

# ALINEACIÓN DE LAS PERSONAS CON LA ORGANIZACIÓN: INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS SOBRE LA SEGURIDAD EN EL EMPLEO, LA AUTONOMÍA, LA SATISFACCIÓN Y EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS

Este trabajo ha obtenido el 2.º Premio *Estudios Financieros* 2010 en la modalidad de RECURSOS HUMANOS.

El Jurado ha estado compuesto por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Amalio BLANCO ABARCA, don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don Darío NUÑO DÍAZ MÉNDEZ, doña Lucía MARCOS ALONSO y doña María Teresa SÁEZ BLANCO.

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

## FERNANDO JOSÉ PONS VERDÚ

*Director de RR.HH. de Artikel Franquicias, SA  
Profesor asociado del Departamento de Psicología Social.  
Universitat de València  
Profesor del CEF*



## JOSÉ RAMOS LÓPEZ

*Profesor titular de Psicología del Trabajo y las  
Organizaciones y Decano de la Facultat de Psicologia.  
Universitat de València*



### Extracto:

**EL** informe de una prestigiosa escuela de negocios (WHARTON, 2008), a las puertas de la actual crisis económica, anticipaba un profundo cambio en las reglas del juego de los negocios. La globalización ha permitido el acceso a los recursos y la tecnología a casi cualquier empresa del planeta. En consecuencia, las organizaciones son cada vez más conscientes del valor estratégico de sus plantillas y consideran a sus recursos humanos como una fuente de ventaja competitiva. Contar con unos empleados seguros de su empleo, satisfechos, autónomos y comprometidos facilita su alineación con la estrategia,

.../...

.../...

incrementando así la competitividad de la empresa. Identificar los medios de estimular estos procesos psicológicos es un objetivo central para la mayoría de departamentos de recursos humanos. Este estudio analiza el efecto sobre las citadas variables de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de recursos humanos. Los resultados permiten identificar los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión más eficaces. Los modelos obtenidos proporcionan así un marco de gestión para departamentos de recursos humanos y una guía de actuación para directivos.

**Palabras clave:** liderazgo, prácticas de recursos humanos, estabilidad laboral, autonomía, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

# ALIGNMENT OF PEOPLE WITH THE ORGANIZATION: INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLES AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES ON EMPLOYEES' JOB STABILITY, AUTONOMY, SATISFACTION AND COMMITMENT

Este trabajo ha obtenido el 2.º *Premio Estudios Financieros 2010* en la modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Amalio BLANCO ABARCA, don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don Darío NUÑO DÍAZ MÉNDEZ, doña Lucía MARCOS ALONSO y doña María Teresa SÁEZ BLANCO.

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

## FERNANDO JOSÉ PONS VERDÚ

*Director de RR.HH. de Artikel Franquicias, SA  
Profesor asociado del Departamento de Psicología Social.  
Universitat de València  
Profesor del CEF*



## JOSÉ RAMOS LÓPEZ

*Profesor titular de Psicología del Trabajo y las  
Organizaciones y Decano de la Facultat de Psicologia.  
Universitat de València*



### Abstract:

**T**HE report of a prestigious business school (WHARTON, 2008), at the beginning of the current economic crisis, advanced a deep change in the rules of the game of business. Globalization has allowed access to resources and technology to almost any company in the world. Consequently, organizations are increasingly recognizing the strategic value of their members and consider their human resources as source of competitive advantage. Counting with employees self perceived as satisfied, committed, autonomous and having a stable job facilitates their alignment with the strategy thus increasing the

.../...

.../...

competitiveness of the company. Identification of ways to encourage these psychological processes is a principal objective for most human resources departments. This study examines the effect of leadership styles and of human resources practices on job stability, job autonomy, satisfaction and commitment. The results allow to identify leadership styles and the most effective management practices. The obtained models provide a management framework for human resources departments, and orientations for managers' performance.

**Keywords:** leadership, human resources practices, job stability, autonomy, satisfaction at work and organizational commitment.

# Sumario

## Introducción.

1. Variables organizacionales para la gestión de los recursos humanos.
  - 1.1. Estilos de liderazgo.
  - 1.2. Prácticas de gestión de recursos humanos.
2. Procesos psicológicos y resultados del trabajo.
  - 2.1. Autonomía percibida en el trabajo.
  - 2.2. Satisfacción de expectativas.
  - 2.3. Compromiso con la organización.
  - 2.4. Seguridad y estabilidad laboral.
3. Justificación de la investigación y objeto de estudio.
4. Metodología.
  - 4.1. Muestra.
  - 4.2. Variables: instrumentos de medida.
5. Resultados del estudio.
  - 5.1. Análisis de correlaciones.
  - 5.2. Capacidad predictiva de los estilos de liderazgo.
  - 5.3. Capacidad predictiva de las prácticas de gestión de recursos humanos.
  - 5.4. Modelos finales de regresión.
6. Discusión.
7. Implicaciones prácticas y teóricas del estudio.

## Bibliografía.

## INTRODUCCIÓN

Pocos profesionales de recursos humanos (y de otras funciones en la empresa) cuestionan hoy la importancia de contar con una plantilla alineada con la estrategia de la organización. El entorno ha convertido esta frase de moda en un imperativo para garantizar la competitividad de las empresas. En consecuencia, numerosos modelos de gestión de personas como el cuadro de mando integral, la gestión por competencias o la gestión del conocimiento giran en torno a esta idea. En la actualidad, las organizaciones destinan una enorme cantidad de recursos económicos y humanos al desarrollo de sofisticados sistemas que permitan a sus miembros compartir la información, el conocimiento e incluso el talento. Sin embargo, en muchas ocasiones se obvian reflexiones sencillas que inciden sobre su efectividad. Tomemos por ejemplo el caso de los modelos de gestión del conocimiento. Quizás por incómoda, rara vez se plantea con anterioridad una pregunta, que de manera más o menos consciente, los miembros de una empresa se hacen y que determina el éxito o el fracaso de estos costosísimos procedimientos: ¿por qué debo compartir con otros aquello que me ha costado tanto aprender; aquello que me distingue de los demás? En última instancia: ¿por qué debo modificar mi comportamiento?

La voluntad de querer ser alineado con la estrategia precede al hecho de serlo, es una decisión personal que escapa, a priori, al ámbito de actuación de la empresa.

La actual crisis económica nos está recordando a diario la importancia del estilo de dirección en el éxito de las empresas. Son ya muchos de los denominados *gurús del management*, los que hablan de un cambio de *paradigma* en la forma de dirigir y gestionar las organizaciones. El individualismo está dando paso a otro tipo de valores como la cooperación y la solidaridad, básicos en los modelos que hemos mencionado. Sin embargo, la percepción generalizada es que el ritmo al que se están declarando inoperantes las premisas tradicionales no coincide con el del desarrollo de esta nueva forma de dirigir y actuar.

Existe una urgente necesidad de desarrollar este nuevo modelo de gestión desde una perspectiva teórico-práctica. Cada vez más, las organizaciones van a necesitar que sus integrantes se adapten a estas nuevas prácticas, dirigidas a movilizar a sus empleados hacia conductas más allá de las exigencias de su puesto. La reciprocidad que suele caracterizar la relación entre la empresa y sus trabajadores anima a pensar que el vínculo psicológico entre ambos facilitará la creación de este nuevo tipo de escenarios. De esta forma, aspectos como la satisfacción, el compromiso, la autonomía o la seguridad de los empleados adquieren una relevancia especial.

Esta investigación pretende, precisamente, conocer la relación entre estas variables psicológicas y diferentes estilos de liderazgo y prácticas de gestión de recursos humanos. Desde una perspectiva práctica, el principal objetivo de este estudio es identificar aquellos estilos y prácticas que facilitan esta relación empleado-empresa, proporcionando así a las organizaciones un marco de actuación en el que desarrollar políticas y prácticas de recursos humanos dirigidas a facilitar la implementación de sus estrategias. En otras palabras, ¿qué pueden hacer las empresas para conseguir empleados más satisfechos, comprometidos, autónomos y seguros?

## 1. VARIABLES ORGANIZACIONALES PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las empresas necesitan ampliar su ámbito de actuación sobre los empleados, más allá de la esfera de lo observable. Es necesario incidir positivamente en las actitudes para generar una movilización voluntaria hacia los objetivos de la organización. Existen diversas formas en las que la organización influye en sus miembros. El estilo de liderazgo del superior y las prácticas de gestión de recursos humanos destacan por la proximidad en la que los empleados perciben sus efectos. La forma en la que se comporta el inmediato superior de un trabajador y su percepción acerca de cómo la empresa le trata son dos aspectos esenciales a considerar si se quieren analizar las posibilidades de actuar sobre las motivaciones de los empleados.

### 1.1. Estilos de liderazgo

La relación entre la forma en que se dirige a las personas y los resultados organizacionales ha sido objeto de estudio en diversas investigaciones. La importancia del estilo de dirección ha quedado patente en un reciente trabajo, en el que se ha relacionado la rentabilidad de las empresas con los estilos de liderazgo de sus directivos (RIERA, ZENGER y FOLKMAN, 2008). Concretamente, en una muestra que recogía empresas españolas de 22 sectores distintos, la investigación reveló que las empresas con líderes efectivos incrementaron su rentabilidad un 18,2% más que las empresas con estilos menos efectivos.

Por otro lado, JANSSEN, SCHOONEBEEK y VAN LOOY (1997) encontraron que el liderazgo considerado y consultivo se relacionaba con un mayor nivel de *empowerment* en los empleados. A nivel grupal, los resultados sugieren que el estilo de liderazgo es importante para la eficacia en la gestión del equipo (STOKER, LOOISE, FISSCHER y DE JONG, 2001). En este mismo estudio se analizó la relación entre los estilos de liderazgo carismático y participativo de los responsables del equipo y la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el grado de eficacia grupal percibida por los miembros del equipo. Los resultados mostraron una correlación positiva entre los dos estilos de liderazgo y el resto de las variables, especialmente significativa entre el estilo carismático y las variables de resultados.

Aunque hay numerosos estudios sobre el efecto del estilo de liderazgo en las organizaciones, todavía quedan cuestiones importantes por resolver respecto a su relación con los resultados organi-

zacionales, grupales e individuales. Dos debates destacan principalmente (ELENKOV y MANEV, 2005). En primer lugar, aunque la literatura sobre las teorías de eficacia del liderazgo (e.g. HOWELL y AVOLIO, 1993) retratan a los gerentes y directivos de mayor nivel como líderes naturales que pueden influir en gran medida en las posibilidades de supervivencia y crecimiento de la organización, la investigación suele minimizar el papel de este tipo de factores de micro-nivel.

En segundo lugar, algunos investigadores del liderazgo (e.g. BASS, 1996 y 1998) han propuesto la idea de que ciertos factores del liderazgo (en particular, el liderazgo transformacional) son universalmente positivos y eficaces. Sin embargo, desde una perspectiva transcultural, se argumenta que la eficacia de un factor de liderazgo concreto es específica de la cultura. En particular, estos investigadores afirman que:

- a) La satisfacción de las expectativas de los subordinados por parte del líder probablemente incrementará la eficacia del liderazgo.
- b) Las expectativas de los subordinados dependen de manera crítica del contexto sociocultural. ELENKOV y MANEV (2005) pusieron a prueba esta hipótesis encontrando efectivamente un efecto modulador del contexto sociocultural sobre la influencia del liderazgo en los resultados a nivel organizacional.

Los estudios sobre la eficacia del liderazgo han procurado identificar los componentes del liderazgo eficaz y medir sus resultados. Por ejemplo, KISFALVI y PITCHER (2003) proporcionaron la evidencia de que el carácter del director general –y por extensión, el estilo de liderazgo– tiene un impacto crítico sobre los procesos de la organización y las decisiones estratégicas.

La teoría sobre el liderazgo de rango total de AVOLIO (1999) y BASS (1985 y 1998) ha sido uno de los acontecimientos recientes más importantes en el estudio del liderazgo. Básicamente se pueden distinguir cuatro componentes o factores de liderazgo transformacional, dos de liderazgo transaccional y un último factor, denominado *laissez faire*, que denota ausencia de liderazgo. Un líder es transformacional cuando, motivando a los miembros de su equipo, consigue que éstos estén dispuestos a hacer más de lo que en un principio esperaban. El primero y más importante de los factores transformacionales es el carisma, al que en los últimos años se ha denominado «influencia idealizada» (e.g. AVOLIO y BASS, 1991; BASS, 1999; BASS y AVOLIO, 1994). Este factor hace referencia a la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza de sus seguidores. Así, el carisma tiene un intenso componente emocional y crea un fuerte vínculo líder-seguidor. La influencia idealizada puede ser atribuida (el líder es admirado como modelo de identificación con la visión) o conductual (el líder muestra conductas que sirven de modelo de desempeño).

El segundo factor transformacional es la inspiración (o motivación inspiracional), que se define como «la capacidad del líder de comunicar su visión». Un líder es inspiracional cuando estimula en sus subordinados el entusiasmo por el trabajo e incrementa su confianza en su capacidad para cumplir con éxito la misión encomendada. En este sentido, el proceso de construcción de la confianza entre el líder y el colaborador y la estimulación por parte del líder de la creencia del colaborador en la causa o visión son dos aspectos centrales.



