no de las percepciones de las personas empleadas sobre las prácticas de RR. HH. utilizadas en la empresa. Según Nishii y Wright (2008) puede haber algunas diferencias entre las prácticas de RR. HH. diseñadas por los directivos (es decir, las prácticas de RR. HH. previstas) y las percibidas por los empleados/as. Las investigaciones futuras también deberían tener en cuenta la evaluación de las prácticas de RR. HH. por parte de los empleados/as, así como sus atribuciones con respecto a dichas prácticas, dado que no todos los empleados tienen que identificarse con los HPWS en el mismo grado (Andersén y Andersén, 2019). Esto permitiría comprender mejor su impacto en el EP y el CA de los empleados.

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), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Ambad, S. N. A., Kalimin, K. M., Damit, D. H. D. A. y Andrew, J. V. (2021). The mediating effect of psychological empowerment on leadership styles and task performance of academic staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 763-782. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0197>
- Andersén, J. y Andersén, A. (2019). Are high-performance work systems (HPWS) appreciated by everyone? The role of management position and gender on the relationship between HPWS and affective commitment. *Employee Relations*, 41(5), 1.046-1.064. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2018-0080>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. y Kallenberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. y Otaye, L. E. (2012). Impact of high-performance work systems on individual-and branch-level performance: Test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 287-300. <https://doi.org/10.1037/a0025739>
- Axtell, C. M. y Parker, S. K. (2003). Promoting role breadth self-efficacy through involvement, work redesign and training. *Human Relations*, (56), 113-131. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001452>
- Bagozzi, R. P. y Phillips, L. W. (1982). Representing and testing organizational theories: A holistic construal. *Administrative Science Quarterly*, 27(3), 459-489. <https://doi.org/10.2307/2392322>
- Bailey, T. R. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. Teachers College and Conservation of Human Resources, Columbia University.
- Beltrán Martín, I., Bou Llusar, J. C., Roca Puig, V. y Escrig Tena, A. B. (2017). The relationship between high performance work systems and employee proactive behaviour: Role breadth self-efficacy and flexible role orientation as mediating mechanisms. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 403-422. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12145>

- Bentler, P. M. (2006). *EQS 6 Structural Equations Program Manual*. Multivariate Software, Inc.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P. y Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person-organisation and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 138-162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>
- Bowen, D. E. y Lawler, E. E. (1992). Total quality-oriented human resources management. *Organizational Dynamics*, 20(4), 29-41. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90073-V](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90073-V)
- Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., Schaffer, B. S. y Wilson, M. G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes: Investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 122-136. <https://doi.org/10.1037/a0014114>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C. y Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 463-483. <https://doi.org/10.1348/096317999166798>
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (6), 283-357.
- Ehrhardt, K., Miller, J. S., Freeman, S. J. y Hom, P. W. (2011). An examination of the relationship between training comprehensiveness and organizational commitment: Further exploration of training perceptions and employee attitudes. *Human Resource Development Quarterly*, 22(4), 459-489. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20086>
- Farndale, E., Hope-Hailey, V. y Kelliher, C. (2011). High commitment performance management: The roles of justice and trust. *Personnel Review*, (40), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481111095492>
- Gahlawat, N. y Kundu, S. C. (2019). Participatory HRM and firm performance: Unlocking the box through organizational climate and employee outcomes. *Employee Relations*, 41(5), 1.098-1.119. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2018-0147>
- Galletta, M., Portoghese, I. y Battistelli, A. (2011). Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in the Italian health-care: The mediating role of affective commitment. *Journal of Management Research*, 3(2), 1-19.
- Gallie, D., Felstead, A. y Green, F. (2001). Employer policies and organizational commitment in Britain, 1992-97. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1.081-1.101. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00273>
- García Juan, B., Escrig Tena, A. B. y Roca Puig, V. (2019). The empowerment-organizational performance link in local governments. *Personnel Review*, 48(1), 118-140. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2017-0273>

- 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>
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- House, R., Rousseau, D. M. y Thomas-Hunt, M. (1995). The meso paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behaviour. En L. L. Cummings y B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 17, pp. 71-114). JAI Press.
- Ichniowski, C., Shaw, K. y Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87(7), 291-313. <https://doi.org/10.3386/w5333>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. y Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1.264-1.294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- 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>
- Karim, N. H. A. (2010). The impact of work-related variables on librarians' organizational commitment and job satisfaction. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 15(3), 149-163.
- Kooij, D. T. y Boon, C. (2018). Perceptions of HR practices, person-organisation fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 61-75. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12164>
- LeBreton, J. M. y Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815-852. <https://doi.org/10.1177/1094428106296642>
- Lepak, D. P. y Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543. <https://doi.org/10.1177/014920630202800403>
- Lepak, D. P., Taylor, M. S., Tekleab, A. G., Marrone, J. A. y Cohen, D. J. (2007). An examination of the use of high-investment human resource systems for core and support employees. *Human Resource Management*, 46(2), 223-246. <https://doi.org/10.1002/hrm.20158>
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P. 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. <https://doi.org/10.1037/a0013504>
- Liden, R. C., Wayne, S. J. y Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.407>
- Lux, A. A., Grover, S. L. y Teo, S. T. (2019). Reframing commitment in authentic leadership: Untangling relationship-outcome processes. *Journal of Management & Organization*, 29(1), 1-19. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.78>