El tercer factor transformacional es la estimulación intelectual o capacidad del líder para hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora. Este tipo de líderes fomenta y estimula en los seguidores el razonamiento, la imaginación y la comprensión y resolución de problemas. Finalmente, el cuarto factor es la consideración individualizada, que señalaría la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante. Los líderes que manifiestan consideración individualizada suelen desarrollar conductas que fomentan el crecimiento de sus seguidores, son capaces de delegar y dan información a los subordinados.

Por su parte, el liderazgo transaccional está compuesto por los factores de recompensa contingente y dirección por excepción. El primero hace referencia a todas aquellas conductas a través de las cuales los líderes recompensan a los subordinados por la labor bien hecha, especificando claramente las recompensas que recibirán por cada trabajo. El factor dirección por excepción se refiere a aquellos líderes que intervienen solamente cuando las cosas van mal para reprender o castigar a sus subordinados. A partir del estudio de HATER y BASS (1988), las versiones del *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ) de BASS y AVOLIO (1990) distinguen dos formas de dirección por excepción: activa (el líder interviene antes de que ocurra un problema) y pasiva (el líder interviene cuando ya ha ocurrido el problema). Por último, el factor *laissez faire* representa la ausencia del liderazgo o la evitación de intervenir por parte del líder.

En resumen, los líderes transformacionales articulan los problemas en el sistema actual y tienen una visión clara de lo que una nueva sociedad u organización puede ser. Esta nueva visión está íntimamente ligada a los valores del líder y de sus seguidores. En el liderazgo transformacional cambia el statu quo apelando a los valores y al sentido del propósito. Los seguidores se identifican con las aspiraciones carismáticas del líder y desean imitarlo. Si el liderazgo es transformacional, su carisma o influencia idealizada es visionaria para el seguidor, da confianza y crea altos estándares para la emulación. La motivación que inspira provee a los seguidores de retos y significados para adherirse y compartir las metas comunes y así llevarlas a cabo. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a plantearse supuestos que generen soluciones más creativas a los problemas. Su consideración individualizada consiste en tratar a cada seguidor como un individuo y proveerlo de una guía, así como de oportunidades de crecimiento.

Por otro lado, el liderazgo transaccional ocurre cuando un líder y sus seguidores intercambian algo a cambio de satisfacer necesidades. Este intercambio puede ser económico, político o psicológico.

## 1.2. Prácticas de gestión de recursos humanos

El incremento de la competencia, la aparición de nuevos avances tecnológicos y la variación en las preferencias y conductas de los consumidores ha forzado a las empresas a analizar la forma en que compiten en los mercados. En este análisis, el comportamiento de los miembros de la organización resulta esencial y por extensión las políticas y prácticas de recursos humanos que las organizaciones implementan. Existen numerosos trabajos que indican que las prácticas de recursos humanos adoptadas por las empresas están relacionadas con la consecución de sus objetivos (e.g. BOSELIE, PAAUWE y JANSEN, 2000).

La revisión de la literatura sobre gestión de recursos humanos muestra tres perspectivas teóricas diferentes para el estudio del impacto de las prácticas de recursos humanos sobre los resultados organizacionales: la perspectiva universalista, o las mejores prácticas; las aproximaciones de contingencia, y el mejor ajuste o visión configurativa (SÁNCHEZ, 2003). La primera, apoyada en la teoría del capital humano y la de recursos y capacidades se refiere a la existencia de prácticas de recursos humanos cuyo efecto sobre los resultados es siempre positivo, independientemente de otros elementos internos o externos a la organización (PFEFFER, 1994). En segundo lugar, la perspectiva contingente postula que la estrategia de la organización aumenta o disminuye el impacto de determinadas prácticas de recursos humanos sobre los resultados (FOMBRUN, TICHY y DEVANNA, 1994). Por último, la perspectiva configurativa propone que ciertas variables organizativas, entre ellas las prácticas de recursos humanos, se suelen aplicar de manera conjunta, lo que da lugar a configuraciones cuya acción coordinada es la que tiene impacto sobre los resultados (DOTY y GLICK, 1994).

Situándonos en la perspectiva universalista, aun encontrando apoyo a las hipótesis planteadas, las prácticas a las que se refieren los diferentes autores son distintas. Así, dentro de los diferentes trabajos encuadrados en la investigación sobre las prácticas de recursos humanos no existe unanimidad en las actuaciones concretas que se pueden englobar dentro de esta denominación genérica. Desde esta posición, se considera que existe una serie de prácticas de recursos humanos llamadas de alto rendimiento, alto compromiso o alta implicación (MORIONES, MERINO y CERIO, 2002) que facilitan la efectividad organizacional. Este tipo de prácticas están encaminadas a mejorar las capacidades del trabajador y a incrementar su motivación.

Las organizaciones con prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso tienden a preferir la orientación a los resultados en la gestión de sus empleados. Los niveles requeridos de calidad y resultados son entendidos como consecuencia de las habilidades y conocimientos de sus miembros más que como producto de altos niveles de supervisión (BASSETT-JONES, 2005). Los estudios más relevantes en esta orientación son los de WALTON (1985) y PFEFFER (1994). El primero sostiene que los resultados organizativos requieren el compromiso de los empleados, señalando la necesidad de un conjunto consistente y coherente de prácticas de gestión de recursos humanos para lograr ese compromiso. Frente a estas medidas, las prácticas más tradicionales persiguen el control y la adecuación del comportamiento del trabajador a los estándares definidos previamente. A diferencia de la gestión de recursos humanos orientada a desarrollar el compromiso de los empleados, la gestión de recursos humanos orientada al control se preocupa principalmente por la reducción de costes laborales y pretende la eficiencia de las mejoras a través del cumplimiento de las reglas y procedimientos por parte de los empleados. En la siguiente **tabla** se muestra más ampliamente la comparativa entre ambos sistemas descritos por WALTON.

**TABLA 1.** *Comparativa entre los sistemas de trabajo tradicional y de alto rendimiento.*

Sistema de trabajo tradicional	Sistema de trabajo de alto rendimiento
Empleos poco definidos	Empleos ampliamente definidos
Especialización de empleados	Rotación de empleados por puestos
Salarios en base a contenidos del trabajo	Salarios en base a competencias dominadas
	.../...

Sistema de trabajo tradicional	Sistema de trabajo de alto rendimiento
.../...	
Evaluación por supervisión directa	Evaluación por compañeros
Trabajo bajo supervisión	
Asignación de horas extraordinarias o trasferencia por normas	El equipo asigna el miembro para realizar la tarea de manera flexible
Ningún desarrollo de carrera	Preocupación por el aprendizaje y el crecimiento
Empleados como individuos	Empleados como miembros de un equipo
Empleados desconocedores del negocio	Información de negocio compartida extensamente
Símbolos de estatus usados para reforzar la jerarquía	Diferencias de estatus reducidas al mínimo
Poca participación de los empleados	Amplia participación de los empleados

FUENTE: WALTON en BEER, SPECTOR, LAWRENCE, QUINN MILLS y WALTON, 1984.

Por su parte, PFEFFER (1994 y 1998) identifica 16 y posteriormente 7 prácticas de recursos humanos que caracterizan la efectividad organizacional: seguridad en el empleo, reclutamiento selectivo, salarios elevados y retribución variable, información compartida, equipos autogestionados y descentralizados en la toma de decisiones, formación amplia y reducción de las diferencias de estatus en símbolos y salarios.

Las asunciones básicas de estos dos autores tienen sus raíces en la distinción teórica entre la Teoría X y la Teoría Y de MCGREGOR (1960). La dirección tradicional (Teoría X) asume que el trabajo produce aversión por lo que los empleados evitan la responsabilidad y carecen de ambición. Así, la motivación de los trabajadores se consigue a través del control externo y el castigo. Desde esta perspectiva, el mal funcionamiento de una organización se produce como resultado de la naturaleza humana. Por el contrario, la Teoría Y postula que el bajo desempeño de los empleados no es el resultado de su naturaleza sino de un sistema de trabajo imperfecto. El individuo valora la autonomía y el autocontrol, busca y acepta la responsabilidad y percibe el trabajo como una fuente de satisfacción. En la siguiente **tabla** se muestra una comparativa entre las prácticas identificadas por WALTON y PFEFFER en las que se puede observar la falta de unanimidad apuntada anteriormente.

**TABLA 2.** Comparativa entre las prácticas de gestión de recursos humanos identificadas en el sistema de trabajo de alto rendimiento.

WALTON (1985)	PFEFFER (1994)
Enriquecimiento del puesto de trabajo	Selección rigurosa
Equipos de trabajo	Formación
	Reducción de las diferencias de estatus
	Equipos autodirigidos
	.../...

WALTON (1985)	PFEFFER (1994)
.../...	
Definición flexible del puesto de trabajo	
Coordinación basada en objetivos y valores compartidos	
Remuneración variable (equidad interna)	
Participación en beneficios o propiedad	Remuneración alta
Remuneración individual en función de habilidades	
Seguridad en el trabajo	Seguridad en el empleo
Participación del personal	Descentralización de la toma de decisiones
Información compartida	Compartir información financiera
Relaciones laborales basadas en la resolución de conflictos	

FUENTE: *SANCHEZ, 2003.*

Así, la gestión de recursos humanos orientada al compromiso debería desarrollar en los empleados comportamientos y actitudes deseados, a través del establecimiento de conexiones psicológicas entre los objetivos de la organización y los objetivos del empleado. Se piensa, además, que en las organizaciones con este tipo de modelo de gestión será más probable encontrar personas con una conducta organizativa favorable, más allá de las especificaciones de su puesto sin esperar una recompensa por ello, mostrando así comportamientos que resultan críticos para el éxito de la organización. Por oposición a lo que sucede con el rendimiento formalmente establecido en el trabajo, las conductas que pueden concretarse en ayudar a otras personas, en mostrar iniciativa o defender la reputación de la empresa frente a los demás no se demuestran si no se presenta la ocasión adecuada para ello. Es por eso que VAN KINPPENBERG y ELLEMERS (2004) señalan que tales conductas resultan difíciles de predecir y más difíciles aun de motivar. Mientras que el rendimiento formal se motiva a través de sistemas de objetivos e incentivos, estos procedimientos afloran las motivaciones centradas en el interés personal y pueden acabar disuadiendo a los miembros de la organización de ejecutar conductas proactivas o de iniciativa personal.

WHITENER (2001) sugiere que los empleados interpretan las acciones y prácticas de gestión de recursos humanos dentro del contexto de la organización como señales del compromiso de la organización. En consecuencia, los empleados corresponden recíprocamente con sus percepciones sobre su propio compromiso con la organización. Esta idea de reciprocidad entre las prácticas de gestión de recursos humanos y los resultados del trabajo a nivel individual se ha contrastado en diferentes estudios (*e.g.* McNABB y WHITFIELD, 1997), en los que se ha encontrado una relación significativa con los niveles de absentismo, la rotación, el grado de compromiso, la motivación, la satisfacción, la confianza, el grado de conflictividad y el clima social (BOSELIE, PAAUWE y JANSEN, 2000).

Otro aspecto interesante se refiere al análisis discriminatorio del impacto de cada una de las prácticas de gestión de recursos humanos sobre los resultados del trabajo. En este sentido, por ejemplo, KALLEBERG y MOODY (1994) encontraron una relación negativa entre la alta remuneración y la tasa de rotación y positiva entre la calidad de la relación supervisor-empleado y la alta remuneración

y la formación. DOWLING y RICHARDSON (1997) encontraron una relación entre la remuneración basada en el desempeño y la motivación del empleado, y WALLACE (1995) entre la participación en la toma de decisiones y el compromiso con la organización.

En síntesis, existen numerosas evidencias que relacionan los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de recursos humanos con las actitudes y conductas de los empleados. Estos hallazgos avallan la hipótesis de que estos dos mecanismos de influencia son dos potentes herramientas a través de las cuales la organización puede estimular a sus miembros.

## 2. PROCESOS PSICOLÓGICOS Y RESULTADOS DEL TRABAJO

Según asumimos en el objetivo de este trabajo, las organizaciones necesitan incidir positivamente en las actitudes de sus miembros para, en última instancia, alinear sus comportamientos con la estrategia y fines de la empresa. ROKEACH (1973) identificó en la naturaleza de esas actitudes a un conjunto de creencias en torno a la situación. Estas creencias se componen de tres planos: cognitivo, afectivo y conductual. De esta forma, para llegar a movilizar al individuo, previamente debería intervenir en sus pensamientos y emociones. En otras palabras, si se espera que los empleados orienten sus esfuerzos a la consecución de las metas organizacionales, la empresa debe provocar los pensamientos y emociones que motiven al cambio a los empleados.

Este estudio asume los postulados generales de las teorías del intercambio social. Muchas de estas teorías tratan de explicar los procesos de distribución e intercambio de bienes y recursos a través de un principio general de comportamiento recíproco y colectivo (FERNÁNDEZ-RÍOS, 1999). Desde esta perspectiva, las conductas de los empleados dependerán de sus percepciones de equidad o inequidad. A su vez, esta percepción es el resultado del proceso de comparación social cuando se establecen relaciones interpersonales y de intercambio con la organización (GIL-MONTE, 2001). Un aspecto central en estas teorías, y que ya ha sido comentado anteriormente, se refiere a la reciprocidad. Este concepto, difícil de definir no significa *do ut des*<sup>1</sup>, sino un intercambio simbólico en el que una parte da con la expectativa de que el otro, cuando y como pueda, dé lo que pueda en términos de equivalencia simbólica. En la misma dirección apuntan las investigaciones sobre contrato psicológico desarrolladas en los últimos años (ESTREDER, RAMOS, CABALLER y CARBONELL, 2004; GUEST, 2004; ROUSSEAU y PARKS, 1993).

En este sentido, es de esperar que un empleado que perciba autonomía y seguridad en su trabajo y que se sienta satisfecho y comprometido con su empresa esté en mejor disposición de iniciar el proceso de cambio.

### 2.1. Autonomía percibida en el trabajo

La percepción de autonomía y control sobre el trabajo es una variable que actúa como mediadora entre las demandas y la percepción del individuo de la tarea como estresante o estimulante. Desde la

<sup>1</sup> Doy para que des.

aproximación motivacional al diseño del trabajo, la autonomía en el puesto es uno de los factores principales que se recomiendan para lograr la implicación del empleado y el sentimiento de propiedad sobre sus responsabilidades. La percepción de autonomía puede favorecer la alineación con la estrategia a través de diferentes mecanismos. Fundamentalmente, mediante una percepción estimulante de las demandas del trabajo, así como, mediante el mayor compromiso, satisfacción y motivación. Tradicionalmente la autonomía en el trabajo se ha entendido como el grado en que un trabajo permite la libertad, la independencia y la discreción para programar el trabajo y tomar decisiones, además de libertad para elegir el método más adecuado para la realización de las tareas (HACKMAN y OLDHAM, 1975).

Un alto grado de autonomía en el puesto de trabajo permitirá una mayor flexibilidad del individuo para definir su rol y la forma de realizar el trabajo (TROYER, MUELLER y OSINSKY, 2000). Por ejemplo, esta posibilidad de ampliar las funciones del rol está relacionada con el éxito en la implementación de las innovaciones. En este contexto, se ha encontrado una relación positiva entre el sentimiento de propiedad del trabajo y la conducta de innovación (DORENBOSCH, VAN ENGEN y VERHAGEN, 2005). Esta relación vendría dada por el mayor sentimiento de propiedad experimentado por los empleados con mayor grado de flexibilidad en su trabajo.

La flexibilidad funcional parte de la idea de que las organizaciones deberían tener empleados dispuestos a responder rápidamente a las fluctuaciones dentro del proceso de trabajo o procesos de producción, demandas de clientes o imprevistos en el día a día. La flexibilidad funcional se refiere al grado en el que un trabajador pueda o no ayudar o hasta sustituir a otros compañeros de trabajo en situaciones imprevistas que puedan surgir durante el trabajo diario. Se asume que la flexibilidad funcional se desarrolla mediante la alta variedad de tareas y habilidades requeridas dentro de un puesto de trabajo y la homogeneidad de habilidades entre los empleados de una organización. MOLLEMAN y SLOMP (1999) propusieron dos tipos de flexibilidad funcional: la multifuncionalidad y la redundancia.

La multifuncionalidad se refiere al número de tareas diferentes que son realizadas en un trabajo y a la amplitud en el alcance de éstas. Cuando un trabajo implica un gran número de tareas ampliamente definidas, generalmente también son requeridas una amplia variedad de habilidades. De acuerdo con HACKMAN y OLDHAM (1980), el grado en el que un trabajo incluye una variedad de actividades determina el grado de variedad de habilidades dentro del puesto. De esta manera, la variedad de habilidades requeridas en un puesto es igual a la multifuncionalidad percibida como necesaria en ese trabajo.

HERZBERG (en AXTELL, HOLMAN, UNSWORTH, WALL, WATERSON y HARRINGTON, 2000) argumenta que un trabajo con un alcance amplio genera más conocimientos en los empleados que lo desarrollan y estos nuevos conocimientos facilitarán la generación de nuevas ideas y el desarrollo de la creatividad. Por lo tanto, la multifuncionalidad acompañada de una amplia estructura de habilidades dentro de un determinado trabajo ayudará a desarrollar altos niveles de creatividad, a diferencia de trabajos más simples y rutinarios. MOLLEMAN y SLOMP (1999) definen la redundancia como el número de trabajadores capaces de realizar una tarea específica. Como tal, la redundancia se refiere a la homogeneidad de tareas y habilidades entre varios trabajadores en un equipo o unidad, que permite a otros compañeros realizar el trabajo de cada uno. Como ocurre en el caso de la multifuncionalidad, en la redundancia, el alto grado de variedad en las habilidades de un trabajo amplía las fronteras psicológicas del mismo y promueve comportamientos innovadores.



Por otro lado, un alto grado de autonomía en el trabajo implica la percepción de control sobre el ambiente de trabajo de manera que se motiva a los trabajadores a probar y desarrollar nuevas tareas y estrategias para afrontar las demandas. Esto, de acuerdo con la investigación sobre el diseño del trabajo, proporciona al empleado un incremento en la motivación para actuar (MORGESON y CAMPION, 2003) y en la satisfacción laboral (WALLACE, 1995). De esto se desprende que, cuando se dota de más autonomía a un puesto de trabajo, el empleado que lo ocupa probablemente integrará nuevas tareas en su rol. Esta hipótesis ha sido contrastada por MORGESON, DELANEY y HEMINGWAY (2005). En su trabajo los autores encontraron una relación positiva entre el grado de autonomía del trabajo y la amplitud del rol. Además, aunque la investigación anterior haya mostrado que la autonomía tiene poca relación directa sobre el desempeño, encontraron una relación indirecta a través de la integración de nuevas tareas en su rol. Es decir, la autonomía ofrece la oportunidad de realizar más tareas, de esta forma, sus superiores les identifican con un mayor grado de desempeño.

Generalmente, los empleados con una autonomía suficiente contribuyen a la organización proporcionando ideas que no serían desarrolladas si este grado de autonomía fuera menor (PAUL, NIEHOFF y TURNLEY, 2000). Pueden encontrarse diferentes vías y estrategias para dar poder a los empleados, tanto a nivel individual como grupal; sin embargo, un aspecto crítico en esa autorización o delegación de poder se refiere al grado de autonomía concedido para realizar su trabajo. La autonomía en el trabajo provee al empleado del margen de acción necesario para probar y poner en práctica nuevas ideas aun siendo consciente del riesgo de fracaso.

La autonomía en el trabajo, o la libertad de acción percibida, es también un aspecto crítico del acercamiento del enriquecimiento del trabajo identificado por HACKMAN y OLDHAM (1980). En esta tradición del rediseño de puestos, el interés está centrado sobre las características del trabajo, principalmente sobre la autonomía en el trabajo. Es decir, el trabajo debería estar diseñado para que la autonomía aumente, de esta forma, también se incrementa la motivación, la satisfacción y el compromiso.

La percepción de autonomía elimina en los empleados la necesidad de trabajar dentro de un conjunto preescrito de normas y reglas burocráticas. Además, la autonomía también se ha mostrado como uno de los elementos críticos dentro de las expectativas que sobre su puesto de trabajo muestran los empleados. También desde el modelo de demandas-recursos, la autonomía se identifica como uno de los recursos de los que dispone el individuo para responder a las demandas del puesto. Desde los planteamientos de este modelo, BAKKER y DEMEROUTI (2007) asocian la autonomía con mayores oportunidades para afrontar situaciones estresantes y con desempeños más allá de los esperados por el desempeño del rol. BAKKER, DEMEROUTI y EUWEMA (2005), en un estudio sobre la importancia de los diferentes recursos de los que dispone el sujeto, señalaron a la autonomía como uno de los principales, relacionándola con altos niveles de *engagement* en los empleados enfrentados a altos niveles de demandas. Esta relación viene dada por la libertad que les otorga la autonomía para decidir cómo y cuándo responder a las demandas. Por encima de otros recursos, XANTHOPOULOU, BAKKER, DEMEROUTI, SCHAUFELI, TARIS y SCHREURS (2006) encontraron que la autonomía suponía el mejor amortiguador ante elevados niveles de demandas, reduciendo el riesgo de *burnout*.

Por todo esto, la consideración de la autonomía en este estudio supone una representación de los recursos disponibles por el individuo para desplegar conductas más allá de su rol, como estrategia de afrontamiento ante elevados niveles de demandas.

## 2.2. Satisfacción de expectativas

En lo que respecta a la satisfacción laboral, tradicionalmente se ha asociado con un funcionamiento positivo de la organización. En la investigación, se han encontrado relaciones positivas entre prácticas positivas de dirección (*e.g.* buena comunicación), satisfacción laboral de los empleados, satisfacción y lealtad de los clientes, y productividad, rentabilidad y crecimiento organizacional (BURKE, 1995; HALLOWELL, SCHLESINGER y ZORNITSKY, 1996; HESKETT, JONES, LOVEMAN, SASSER y SCHLESINGER, 1994; SCHNEIDER y BOWEN, 1993), así como entre la satisfacción y el compromiso con la organización (WALLACE, 1995).

Para LOCKE (1976), la satisfacción laboral se define como «un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto». La investigación ha mostrado una relación positiva entre la actuación y la satisfacción en el trabajo, observando que estas dos variables tienen una correlación mayor cuando las organizaciones ligan los incentivos a una buena actuación en el trabajo (JACOBS y SOLOMAN, 1977).

En esta misma línea, otras investigaciones han mostrado que las características del trabajo relacionadas con la autonomía y la responsabilidad, la implicación, la participación, el reconocimiento de las contribuciones y la comunicación abierta afectan directamente a la satisfacción laboral (HACKMAN y OLDFHAM, 1980). Como consecuencia, es de esperar que en aquellas organizaciones donde la satisfacción laboral sea mayor, los empleados estén más comprometidos y contribuyan en mayor medida al éxito del negocio de la organización.

Complementariamente al concepto de satisfacción laboral, la satisfacción de expectativas se integra en el marco del contrato psicológico. ROUSSEAU (1990) define el contrato psicológico como «las creencias de un individuo en cuanto a las obligaciones recíprocas con su organización». Esta percepción de compromisos mutuos puede ser creada por obligaciones contractuales implícitas o explícitas. Además, las percepciones de cumplimiento del contrato por parte de los empleados pueden dar como resultado la lealtad, el rendimiento, el compromiso con la organización y la intención de querer permanecer en la empresa. Por el contrario, la violación del contrato se refiere al fracaso en el cumplimiento de los términos del contrato. Pero, dada la naturaleza subjetiva del contrato psicológico, el modo en que las personas interpretan las circunstancias de este fracaso determina cómo experimentan una violación del mismo. Si los términos del contrato dependen de la percepción de una parte, la violación también lo hace. La consecuencia de la violación del contrato puede verse en la carencia de lealtad corporativa y el aumento de los conflictos.

La satisfacción de expectativas se refiere a la evaluación de las experiencias de trabajo y posterior creencia del empleado de que sus expectativas han sido satisfechas (NAGARAJAN, FLOOD, SLATTERY y SARDESSAI, 2005). Como se ha comentado anteriormente, tales expectativas pueden ser creadas unilateralmente sin necesidad de una promesa explícita o implícita por parte de la organización. Cuando los empleados perciben que la organización ha cumplido sus compromisos, será más probable que perciban la obligación de desarrollar aquellos comportamientos que pueden proporcionar una ventaja a la organización. De otra parte, cuando los empleados sienten que se ha violado el contrato,



será más probable que no se den los comportamientos anteriores. En definitiva, la hipótesis que se maneja es que la percepción del empleado del cumplimiento del contrato por parte de la organización favorecerá el desarrollo de las conductas necesarias para el desarrollo organizacional. En coherencia con la hipótesis anterior, FLOOD, TURNER, RAMAMOORTHY y PEARSON (2001) encontraron que la percepción de satisfacción de expectativas dentro del contrato psicológico provocó la percepción de estar obligado a colaborar con la organización.

### 2.3. Compromiso con la organización

En lo que respecta al compromiso del individuo con la organización, POULTON y WEST (1999), en un estudio sobre la efectividad de los equipos de trabajo, lo señalan junto con la claridad de objetivos como uno de los mejores predictores. El compromiso se puede definir como «la fuerza relativa con que un individuo se identifica con la organización y se implica en la misma» (MOWDAY, STEERS y PORTER, 1982).