- Maynard, M. T., Gilson, L. L. y Mathieu, J. E. (2012). Empowerment-fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1.231-1.281. <https://doi.org/10.1177/0149206312438773>
- Meyer, J. P., Becker, T. E. y Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1.007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., 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(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G. y Cooper, B. (2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71-81.
- Nishii, L. H. y Wright, P. M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resources management. En D. B. Smith (Ed.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Ostroff, C. y Bowen, D. E. (2000). Moving human resource to a higher level. Human resource practices and organizational effectiveness. En K. Klein y S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*. Jossey-Bass.
- Peccei, R. y Van de Voorde, K. (2016). The application of the multilevel paradigm in human resource management-outcomes research: Taking stock and going forward. *Journal of Management*, 45(2), 786-818. <https://doi.org/10.1177/0149206316673720>
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation*. Harvard Business School.
- Preacher, K. J., Zyphur, M. J. y Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 15(3), 209-233. <https://doi.org/10.1037/a0020141>
- Saira, S., Mansoor, S. y Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 130-143.
- Salancik, G. R. y Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Seibert, S. E., Wang, G. y Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1.003.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1.005-1.016. <https://doi.org/10.1177/001872678603901104>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1.442-1.465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504. <https://doi.org/10.5465/256789>
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. En J. Barling y C. J. Cooper (Eds.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 54-72). Sage.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. y Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment

- and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704. <https://doi.org/10.1177/014920639702300504>
- Takeuchi, R., Chen, G. y Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01127.x>
- Thomas, K. W. y Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An «interpretive» model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Bradway, L., Murphy, S. y Graf, I. K. (1994). *Reward systems, empowerment, and effectiveness study: Feedback report* [Technical report]. Center for Human Resource Management, University of Illinois.
- Wikhamn, W. y Selart, M. (2019). Empowerment and initiative: The mediating role of obligation. *Employee Relations*, 41(4), 662-677. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2017-0273>
- Wood, S. y Albanese, M. T. (1995). Can we speak of a high commitment management on the shop floor? *Journal of Management Studies*, 32(2), 215-247. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1995.tb00341.x>
- Yogalakshmi, J. A. y Suganthi, L. (2020). Impact of perceived organizational support and psychological empowerment on affective commitment: Mediation role of individual career self-management. *Current Psychology*, 39(3), 885-899.

Inmaculada Beltrán Martín. Catedrática de universidad del Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universitat Jaume I (Castelló, España). Sus líneas de investigación abarcan diferentes aspectos de la dirección de recursos humanos de las empresas tales como la flexibilidad de los recursos humanos, el empoderamiento de los empleados/as o la implementación de las estrategias de recursos humanos. Ha publicado sus investigaciones en revistas tales como *International Journal of Human Resource Management*, *Journal of Management* o *Human Resource Management Journal*, entre otras. <https://orcid.org/0000-0002-0425-4070>

Juan Carlos Bou Llusar. Catedrático de Organización de Empresas de la Universitat Jaume I (Castelló, España). Sus principales intereses de investigación abarcan la gestión de los recursos humanos y la dirección estratégica. Es investigador principal del grupo de investigación Excellentia: calidad, innovación y personas de la Universitat Jaume I. <https://orcid.org/0000-0001-7975-4304>

Beatriz García Juan. Profesora ayudante doctora en la Universitat Jaume I (Castelló, España) en diferentes grados y másteres, en asignaturas relacionadas con la dirección de empresas y la gestión de recursos humanos. Sus principales intereses de investigación versan sobre la gestión de recursos humanos, la gestión de la calidad y la innovación, y en la vertiente docente, en la aplicación de nuevas técnicas de enseñanza-aprendizaje sobre la base de las nuevas tecnologías y la colaboración. <https://orcid.org/0000-0002-8785-1101>

Alejandro Salvador Gómez. Investigador y docente en la Universitat Jaume I (Castelló, España). En el ámbito de la investigación, forma parte del grupo de investigación Excellentia, siendo uno de sus principales intereses de estudio el proceso de implementación de las estrategias de recursos humanos. En el ámbito de la docencia, dentro del área de organización de empresas, imparte las asignaturas de implementación de estrategias empresariales, dirección de operaciones y trabajos finales de grado. <https://orcid.org/0000-0003-3115-7185>

Contribución de autores. Todos los autores han contribuido en un mismo porcentaje a la realización de este trabajo.