Desde una perspectiva organizacional, el desarrollo y sostenimiento de nuevas fuentes de ventaja competitiva exige a las empresas aprender y desarrollar nuevas formas de conocimiento sobre el manejo de los cambios en el entorno. Estas organizaciones deben equilibrar simultáneamente innovación, iniciativa y cooperación. Desde esta perspectiva, el compromiso de los empleados es esencial para desarrollar la reestructuración que la organización necesita. Igualmente, BASADUR (1997) define las organizaciones eficaces como «aquellas capaces de aunar adaptabilidad y eficacia». En su investigación, evalúa el desarrollo organizacional tradicional y un nuevo acercamiento basado en la creatividad organizacional en el análisis y resolución de problemas, llegando a la conclusión de que esta creatividad organizacional –y por ende la propia adaptación de la organización– está supeditada a la creatividad, motivación y compromiso de los empleados.

El compromiso organizacional se ha medido y conceptualizado de diferentes formas. De acuerdo con el modelo de ALLEN y MEYER (1990), existen tres componentes en el compromiso que integran estas conceptualizaciones. El componente afectivo se refiere a la atadura emocional, la identificación y la implicación de los empleados con la organización. El componente de persistencia se refiere al compromiso basado en los costes que los empleados asocian con el abandono de la organización. Finalmente, el componente normativo se refiere a los sentimientos de obligación de permanecer en la organización.

#### Compromiso afectivo.

El acercamiento más frecuente al concepto de compromiso organizacional se ha hecho desde la consideración de vinculación afectiva o emocional a la organización. En esta línea, KANTER (1968) definió el «compromiso de cohesión» como «la vinculación afectiva de un individuo al grupo». Por su parte, BUCHANAN (1974) lo define como «vinculación afectiva a las metas y valores de la organización, al rol desempeñado respecto de las metas y valores, y a la organización por sí misma, aparte de su valor instrumental».

### **Compromiso de continuidad o persistencia.**

Para otros autores, el compromiso se ve como una tendencia a «comprometerse con la actividad» (BECKER, 1960), basando este compromiso en el reconocimiento del individuo de los costes asociados con el abandono de la actividad. Para STEBBINS (1970), por ejemplo, el compromiso de persistencia es el conocimiento de la imposibilidad de escoger una identidad social diferente debido a las consecuencias negativas del cambio.

### **Compromiso normativo.**

Finalmente, un acercamiento menos común ha sido ver el compromiso como una responsabilidad con la organización. En este sentido, WIENER (1982) definió el compromiso como «la internalización de presiones normativas para actuar en el modo en que las metas e intereses de la organización lo requieren». Asimismo, sugiere que los individuos sólo exhiben conductas que creen «moralmente correctas».

En el modelo de compromiso desarrollado por MEYER y ALLEN (1987), los tres acercamientos descritos se llamaron: compromiso «afectivo», «de persistencia» y «normativo», respectivamente. El aspecto común en estos acercamientos es que el nexo entre el empleado y la organización influye sobre la productividad, sin embargo, difieren en la naturaleza de ese nexo. Así, los empleados con un fuerte compromiso afectivo permanecen porque quieren, aquéllos con fuerte compromiso de persistencia porque lo necesitan y aquéllos con fuerte compromiso normativo porque sienten que lo deben hacer.

Posteriormente, QUIJANO, NAVARRO y CORNEJO (2000), en una aproximación integradora al compromiso organizacional, lo entienden como una actitud en un sentido amplio que incluye un proceso de evaluación, emociones, cogniciones y también predisposiciones conductuales. Así, definen el compromiso organizacional como una obligación psicológica general que los empleados establecen con su organización por diferentes motivos. En su modelo, QUIJANO propone cuatro tipos de compromiso, según la intensidad de la obligación percibida por el individuo. En orden decreciente, la escala sugiere que el compromiso basado en valores es el que provoca mayor intensidad, seguido del compromiso afectivo, el compromiso de intercambio y, por último, el compromiso de necesidad.

La relación entre el compromiso afectivo y las conductas de los empleados fue analizada por EISENBERGER, FASOLO y DAVIS-LAMASTRO (1990). En sus estudios encontraron evidencias de una relación positiva entre el apoyo percibido de la organización y el incremento del compromiso afectivo, independientemente del tipo de relación laboral mantenida con la organización.

## **2.4. Seguridad y estabilidad laboral**

Varios millones de trabajadores al año están afectados por reestructuraciones, expedientes de regulación de empleo, fusiones o adquisiciones, cierres de empresa y/o procesos de deslocalización, entre otros fenómenos económicos y empresariales. Sólo en España, la tasa de paro ronda el

20% en 2010. Algunos investigadores han sugerido que estas tendencias en la dinámica empresarial suponen un cambio en el contrato psicológico (ROUSSEAU, 1995) entre el empleador y el empleado. Un problema continuado en el campo de la investigación sobre la seguridad (entendida como estabilidad) en el puesto de trabajo ha residido en la carencia tanto de una definición comprensiva como de una herramienta de medida (PROBST, 2003). Los primeros investigadores en proporcionar una definición rigurosa fueron GREENHALGH y ROSENBLATT (1984). Según estos autores, la inseguridad laboral hace referencia a la «ineficacia para mantener la continuidad deseada en una situación de amenaza en el trabajo», y consiste en la gravedad de los cambios (importancia y probabilidad de perder una dimensión o un rasgo del trabajo total) y la ineficacia, refiriéndose a la inhabilidad relativa del empleado para controlar amenazas relacionadas con su trabajo. Más recientemente, la seguridad laboral ha sido definida exclusivamente en torno a la percepción de estabilidad y continuidad en el empleo dentro de una organización (PROBST, 2003). Por el contrario, KAHN (1990) define la seguridad psicológica como ser capaz de mostrar o hacer algo uno mismo sin miedo a consecuencias negativas en la auto-imagen, el estatus o la carrera profesional.

MOWDAY, STEERS y PORTER (1982) señalan que las personas ligadas afectivamente a las empresas, con el tiempo, presentan niveles altos de compromiso, satisfacción y confianza. Así, los sentimientos de inseguridad en el trabajo pueden amenazar tales ataduras con la empresa. Asimismo, desde la perspectiva del contrato psicológico, la percepción de inseguridad puede reflejar la percepción de no cumplimiento de los términos del contrato, y por consiguiente, la lealtad y el compromiso se ven afectadas negativamente. De acuerdo con esta línea, STEERS (1977) encontró que los individuos con la percepción de trabajar en empresas en las que no se podía confiar, eran, a su vez, menos comprometidos con sus organizaciones.

Por otro lado, la inseguridad laboral se ha relacionado negativamente con la satisfacción laboral. ASHFORD, LEE y BOBKO (1989) encontraron que los empleados que presentaban percepciones de inseguridad laboral, se encontraban menos satisfechos. Más recientemente (PROBST y LAWLER, 2006), la inseguridad en el trabajo se ha relacionado con el decremento de la satisfacción, una mayor incidencia en aspectos físicos de la salud, niveles más altos de angustia psicológica, descenso del desempeño y de la participación laboral. Este análisis sugiere que la inseguridad en el trabajo se relaciona con un descenso en la satisfacción con los compañeros, el trabajo y su supervisor, además de incrementar la rotación y las intenciones de abandonar la empresa. Sin embargo, los empleados con mayor oportunidad de participación en la toma de decisiones muestran unas consecuencias menos negativas de la inseguridad respecto a los empleados con menos oportunidades de participar.

WEST y ALTINK (1996) han señalado la importancia de la percepción de seguridad laboral, de forma que, la innovación individual se inhibe cuando las personas se sienten inseguras en su entorno laboral. Según BAER y FRESE (2003), los mecanismos por los que este clima de seguridad provoca niveles mayores de desempeño son: reducción del riesgo en la presentación de nuevas ideas, mayor grado de participación y esfuerzo en el trabajo y mayor colaboración en la solución de problemas. La relación entre la percepción de seguridad y la alineación con la empresa puede estar originada en un plano emocional relacionado con la percepción de injusticia (*la organización no me da seguridad, luego no merece mi esfuerzo*), o en un plano racional relacionado con la percepción de «no retorno» (*la relación profesional finalizará igualmente, luego no vale la pena que me esfuerce*).

Además, es probable que ante una percepción de amenaza, los individuos reaccionen de forma defensiva. Los niveles altos de tensión y percepción de amenaza perjudican la atención y memoria durante las actividades cognoscitivas y pueden desembocar en comportamientos no cooperativos o agresivos.

### 3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y OBJETO DE ESTUDIO

Cada vez más, las empresas están siendo conscientes de la necesidad de contar con empleados alineados con la misión de la organización. Disponer de trabajadores con expectativas de permanencia en la empresa, satisfechos con su trabajo, comprometidos personalmente y autónomos en sus funciones es hoy una ventaja competitiva para las empresas. Por tanto, es vital para departamentos de recursos humanos descubrir cuáles de las variables que gestionan las favorecen. Por la proximidad de sus resultados al empleado, en este estudio nos centramos en dos muy destacadas: el estilo de liderazgo y las prácticas de recursos humanos.

Como en las teorías sobre la motivación centradas en el contenido, en nuestro estudio asumimos una evolución hasta conseguir el escenario adecuado para el cambio. En primer lugar, la organización debe proporcionar seguridad y generar una percepción general de satisfacción en sus miembros. A continuación, el empleado debe sentir la suficiente autonomía y compromiso como para desplegar voluntariamente su potencial de sinergia con la organización. El objetivo de este estudio es identificar aquellos estilos de liderazgo y prácticas de gestión de recursos humanos que permitan a la organización lograr esta evolución. En el marco de este objetivo, nuestro estudio plantea tres hipótesis generales:

**Hipótesis 1a:** *Las dimensiones de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional predecirán significativamente la autonomía laboral, la satisfacción de expectativas, el compromiso organizacional y la seguridad en el empleo.*

**Hipótesis 1b:** *Además, se espera que las dimensiones de liderazgo transformacional estén más relacionadas con esas variables que las dimensiones de liderazgo transaccional.*

**Hipótesis 2a:** *Las prácticas de gestión de recursos humanos orientadas al compromiso predecirán significativamente la autonomía laboral, la satisfacción de expectativas, el compromiso organizacional y la seguridad en el empleo.*

**Hipótesis 2b:** *Las prácticas de gestión de recursos humanos orientadas a la participación y a la formación y el desarrollo estarán más relacionadas con dichas variables que las prácticas orientadas a la información y a la retribución.*

**Hipótesis 3:** *Al incluir en el mismo modelo de regresión las dimensiones de liderazgo y prácticas de gestión significativas en los modelos de regresión previos, ambos tipos de variables mantendrán su capacidad predictiva sobre la autonomía laboral, la satisfacción de expectativas, el compromiso organizacional y la seguridad en el empleo.*

## 4. METODOLOGÍA

Los resultados obtenidos corresponden a una muestra de 458 personas pertenecientes a 16 organizaciones. El contraste de las hipótesis se ha realizado a través de diversos análisis de regresión jerárquica utilizando la versión 15.0 de SPSS.

### 4.1. Muestra

La muestra está compuesta por empleados pertenecientes a diferentes empresas, mayoritariamente privadas. Estas organizaciones operan en los sectores de transporte, producción industrial, energía, consultoría, tecnología, sanidad, educación, distribución de alimentación y distribución de suministros industriales. Excepto la organización sanitaria, que corresponde a un hospital público, el resto de organizaciones son empresas privadas. 13 empresas son pymes y 3 son empresas de carácter multinacional con más de 250 empleados. Respecto a la composición de la muestra, 218 (47,6%) son hombres y 211 (46,1%) son mujeres. La media de edad es de 36,9 años y el 50% se concentra entre 29 y 44 años. La antigüedad media en la empresa es de 10,8 años y el 50% tiene una antigüedad comprendida entre los 2 y los 18 años. Respecto al puesto ocupado, el 14,8% son operarios, el 21,2% administrativos, el 41,7% técnicos, el 15,1% se engloban en la categoría directores, gerentes, jefes o supervisores y el 3,3% se ubican en la categoría otros puestos, diferentes a los propuestos. El 72,5% tienen una relación laboral de carácter indefinido, mientras que el 18,3% una relación laboral de tipo temporal. De manera minoritaria, el 4,6% son cooperativistas. Finalmente, respecto al nivel de estudios, más de la mitad de los sujetos tienen un nivel universitario (57,9%), mientras que el 26% tiene estudios medios equivalentes a Formación Profesional o Bachillerato, el 10,3% tiene estudios básicos equivalentes a Educación General Básica o similar y tan solo el 2% no tiene ningún tipo de formación reglada.

### 4.2. Variables: instrumentos de medida

La elección de las escalas de medida se ha realizado considerando la fiabilidad y validez obtenida en estudios anteriores.

#### 4.2.1. Estilos de liderazgo

BURNS introdujo en 1978 los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional. Esta distinción fue posteriormente retomada por BASS (1985), quien amplió el estudio de estos dos tipos de liderazgo y desarrolló el primer instrumento elaborado para medirlos, el MLQ. En esta investigación utilizaremos la versión actual del MLQ (forma 5x) que contiene 45 ítems, de los cuales, 36 representan los nueve factores del liderazgo mencionados anteriormente (4 ítems por cada factor de liderazgo) y 9 ítems que evalúan 3 escalas de resultados del liderazgo. En concreto utilizaremos los 36 ítems que corresponden a los 9 factores de liderazgo. El cuestionario plantea 5 alternativas de respuesta: 1, Nunca; 2, Rara vez; 3, A veces; 4, A menudo; 5, Frecuentemente, sino siempre. La interpretación de los resultados

se realiza de manera que una puntuación mayor en cada escala indica una mayor presencia percibida del estilo de liderazgo correspondiente. Los índices de fiabilidad de cada una de las escalas se muestran en la siguiente **tabla** y, salvo en el caso de la dimensión Dirección por excepción activa, ofrecen valores satisfactorios.

**TABLA 3.** *Índices de fiabilidad de las escalas de liderazgo.*

	Alfa de Cronbach
Consideración individualizada	,70
Influencia idealizada (conductual)	,73
Estimulación intelectual	,78
Motivación inspiracional	,89
Influencia idealizada (atribuida)	,80
Dirección por excepción activa	,66
Recompensa contingente	,78
<i>Laissez faire</i>	,70

#### 4.2.2. *Prácticas de gestión de recursos humanos*

La escala utilizada fue desarrollada por BOSELIE, HESSELINK, PAAUWE y VAN DER WIELE (2001). A través de esta escala, los empleados pueden indicar el grado en que, según su percepción, las distintas prácticas están implementadas y extendidas en su empresa. Consta de cinco alternativas de respuesta que exploran el grado de acuerdo con las diferentes afirmaciones que se realizan en el cuestionario (1, Muy en desacuerdo; 2, En desacuerdo; 3, Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4, De acuerdo; 5, Muy de acuerdo).

Una puntuación baja señala una percepción de baja presencia de las prácticas de gestión orientadas al compromiso; por el contrario, una puntuación alta indica una percepción de que las prácticas de gestión orientadas al compromiso son frecuentes en la empresa. La fiabilidad de las escalas (Alfa de Cronbach) se muestra en la siguiente **tabla** y ofrece valores satisfactorios en las cuatro dimensiones.

**TABLA 4.** *Índices de fiabilidad de las escalas de prácticas de gestión de recursos humanos.*

	Alfa de Cronbach
Retribución	,80
Formación y desarrollo	,84
Información compartida	,91
Participación	,89

#### 4.2.3. Autonomía percibida en el trabajo

Esta variable se ha medido a través de una escala de 3 ítems utilizada por MORGESON, DELANEY y HEMINGWAY (2005) como una adaptación de una escala de HACKMAN y OLDHAM (1980). La escala propone cinco alternativas de respuestas, siendo 1, Muy en desacuerdo; 2, En desacuerdo; 3, Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4, De acuerdo; 5, Muy de acuerdo. La codificación de la escala está realizada de manera que una puntuación más alta indica un nivel más alto de autonomía en el trabajo. La consistencia interna de la escala ha sido de  $\alpha = ,92$ .

#### 4.2.4. Satisfacción de expectativas

En nuestro estudio se utiliza una escala de 12 ítems desarrollada por NAGARAJAN *et al.* (2005). Esta escala mide el grado en el que los empleados perciben que han satisfecho sus expectativas respecto a diferentes dimensiones del trabajo. Estos ítems abarcan la percepción de satisfacción de expectativas respecto al contenido del trabajo, la retribución, el crecimiento potencial y el ambiente de trabajo. La escala plantea cinco alternativas de respuesta (1, Mucho peor de lo esperado; 2, Peor de lo esperado; 3, Coincide con lo esperado; 4, Más de lo esperado; y 5, Mucho más de lo esperado). La fiabilidad de la escala es de  $\alpha = ,89$ .

#### 4.2.5. Compromiso con la organización

La herramienta utilizada es una adaptación del cuestionario desarrollado por ALLEN y MEYER (1990), de 24 ítems, que explora el grado de acuerdo con las afirmaciones enunciadas. Este cuestionario original fue diseñado a partir de un conjunto de 66 ítems, que incluía los 15 ítems del *Organizational Commitment Questionnaire* de MOWDAY, STEERS y PORTER (1982). De los 24 ítems del cuestionario de ALLEN y MEYER, se han seleccionado los 3 ítems con saturaciones más altas en el componente afectivo. La escala ofrece siete alternativas de respuesta (1, Muy en desacuerdo; 2, Bastante en desacuerdo; 3, Algo en desacuerdo; 4, Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 5, Algo de acuerdo; 6, Bastante de acuerdo; 7, Muy de acuerdo). El valor obtenido respecto a su fiabilidad es de  $\alpha = ,91$  e indica un buen nivel de consistencia de la escala.

#### 4.2.6. Seguridad y estabilidad laboral

En este trabajo se entiende por seguridad en el puesto de trabajo «la percepción de estabilidad y continuidad en el trabajo, tal como uno lo conoce» (PROBST, 2003). Esta definición permite que la percepción de seguridad en el puesto pueda estar influida tanto por la continuidad como por la estabilidad en lo que concierne a los rasgos deseados del trabajo. Así, la inseguridad laboral existe cuando el futuro del trabajo del individuo es percibido como inestable o en peligro.

La escala de medida utilizada ha sido desarrollada por PROBST (2003) y consiste en una serie de adjetivos o frases cortas que describen el futuro del trabajo de un empleado según es percibido por él mismo. En el proceso de creación de la escala se generaron 40 frases que describían la seguridad en el



trabajo de acuerdo con investigaciones anteriores. Tras la valoración de un panel de expertos se redujo a un conjunto de 18 ítems que configuran la estructura final de la escala. La escala de respuesta propone tres alternativas (sí, no sé, no), indicando el grado en el que los adjetivos o frases describen el futuro de su trabajo. La interpretación de las puntuaciones de la escala se realiza de manera que, una vez transformados los ítems inversos, a mayor puntuación mayor seguridad percibida presenta el sujeto. Para conseguir esto, la codificación de las respuestas se ha realizado con la siguiente correspondencia: Sí, 3, No sé, 2 y No, 1. El valor Alfa de Cronbach de la escala, una vez invertidos los ítems es de  $\alpha = ,93$ .

## 5. RESULTADOS DEL ESTUDIO

El contraste de las hipótesis se ha realizado a través de dos tipos de análisis. Las relaciones entre variables se han estudiado a través de un análisis de correlaciones. Y la capacidad predictiva de las dimensiones de liderazgo y las prácticas de gestión se ha estudiado a través de modelos de regresión jerárquica.

A su vez, el análisis de regresión se ha realizado en tres niveles. En primer lugar, se ha realizado diferentes análisis de regresión jerárquica considerando como variables dependientes las dimensiones de liderazgo. Estas dimensiones se han introducido en el modelo de regresión agrupadas en tres bloques, según su pertenencia al estilo transformacional, transaccional o *laissez faire*. A continuación se han repetido los análisis de regresión sobre las variables dependientes considerando las prácticas de gestión. En tercer lugar, los modelos de regresión se han realizado considerando aquellas variables que se han mostrado predictoras significativas en los análisis previos.

### 5.1. Análisis de correlaciones

El análisis de correlaciones entre las variables del estudio se muestra en la **tabla 5**. Una visión general revela correlaciones positivas y significativas entre la mayoría de las variables.

En primer lugar, analizamos las dimensiones de liderazgo incluidas en el estilo transformacional. Todas se relacionan positiva y significativamente con las variables criterio ( $p < ,01$ ). Destacan en este primer grupo las correlaciones con la satisfacción de expectativas, en torno a  $r = ,50$ ,  $p < ,01$ . En el grupo del liderazgo transaccional, la dimensión recompensa contingente ofrece valores positivos y significativos, especialmente con la satisfacción de expectativas ( $r = ,52$ ,  $p < ,01$ ). Sin embargo, la dimensión dirección por excepción activa muestra, en general, valores no significativos. El estilo *laissez faire* se relaciona significativa ( $p < ,01$ ) y negativamente con todas las variables criterio, si bien ofrece en todos los casos valores inferiores a ,25.

Respecto a las prácticas de gestión de recursos humanos, la información compartida ofrece coeficientes positivos y significativos ( $p < ,01$ ), destacando las relaciones con la satisfacción ( $r = ,48$ ,  $p < ,01$ ); el compromiso ( $r = ,48$ ,  $p < ,01$ ) y la seguridad ( $r = ,51$ ,  $p < ,01$ ). Las prácticas de participación muestran valores significativos ( $p < ,01$ ) con todas las variables dependientes: autonomía ( $r = ,48$ ,  $p < ,01$ ); compromiso afectivo ( $r = ,51$ ,  $p < ,01$ ) y seguridad ( $r = ,45$ ,  $p < ,01$ ), destacando



la relación con la satisfacción ( $r = ,64, p < ,01$ ), la mayor de todas las variables criterio. Las prácticas de formación y desarrollo se relacionan especialmente con la autonomía ( $r = ,45, p < ,01$ ); la satisfacción ( $r = ,54, p < ,01$ ) y el compromiso ( $r = ,44, p < ,01$ ). Por último, el sistema retributivo parece más relacionado con la satisfacción ( $r = ,45, p < ,01$ ) que con las otras variables dependientes.

En resumen, de entre todas las variables independientes, la autonomía parece estar más relacionada con las prácticas de gestión relacionadas con la participación ( $r = ,48, p < ,01$ ) y las posibilidades de formación ( $r = ,45, p < ,01$ ).

La satisfacción es la variable criterio con una mayor relación con la mayoría de variables de liderazgo y prácticas de gestión, con valores  $r > ,45, p < ,01$ , a excepción de la dirección por excepción ( $r = ,11, p < ,05$ ) y *laissez faire* ( $r = -,23, p < ,01$ ).

El compromiso organizacional está más relacionado con la dimensión de liderazgo de influencia idealizada-conductual ( $r = ,41, p < ,01$ ) y las prácticas relacionadas con la información compartida ( $r = ,48, p < ,01$ ); con la participación del empleado ( $r = ,51, p < ,01$ ) y con la formación y desarrollo ( $r = ,44, p < ,01$ ).

Finalmente, la seguridad laboral ofrece una mayor relación con las prácticas relacionadas con la información compartida ( $r = ,51, p < ,01$ ) y con las posibilidades de participación del empleado ( $r = ,45, p < ,01$ ).

**TABLA 5.** *Análisis de correlaciones.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Influencia idealizada (atribuida)															
2. Influencia idealizada (conductual)	,72**														
3. Motivación inspiracional	,76**	,76**													
4. Estimulación intelectual	,73**	,69**	,72**												
5. Consideración individualizada	,79**	,68**	,69**	,71**											
6. Recompensa contigente	,76**	,72**	,73**	,72**	,77**										
7. Dirección por excepción activa	,32**	,33**	,22**	,33**	,21**	,30**									
8. <i>Laissez faire</i>	-,48**	-,35**	-,41**	-,33**	-,42**	-,44**	-,10*								
9. Información compartida	,37**	,46**	,47**	,39**	,39**	,38**	,06	-,17**							
10. Participación del empleado	,48**	,55**	,56**	,48**	,54**	,53**	,09	-,21**	,69**						
11. Formación y desarrollo	,42**	,42**	,44**	,38**	,42**	,50**	,15**	-,23**	,46**	,57**					
12. Sistema retributivo	,28**	,28**	,25**	,30**	,31**	,35**	,13**	-,06	,46**	,51**	,33**				
13. Autonomía	,33**	,33**	,34**	,34**	,35**	,31**	,02	-,15**	,39**	,48**	,45**	,28**			
14. Satisfacción de expectativas	,49**	,47**	,48**	,50**	,51**	,52**	,11*	-,23**	,48**	,64**	,54**	,45**	,56**		
															.../...

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
.../...															
15. Compromiso afectivo	,35**	,41**	,38**	,33**	,33**	,32**	,05	-,23**	,48**	,51**	,44**	,27**	,48**	,51**	
16. Seguridad laboral	,24**	,26**	,34**	,30**	,32**	,29**	-,03	-,20**	,51**	,45**	,29**	,32**	,34**	,38**	,42**

\*, p < ,05 \*\* , p < ,01

## 5.2. Capacidad predictiva de los estilos de liderazgo

Ya en el capítulo de la capacidad predictiva de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión, en primer lugar, se ha realizado un análisis de regresión considerando los tres estilos de liderazgo considerados por BASS y AVOLIO.

Tomando como variable dependiente el nivel de autonomía, el modelo de regresión explica el 14,6% de la varianza. Los resultados se muestran en la **tabla 6** y señalan las dimensiones de dirección por excepción (con carácter negativo) y estimulación intelectual, como únicas dimensiones significativas.

**TABLA 6.** Modelo de regresión de la autonomía con estilos de liderazgo.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	6,160	,600		10,275	,000
	Influencia idealizada (atribuida)	,016	,068	,021	,240	,810
	Influencia idealizada (conductual)	,078	,066	,088	1,182	,238
	Motivación inspiracional	,062	,062	,080	1,004	,316
	Estimulación intelectual	,104	,070	,111	1,498	,135
	Consideración individualizada	,121	,067	,141	1,809	,071
2	(Constante)	7,015	,702		9,994	,000
	Influencia idealizada (atribuida)	,044	,069	,056	,638	,524
	Influencia idealizada (conductual)	,109	,068	,122	1,607	,109
	Motivación inspiracional	,043	,063	,056	,680	,497
	Estimulación intelectual	,136	,071	,144	1,909	,057
	Consideración individualizada	,107	,072	,124	1,492	,136
	Recompensa contingente	-,019	,069	-,022	-,271	,786
	Dirección por excepción activa	-,111	,048	-,112	-2,288	,023

.../...

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
.../...						
3	(Constante)	6,659	,966		6,892	,000
	Influencia idealizada (atribuida)	,052	,071	,065	,734	,464
	Influencia idealizada (conductual)	,107	,068	,121	1,583	,114
	Motivación inspiracional	,046	,064	,059	,716	,474
	Estimulación intelectual	,132	,072	,140	1,841	,066
	Consideración individualizada	,108	,072	,126	1,512	,131
	Recompensa contingente	-,014	,070	-,017	-,202	,840
	Dirección por excepción activa	-,012	,048	-,113	-2,309	,021
	<i>Laissez faire</i>	,025	,048	,028	,536	,592

Analizando la capacidad predictiva del liderazgo sobre el grado de satisfacción, el modelo obtenido explica el 31,6% de la varianza. Los resultados obtenidos se muestran en la **tabla 7** e identifican las dimensiones de estimulación intelectual y recompensa contingente como variables significativas.

**TABLA 7.** Modelo de regresión de la satisfacción con estilos de liderazgo.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	17,641	1,369		12,888	,000
	Influencia idealizada (atribuida)	,119	,155	,059	,769	,442
	Influencia idealizada (conductual)	,209	,150	,093	1,391	,165
	Motivación inspiracional	,194	,142	,099	1,364	,173
	Estimulación intelectual	,424	,158	,178	2,675	,008
	Consideración individualizada	,448	,153	,204	2,920	,004
2	(Constante)	19,044	1,598		11,920	,000
	Influencia idealizada (atribuida)	,108	,157	,054	,690	,491
	Influencia idealizada (conductual)	,190	,154	,084	1,234	,218
	Motivación inspiracional	,101	,145	,052	,700	,485
	Estimulación intelectual	,414	,161	,174	2,567	,011
	Consideración individualizada	,283	,163	,129	1,733	,084

.../...



Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
		B	Error típ.	Beta	t	
...						
	Recompensa contingente	,383	,158	,179	2,432	,015
	Dirección por excepción activa	-,200	,110	-,080	-1,812	,071
3	(Constante)	17,572	2,195		8,005	,000
	Influencia idealizada (atribuida)	,142	,161	,070	,882	,378
	Influencia idealizada (conductual)	,184	,154	,082	1,197	,232
	Motivación inspiracional	,110	,145	,056	,756	,450
	Estimulación intelectual	,397	,162	,167	2,449	,015
	Consideración individualizada	,290	,163	,132	1,776	,076
	Recompensa contingente	,404	,159	,189	2,539	,011
	Dirección por excepción activa	-,206	,110	-,082	-1,867	,063
	<i>Laissez faire</i>	,106	,108	,046	,978	,329

Considerando la capacidad predictiva de los estilos de liderazgo sobre el grado de compromiso, el modelo de regresión obtenido explica el 18% de la varianza. El análisis pormenorizado de los coeficientes de regresión se muestra en la **tabla 8** y señala las dimensiones de influencia idealizada-conductual y dirección por excepción (con carácter negativo) como variables significativas.

**TABLA 8.** Modelo de regresión del compromiso con estilos de liderazgo.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
		B	Error típ.	Beta	t	
1	(Constante)	7,359	,910		8,091	,000
	Influencia idealizada (atribuida)	,037	,103	,030	,355	,723
	Influencia idealizada (conductual)	,369	,100	,269	3,686	,000
	Motivación inspiracional	,144	,095	,121	1,525	,128
	Estimulación intelectual	,020	,106	,014	,188	,851
	Consideración individualizada	,043	,102	,032	,418	,676
2	(Constante)	8,605	1,064		8,090	,000
	Influencia idealizada (atribuida)	,083	,105	,067	,790	,430
	Influencia idealizada (conductual)	,420	,103	,306	4,087	,000
	Motivación inspiracional	,119	,097	,099	1,227	,221
	...					

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
...						
	Estimulación intelectual	,070	,108	,048	,652	,515
	Consideración individualizada	,034	,109	,025	,313	,755
	Recompensa contingente	-,060	,105	-,046	-,568	,570
	Dirección por excepción activa	-,161	,074	-,105	-2,185	,029
3	(Constante)	9,897	1,466		6,753	,000
	Influencia idealizada (atribuida)	,054	,108	,044	,500	,617
	Influencia idealizada (conductual)	,425	,103	,309	4,133	,000
	Motivación inspiracional	,112	,097	,094	1,152	,250
	Estimulación intelectual	,085	,108	,058	,783	,434
	Consideración individualizada	,027	,109	,020	,249	,803
	Recompensa contingente	-,077	,106	-,059	-,728	,467
	Dirección por excepción activa	-,155	,074	-,102	-2,108	,036
	<i>Laissez faire</i>	-,093	,072	-,065	-1,281	,201

Finalmente, el modelo de regresión sobre la seguridad percibida considerando las dimensiones de liderazgo explica el 14,6% de la varianza. Las dimensiones significativas son tres del estilo transformacional (influencia idealizada-atribuida, motivación inspiracional y consideración individualizada) y la dirección por excepción (de carácter negativo).

**TABLA 9.** Modelo de regresión de la seguridad con estilos de liderazgo.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	26,526	1,988		13,345	,000
	Influencia idealizada (atribuida)	-,574	,229	-,218	-2,503	,013
	Influencia idealizada (conductual)	-,084	,219	-,029	-,383	,702
	Motivación inspiracional	,758	,209	,298	3,635	,000
	Estimulación intelectual	,306	,232	,099	1,316	,189
	Consideración individualizada	,665	,224	,234	2,966	,003
2	(Constante)	29,404	2,332		12,611	,000
	Influencia idealizada (atribuida)	-,500	,234	-,190	-2,139	,033
	...					

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
...						
	Influencia idealizada (conductual)	-,011	,225	-,004	-,049	,961
	Motivación inspiracional	,663	,214	,261	3,103	,002
	Estimulación intelectual	,386	,238	,124	1,624	,105
	Consideración individualizada	,560	,238	,197	2,347	,019
	Recompensa contingente	,115	,232	,041	,493	,622
	Dirección por excepción activa	-,384	,163	-,117	-2,357	,019
3	(Constante)	32,802	3,213		10,208	,000
	Influencia idealizada (atribuida)	-,583	,239	-,222	-2,434	,015
	Influencia idealizada (conductual)	,001	,225	,000	,005	,996
	Motivación inspiracional	,645	,214	,254	3,021	,003
	Estimulación intelectual	,424	,238	,136	1,777	,076
	Consideración individualizada	,546	,238	,192	2,290	,023
	Recompensa contingente	,070	,234	,025	,299	,765
	Dirección por excepción activa	-,368	,163	-,112	-2,260	,024
	<i>Laissez faire</i>	-,244	,159	-,081	-1,534	,126

En síntesis, en los modelos obtenidos para cada una de las variables criterio aparecen dimensiones correspondientes a los estilos transformacional y transaccional. El 15% de la varianza de la autonomía en el puesto es explicada por las dimensiones estimulación intelectual y dirección por excepción (con carácter negativo). La capacidad predictiva de los factores estimulación intelectual y recompensa contingente explica el 32% de la varianza de la satisfacción de expectativas. La influencia idealizada-conductual y la dirección por excepción (con carácter negativo) explican el 18% de la varianza del compromiso afectivo. Por último, el 15% de la varianza de la estabilidad percibida es explicada por las dimensiones influencia idealizada-atribuida, motivación inspiracional, consideración individualizada y dirección por excepción (con carácter negativo).

### 5.3. Capacidad predictiva de las prácticas de gestión de recursos humanos

En el siguiente bloque de análisis se ha considerado la capacidad predictiva de las prácticas de gestión de recursos humanos sobre las variables criterio. En primer lugar, se ha analizado la capacidad predictiva del grado de autonomía percibida. El modelo de regresión obtenido explica el 27,5% de la varianza. Tal como se aprecia en la **tabla 10**, únicamente las prácticas relacionadas con el grado de participación de los empleados y las orientadas a la formación y el desarrollo han mostrado una capacidad predictora significativa.

**TABLA 10.** Modelo de regresión de la autonomía con prácticas de gestión de recursos humanos.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Error típ.	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	5,164	,513		10,061	,000
	Información compartida	,040	,028	,081	1,439	,151
	Participación del empleado	,191	,044	,269	4,295	,000
	Formación y desarrollo	,269	,052	,254	5,145	,000
	Sistema retributivo	,024	,052	,022	,469	,639

A continuación se ha realizado el análisis de regresión considerando el grado de satisfacción como variable dependiente. El modelo obtenido explica el 46,9% de la varianza y tal como se indica en la **tabla 11**, a excepción de las prácticas relacionadas con la información compartida y tanto las relacionadas con la participación, la formación y la retribución han resultado significativas.

**TABLA 11.** Modelo de regresión de la satisfacción con prácticas de gestión de recursos humanos.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Error típ.	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	16,654	1,100		15,133	,000
	Información compartida	,018	,059	,015	,302	,763
	Participación del empleado	,729	,095	,411	7,646	,000
	Formación y desarrollo	,645	,112	,245	5,763	,000
	Sistema retributivo	,431	,111	,158	3,871	,000

Por otro lado, la capacidad predictiva de las prácticas de gestión sobre el nivel de compromiso organizacional se ha puesto a prueba en otro modelo de regresión que ha explicado el 31,4% de su varianza. El análisis de coeficientes se puede observar en la **tabla 12** en la que se aprecia que tanto la participación, la información compartida y la formación se han mostrado significativas.

**TABLA 12.** Modelo de regresión del compromiso con prácticas de gestión de recursos humanos.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Error típ.	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	5,740	,776		7,397	,000
	Información compartida	,177	,042	,232	4,228	,000

.../...

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
		B	Error típ.	Beta	t	
...	Participación del empleado	,262	,067	,238	3,902	,000
	Formación y desarrollo	,341	,079	,208	4,324	,000
	Sistema retributivo	-,030	,078	-,017	-,377	,706

Por último, según se aprecia en la **tabla 13**, la influencia sobre la seguridad percibida de las prácticas de gestión sugiere que tanto la información compartida como la participación la predicen de forma significativa. El modelo de regresión obtenido explica el 27,4% de la varianza.

**TABLA 13.** Modelo de regresión de la seguridad con prácticas de gestión de recursos humanos.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
		B	Error típ.	Beta	t	
1	(Constante)	22,528	1,700		13,255	,000
	Información compartida	,605	,095	,374	6,378	,000
	Participación del empleado	,358	,150	,154	2,392	,017
	Formación y desarrollo	3E-005	,175	,000	,000	1,000
	Sistema retributivo	,226	,173	,063	1,307	,192

En resumen, los análisis de regresión sugieren que las prácticas dirigidas a estimular la participación son un potente predictor de las cuatro variables criterio. También las prácticas dirigidas a la formación y el desarrollo de los empleados son importantes, apareciendo en tres modelos de regresión. Concretamente, el 28% de la varianza de la autonomía percibida es explicada por las prácticas de participación y formación. Estas dos prácticas junto al sistema retributivo explican el 47% de la varianza de la satisfacción de expectativas. De nuevo, las prácticas de participación y formación, junto a la información compartida, explican el 31% de la varianza del compromiso afectivo. Y finalmente, las prácticas dirigidas a compartir información relevante de la organización y a facilitar la participación explican el 27% de la varianza de la estabilidad laboral percibida.

#### 5.4. Modelos finales de regresión

En el último bloque de análisis se ha puesto a prueba la capacidad predictiva de aquellas variables que han mostrado ser significativas en los análisis previos. El objetivo es identificar de entre todas las variables de liderazgo y de gestión aquellas que poseen la mayor capacidad de incidir en las variables criterio. El método de introducción de las variables ha sido en dos bloques, en el primero las dimensiones de liderazgo y en el segundo las prácticas de gestión.



### Autonomía.

En primer lugar, se ha considerado el nivel de autonomía percibida. Las variables incluidas en el modelo han sido estimulación intelectual y dirección por excepción representando a los estilos de liderazgo, y la participación y formación como prácticas de gestión. El modelo obtenido explica el 29% de la varianza y la inclusión de las prácticas de gestión ha supuesto un incremento de ,168 en el valor de  $R^2$  corregida, respecto a la capacidad predictora del liderazgo. El valor de los coeficientes se aprecia en la **tabla 14**, resultando todas las variables significativas, considerando que la dirección por excepción mantiene su carácter negativo. El análisis de los valores Beta de la **tabla 14** sugiere que las prácticas de gestión tienen un peso mayor en la predicción de la autonomía. Es decir, por encima del resto de variables, las prácticas dirigidas a estimular la participación y el desarrollo de los empleados junto con un estilo de liderazgo dirigido a hacer que los colaboradores piensen de manera creativa parecen predecir la percepción de autonomía. Del mismo modo, un estilo de dirección centrado en intervenir solamente cuando las cosas van mal para reprender a sus subordinados parece inhibir la autonomía.

**TABLA 14.** Modelo de regresión final de la autonomía.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	7,736	,682		11,350	,000
	Estimulación intelectual	,356	,045	,379	7,933	,000
	Dirección por excepción activa	-,102	,047	-,104	-2,170	,031
2	(Constante)	5,436	,660		8,240	,000
	Estimulación intelectual	,133	,047	,142	2,861	,004
	Dirección por excepción activa	-,086	,043	-,088	-2,028	,043
	Participación de empleado	,200	,037	,282	5,331	,000
	Formación y desarrollo	,262	,052	,250	5,012	,000

### Satisfacción de expectativas.

Las variables incluidas en el modelo han sido la estimulación intelectual y la recompensa contingente como dimensiones de liderazgo y la participación, formación y retribución como prácticas de gestión de recursos humanos. El modelo de regresión obtenido explica el 50,1% de la varianza y la inclusión de las prácticas ha incrementado en ,251 el valor de  $R^2$  corregida respecto a la capacidad predictora del liderazgo. El valor de los coeficientes se aprecia en la **tabla 15** y señala que, a excepción de la recompensa contingente, el resto de dimensiones mantienen su capacidad predictiva. El análisis detallado de los coeficientes B de la **tabla 15** sugiere que por encima del resto de variables, las prácticas dirigidas a estimular la participación poseen la mayor capacidad predictiva sobre la satisfacción de los empleados.

**TABLA 15.** *Modelo de regresión final de la satisfacción.*

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	18,515	1,315		14,080	,000
	Estimulación intelectual	,660	,137	,279	4,816	,000
	Recompensa contingente	,672	,123	,316	5,455	,000
2	(Constante)	12,987	1,254		10,361	,000
	Estimulación intelectual	,421	,118	,178	3,579	,000
	Recompensa contingente	,130	,113	,061	1,152	,250
	Participación del empleado	,593	,086	,334	6,899	,000
	Formación y desarrollo	,522	,114	,198	4,581	,000
	Sistema retributivo	,402	,109	,147	3,694	,000

**Compromiso organizacional.**

Las variables incluidas en el modelo han sido influencia idealizada-conductual y dirección por excepción como dimensiones de liderazgo y participación, información compartida y formación como prácticas de gestión de recursos humanos. El modelo de regresión obtenido explica el 33,3% de la varianza del compromiso y la inclusión del bloque de prácticas de gestión incrementa en ,164 el valor de  $R^2$  corregida respecto a la capacidad predictora del liderazgo. El valor de los coeficientes Beta de la **tabla 16** indica que las prácticas dirigidas a proporcionar información relevante acerca de las metas de la organización es la variable con una mayor relevancia.

**TABLA 16.** *Modelo de regresión final del compromiso.*

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	9,371	1,003		9,345	,000
	Influencia idealizada (conductual)	,610	,064	,444	9,521	,000
	Dirección por excepción activa	-,156	,071	-,103	-2,207	,028
2	(Constante)	5,240	1,002		5,228	,000
	Influencia idealizada (conductual)	,222	,070	,162	3,183	,002
	Dirección por excepción activa	-,099	,064	-,065	-1,537	,125
	Participación del empleado	,188	,068	,172	2,784	,006
	Formación y desarrollo	,310	,079	,192	3,937	,000
	Información compartida	,163	,041	,216	3,940	,000

## Seguridad en el empleo.

Las dimensiones de liderazgo incluidas en el modelo han sido influencia idealizada-atribuida, motivación inspiracional, consideración individualizada y dirección por excepción. Respecto a las prácticas de gestión se ha incluido la información compartida y la participación. El resultado es un modelo capaz de explicar el 29,9% de la varianza de la seguridad y en el que las prácticas de gestión han aumentado en ,162 el valor de  $R^2$  corregida, respecto a la capacidad predictora del liderazgo. Revisando los coeficientes Beta de la **tabla 17**, las prácticas orientadas a facilitar información relevante sobre la organización muestra un peso mayor que el resto de variables.

**TABLA 17.** Modelo de regresión final de la seguridad.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Error típ.	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	30,338	2,277		13,321	,000
	Influencia idealizada (atribuida)	-,421	,227	-,160	-1,855	,064
	Motivación inspiracional	,794	,183	,313	4,336	,000
	Consideración individualizada	,694	,214	,245	3,248	,001
	Dirección por excepción activa	-,317	,156	-,097	-2,025	,044
2	(Constante)	23,872	2,165		11,026	,000
	Influencia idealizada (atribuida)	-,343	,205	-,131	-1,674	,095
	Motivación inspiracional	,265	,175	,104	1,515	,131
	Consideración individualizada	,411	,198	,145	2,074	,039
	Dirección por excepción activa	-,260	,141	-,080	-1,837	,067
	Información compartida	,618	,093	,384	6,651	,000
	Participación del empleado	,284	,148	,123	1,925	,055

## 6. DISCUSIÓN

Los análisis estadísticos realizados han mostrado las relaciones significativas entre el liderazgo y la gestión de los recursos humanos con las variables dependientes del estudio. Los resultados confirman la hipótesis 1a, ya que las dimensiones de liderazgo predicen significativamente la autonomía en el puesto (varianza explicada = 14,6%), la satisfacción de expectativas (varianza explicada = 31,6%), el compromiso organizacional (varianza explicada = 18%) y la seguridad en el empleo (varianza explicada = 14,6%). Para las cuatro variables, son predictores significativos tanto dimensiones de liderazgo transformacional como transaccional, aunque la dirección por excepción presenta coeficientes negativos con las variables dependientes.

Respecto a la hipótesis 2a, las prácticas de gestión de recursos humanos orientadas al compromiso predicen positivamente la autonomía en el puesto (varianza explicada = 27,5%), la satisfacción de expectativas (varianza explicada = 46,9%), el compromiso organizacional (varianza explicada = 31,4%), y la seguridad en el empleo (varianza explicada = 27,4%). Las prácticas orientadas a la participación de los empleados predicen significativamente las cuatro variables, mientras que las prácticas orientadas a la formación predicen tres de ellas (excepto la seguridad en el empleo). En cambio, las prácticas orientadas a la información sólo predicen significativamente la seguridad en el empleo, y las prácticas orientadas a la retribución, sólo la satisfacción de expectativas. En consecuencia, se cumplen las hipótesis 2a y 2b.

Respecto a la hipótesis 3, tanto las variables de liderazgo como las prácticas de gestión de recursos humanos predicen significativamente la autonomía en el puesto (varianza explicada = 29%), la satisfacción de expectativas (varianza explicada = 50,1%), el compromiso organizacional (varianza explicada = 33,3%) y la seguridad en el empleo (varianza explicada = 29,9%). Sin embargo, los análisis de regresión muestran que las dimensiones de liderazgo transaccional pierden su capacidad predictora sobre la satisfacción de expectativas, el compromiso y la seguridad en el empleo, cuando se incluyen las prácticas de gestión de recursos humanos, mientras que las dimensiones de liderazgo transformacional mantienen su capacidad predictora. Por ello, en tres de las cuatro variables se cumple la hipótesis 1b.

En la **figura 1** se muestra de manera gráfica el resumen de los resultados obtenidos. En este esquema se aprecia claramente cómo, salvo en el caso de la seguridad, en el resto de variables criterio, tanto el estilo de liderazgo transformacional como las prácticas de formación y desarrollo, aparecen predictores.

**FIGURA 1.** Resumen de variables predictoras.

	Autonomía	Satisfacción	Compromiso	Seguridad
Liderazgo transformacional	Estimulación intelectual	Estimulación intelectual	Influencia idealizada (conductual)	Consideración individualizada
Liderazgo transaccional	Dirección por excepción activa			
Prácticas de gestión de recursos humanos	Participación del empleado Formación y desarrollo	Participación del empleado Formación y desarrollo Sistema retributivo	Participación del empleado Formación y desarrollo Información compartida	Información compartida

De un total de doce variables de gestión al alcance de la empresa, este estudio ha identificado aquéllas con una mayor capacidad predictiva sobre la autonomía, la satisfacción, el compromiso y la seguridad en el empleo de los trabajadores. Un primer acercamiento a la interpretación de los resultados sugiere que tanto el estilo de liderazgo transformacional como las prácticas de gestión son unos buenos predictores de los procesos psicológicos considerados.

Un estilo transformacional, dirigido a motivar a los miembros de su equipo, consigue que éstos estén dispuestos a hacer más de lo que en un principio esperaban. Concretamente, la dimensión estimulación intelectual, referida a la capacidad del líder para hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora, aparece como predictora de la autonomía y la satisfacción. Este tipo de líderes fomenta y estimula en los seguidores el razonamiento y la comprensión y resolución de problemas. Este estilo de dirección parece facilitar en los colaboradores un mayor nivel de satisfacción e incrementar el nivel de *empowerment*, proporcionándoles las herramientas y la autorización para un trabajo más independiente. Por su parte, la dimensión influencia idealizada evoca la visión de la empresa y logra la confianza de los seguidores, con un intenso componente emocional, este estilo de dirección crea un fuerte vínculo líder-seguidor, lo que incrementa su nivel de compromiso. Por último, la consideración individualizada hace ver a los colaboradores que su contribución individual es importante, lo que incide en su percepción de estabilidad laboral.

Respecto al estilo transaccional, el hecho de que el líder intervenga sólo cuando las cosas van mal para reprender a sus colaboradores se relaciona con un menor nivel de autonomía, seguramente por el temor al castigo en caso de que las acciones individuales no tengan éxito.

Las prácticas de gestión de recursos humanos también han mostrado un importante papel en la predicción de todas las variables. Principalmente las prácticas dirigidas a estimular la participación de los empleados y las prácticas dirigidas a facilitar la formación y su desarrollo han mostrado una importante capacidad predictiva de la satisfacción, el compromiso y la autonomía del empleado. También la información compartida adquiere un papel relevante en la percepción de seguridad y compromiso, seguramente por la posibilidad que dan al empleado de conocer las metas y los valores de la organización.

En resumen, de acuerdo al objetivo del estudio, los resultados de este trabajo permiten conocer cuáles son las variables a gestionar por la empresa para provocar en sus miembros aquellos procesos psicológicos que les acercan a la visión de la organización. En primer lugar, un empleado se sentirá más seguro y con mayor percepción de estabilidad laboral si tiene acceso a la información relevante de la empresa y si se siente dirigido de manera que se sienta parte de la organización. Es decir, conoce el valor de sus aportaciones y su superior le hace ver que son importantes.

En segundo lugar, el trabajador se sentirá satisfecho si es dirigido de manera estimulante y con posibilidades de desarrollar su potencial. También es importante que perciba que la organización establece procedimientos para su desarrollo y le permite participar en la toma de decisiones importantes. Por otro lado, la satisfacción general también está relacionada con una percepción positiva de su retribución.

En tercer lugar, su nivel de compromiso con la empresa está relacionado con la capacidad de su superior de alinearlo con la visión de la empresa, dándole confianza. Además, el compromiso será mayor si la empresa le permite intervenir en las decisiones relevantes, formándole y desarrollando sus capacidades y proporcionándole información relevante sobre el presente y el futuro de la organización.

En cuarto y último lugar, el nivel de autonomía en el desempeño del trabajador se da en mayor medida si su superior le estimula a actuar de manera creativa e innovadora, asumiendo tanto en los éxitos como en los fracasos. También es importante que la organización le permita actuar, desplegando su potencial y facilitando su desarrollo y crecimiento profesional.

## 7. IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y TEÓRICAS DEL ESTUDIO

En muchas ocasiones las empresas incluyen entre sus objetivos la mejora de las condiciones de trabajo y el bienestar de sus miembros. Desde un punto de vista práctico, este estudio provee a las organizaciones de un conjunto de prácticas de gestión que les permitirá incrementar en sus empleados los niveles de seguridad, satisfacción, compromiso y autonomía. Asimismo, tanto a nivel organizacional como estrictamente personal, este estudio facilita un marco de actuación para el desarrollo de la función directiva. De esta forma, aquellos directivos interesados en desarrollar este tipo de procesos psicológicos entre sus colaboradores pueden encontrar en este trabajo una guía, que les permitirá planificar su actuación y/o revisar la forma en que se relacionan actualmente con ellos.

La combinación de un estilo de dirección que estimule intelectualmente a sus empleados (que les impulse a pensar de forma creativa), que influya sobre ellos impulsando una visión compartida y les anime a formar parte de ella, y que considere las contribuciones y necesidades individuales de cada trabajador, con prácticas de recursos humanos que favorezcan la participación y el desarrollo de los empleados, favorece la autonomía laboral de los trabajadores, su satisfacción en el trabajo, su compromiso con la empresa y su percepción de seguridad y estabilidad en el empleo.

# Bibliografía

- ALLEN, N. y MEYER J. [1990]: «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative Commitment to the organization». *Journal of Occupational Psychology*, 63, págs. 1-18.
- ASHFORD, S.J., LEE, C. y BOBKO, P. [1989]: «Content, causes, and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test». *Academy of management journal*, 32 (4), págs. 803-829.
- AVOLIO, B.J. [1999]: *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- AVOLIO, B.J. y BASS, B.M. [1991]: *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Binghamton: Bass, Avolio & Associates.
- AXTELL, C.M., HOLMAN, D.J., UNSWORTH, K.L., WALL, T.D., WATERSON, P.E. y HARRINGTON, E. [2000]: «Shop-floor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, págs. 265-286.
- BAER, M. y FRESE, M. [2003]: «Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations and firm performance». *Journal of Organizational Behavior*, 24, págs. 45-68.
- BAKKER, A. y DEMEROUTI, E. [2007]: «The Job Demands-Resources model: state of the art». *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), págs. 309-328.
- BAKKER, A., DEMEROUTI, E. y EUWEMA M. [2005]: «Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout». *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (2), págs. 170-180

- BASADUR, M. [1997]: «Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace». *Journal of creative behavior*, 31 (1), págs. 59-72.
- BASS, B.M. [1985]: «Leadership and performance beyond expectations». New York: Free Press.
- [1996]: «Is there universality in the Full Range Model of Leadership?». *International Journal of Public Administration*, 19 (6), págs. 731-761.
  - [1998]: *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
  - [1999]: «Two decades of research and development in Transformational Leadership». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), págs. 9-32.
- BASS, B.M. y AVOLIO, B.J. [1990]: «Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire». Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- [1994]: «Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers». *Human Resource Management*, 33 (4), págs. 549-560.
- BASSETT-JONES, N. [2005]: «The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation». *Diversity Management, Creativity and Innovation*, 14 (2).
- BECKER, H.S. [1960]: «Notes on the concept of commitment». *American journal of sociology*, 66, págs. 32-42.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P., QUINN MILLS, D. y WALTON, R. [1984]: «Human Resource Management: a general manager's perspective». New York: Free Press.
- BOSELIE, P., HESSELINK, M., PAAUWE, J. y VAN DER WIELE, T. [2001]: *Employee perceptions on commitment orientated work systems*. Rotterdam, ERIM Workpaper.
- BOSELIE, P., PAAUWE, J. y JANSEN, P.G.W. [2000]: *Human Resource Management & Performance: lessons from the Netherlands*, invited paper IIRA 12th World Congress, Tokyo, Japan.
- BUCHANAN, B. [1974]: «Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations». *Administrative science quarterly*, 19, págs. 533-546.
- BURKE, R.J. [1995]: «Management practices, employees' satisfaction and perceptions of quality service». *Psychological reports*, 77, págs. 748-750.
- BURNS J. [1978]: *Leadership*. NY, Harper & Row.
- DORENBOSCH, L., VAN ENGEN, M. y VERHAGEN, M. [2005]: «On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership». *Creativity and Innovation Management*, 14 (2).
- DOTY, D.H. y GLICK, W.H [1994]: «Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling». *Academy of Management Review*, 19 (2), págs. 230-251.
- DOWLING, B. y RICHARDSON, R. [1997]: «Evaluating Performance-related Pay for Managers in the National Health Service». *International Journal of Human Resource Management*, 3 (8), págs. 348-366.
- EISENBERGER, R., FASOLO, P. y DAVIS-LAMASTRO, V. [1990]: «Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation». *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), págs. 51-59.
- ELENKOV, D. y MANEV, I. [2005]: «Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context». *Journal of Management*, 31.
- ESTREDER, Y., RAMOS, J., CABALLER, A. y CARBONELL, S. [2004]: «Contenido y estado del contrato psicológico entre los trabajadores y sus empresas: un estudio piloto en una muestra española». *Revista de Psicología Social Aplicada*, 14 (3), págs. 67-107.
- FERNÁNDEZ-RÍOS, M. [1999]: *Diccionario de recursos humanos: Organización y Dirección*. Ed. Díaz de Santos.



- FLOOD, P., TURNER, T., RAMAMOORTHY, N. y PEARSON, J. [2001]: «Causes and consequences of psychological contract among knowledge workers in the high technology and financial services industries». *The International Journal of Human Resource Management*, 12, págs. 1.152-1.165.
- FOMBRUN, C., TICHY, N. y DEVANNA, M. [1994]: *Strategic human resource management*. Wiley, New York.
- GIL-MONTE, P.R. [2001]: «El síndrome de quemarse por el trabajo (síndrome de burnout), aproximaciones teóricas para su explicación y recomendaciones para la intervención». *Psycologia.com*.
- GREENHALGH, L. y ROSENBLATT, Z. [1984]: «Job insecurity: toward conceptual clarity». *Academy of management review*, 9, págs. 438-448.
- GUEST, D. [2004]: «The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract». *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), págs. 541-555.
- HACKMAN, J.R. y OLDHAM, G.R. [1975]: «Development of the job diagnostic survey». *Journal of Applied Psychology*, 60, págs. 159-170.
- [1980]: *Work redesign*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- HALLOWELL, R., SCHLESINGER, L.A. y ZORNITSKY, J. [1996]: «Internal service quality, customer and job satisfaction: linkages and implications for management». *Human resource planning*, 19 (2), págs. 20-31.
- HATER, J.J. y BASS, B.M. [1988]: «Supervisors "evaluations and subordinates" perceptions of Transformational and Transactional Leadership». *Journal of Applied Psychology*, 73, págs. 695-702.
- HESKETT, J.L., JONES, T.O., LOVEMAN, G.W., SASSER, W.E. y SCHLESINGER, L.A. [1994]: «Putting the Service-Profit Chain to Work». *Harvard business review*, págs. 164-174.
- HOWELL, J.M. y AVOLIO, B.J. [1993]: «Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovations: Key predictors of consolidated-business-unit performance». *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), págs. 891-903.
- JACOBS, R. y SOLOMAN, T. [1977]: «Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction». *Journal of Applied Psychology*, 62, págs. 417-421.
- JANSSSEN, O. [2000]: «Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, págs. 287-302.
- JANSSSEN, O., SCHOONEBEEK, G. y VAN LOOY, B. [1997]: «Cognities van empowerment als de schakel tussen delegerend leiderschap en innovatief gedrag van werknemers». *Gedrag en Organisatie*, 10, págs. 175-194.
- KAHN, W.A. [1990]: «Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work». *Academy of Management Journal*, 33, págs. 692-724.
- KALLEBERG, A. y MOODY, J. [1994]: «Human Resource Management and Organizational Performance». *American Behavioral Scientist*, 7, págs. 948-962.
- KANTER, R. [1968]: «Commitment and social organization: A study of commitment mechanism in utopian communities». *American sociological review*, 33, págs. 499-517.
- KISFALVI, V. y PITCHER, P. [2003]: «Doing what feels right: The influence of CEO character and emotions on top management team dynamics». *Journal of Management Inquiry*, 12, págs. 42-66
- LOCKE, E.L. [1976]: «The nature and causes of job satisfaction». En Dunnette, M.D. (Ed.): *Handbook of organizational and industrial Psychology*. Rand. Mc. Nally. Chicago.
- MCGREGOR, D.M. [1960]: *The Human Side of Enterprise*. Boston: McGraw-Hill.
- MCNABB, R. y WHITFIELD, K. [1997]: «Unions, Flexibility, Team Working and Financial Performance». *Organization Studies*, 5 (18), págs. 821-38.



- MEYER, J. y ALLEN, N. [1987]: *Organizational commitment: toward a three-component model, research bulletin n.º 660*. The University of Western Ontario, Department of Psychology, London.
- MOLLEMAN, E. y SLOMP, J. [1999]: «Functional flexibility and team performance». *International Journal of Production Research*, 37, págs. 1837-1858.
- MORGESON, F.P. y CAMPION, M.A. [2003]: «Work design». En W.C. BORMAN, D.R. ILGEN y R.J. KLIMOSKI (Eds.). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (12, págs. 423-452). Hoboken, NJ: Wiley.
- MORGESON, F.P., DELANEY-KLINGER, K.A. y HEMINGWAY, M.A. [2005]: «The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance». *Journal of Applied Psychology*, 90, págs. 399-406.
- MORIONES, A., MERINO, J. y CERIO, D. [2002]: «Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que inciden en su adopción en la industria española». En *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 12, págs. 227-246.
- MOWDAY, R.T., STEERS, R.M. y PORTER, L.W. [1982]: *Employee-organization linkages: the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic press.
- NAGARAJAN, R., FLOOD, P., SLATTERY, T. y SARDESSAI, R. [2005]: «Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model». *Creativity and Innovation Management*, 14 (2).
- PAUL, R.J., NIEHOFF, B.P. y TURNLEY, W.H. [2000]: «Empowerment, expectations, and the psychological contract-managing the dilemmas and gaining the advantages». *Journal of Socio-Economics*, 29, págs. 471-485.
- PFEFFER, J. [1994]: «Competitive advantage through people». *California Management Review*, 36 (2), págs. 9-28.
- [1998]: «Seven practices of successful organizations». *California Management Review*, 40 (2), págs. 96-124.
- POULTON, B.C. y WEST, M.A. [1999]: «The determinants of effectiveness in primary health care teams». *Journal of interprofessional-Care*. 13 (1), págs. 7-18.
- PROBST, T.M. [2003]: «Development and validation of the Job Security Index and the Job Security Satisfaction Scale: A classical test theory and IRT approach». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, págs. 451-467.
- PROBST, T.M. y LAWLER, J. [2006]: «Cultural Values as Moderators of Employee Reactions to Job Insecurity: The Role of Individualism and Collectivism». *Applied Psychology: An International Review*, 55 (2), págs. 234-254.
- QUIJANO, S., NAVARRO, J. y CORNEJO, J.M. [2000]: «Un modelo integrado de compromiso e identificación con la organización: análisis del cuestionario ASH-ICI». *Revista de Psicología Social Aplicada*, 10 (2), págs. 27-61.
- RIERA, P., ZENGER, J. y FOLKMAN, J. [2008]: *The extraordinary leader, research España 2008*. Eds. P&A Consultoría y Formación y Fundación Caixanova.
- ROKEACH, M. [1973]: *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- ROUSSEAU, D. [1990]: «Quantitative assessment of organizational culture: the case for multiple measures». En B. SCHNEIDER (Ed.), *Frontiers in industrial and organizational Psychology*, 3, págs. 153-192. San Francisco: Jossey Bass.
- [1995]: *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications, Newbury Park, CA.
- ROUSSEAU, D.M. y PARKS, J.M. [1993]: «The contracts of individuals and organizations. En Cummings y Staw». (Eds.) *Research on Organizational Behavior*, 15, págs. 1-43.
- SÁNCHEZ, I. [2003]: *Prácticas de recursos humanos y eficacia organizativa: ¿cómo se combinan?* Iberoamerican Academy of Management.

- SCHNEIDER, B. y BOWEN, D.E. [1993]: «The service organization: human resources management is crucial». *Organizational dynamics*, 21, págs. 39-52.
- STEBBINS, R. [1970]: «On misunderstanding the concept of commitment: a theoretical clarification». *Social forces*, 48, págs. 526-529.
- STEERS, R. [1977]: «Antecedents and outcomes of organizational commitment». *Administrative science quarterly*, 22, págs. 46-56.
- STOKER, J.I., LOOISE, J.C., FISSCHER, O.A.M. y DE JONG, R.D. [2001]: «Leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R&D teams». *International Journal of Human Resource Management*, 12 (7).
- TROYER, L., MUELLER, C.W. y OSINSKY, P.I. [2000]: «Who's the boss? A role-theoretic analysis of customer work». *Work and Occupations*, 27, págs. 406-427.
- VAN KNIPPENBERG, D. y ELLEMERS, N. [2004]: «Social identity and group performance. Identification as the key to Group-Oriented Effort». En A. HASLAM, D. V. KNIPPENBERG, M.J. PLATOW y N. ELLEMERS (Eds.), *Social identity at work. Developing theory for organizational practices* (págs. 29-59). New York: Psychology Press.
- WALLACE, J.E. [1995]: «Corporatist Control and Organizational Commitment among Professionals: the case of lawyers working in law firms». *Social Forces*, 3 (73), págs. 811-40.
- WALTON, R.A. [1985]: «From control to commitment in the workplace». *Harvard Business Review*, 63 (2), págs. 77-84.
- WEST, M.A. [1997]: *Developing creativity in organizations*. Leicester: BPS Books.
- WEST, M.A. y ALTINK, W. [1996]: «Innovation at Work: Individual, Group, Organizational, and Socio-historical Perspectives». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), págs. 3-11.
- WHARTON SCHOOL [2008]: *The new competition for global resources. Special Report*. Knowledge Wharton. University of Pennsylvania.
- WHITENER, E.M. [2001]: «Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment?». *Journal of Management*, 27, págs. 515-35.
- WIENER, Y. [1982]: «Commitment in organizations: a normative review». *Academy of management review*, 7, págs. 418-428.
- XANTHOPOULOU, D., BAKKER, A., DEMEROUTI, E., SCHAUFELI, W., TARIS, T. y SCHREURS, P. [2006]: «Different combinations of job demands and resources predict burnout». En *A Work Psychological Model that Works: Expanding the Job Demands-Resources Model* / XANTHOPOULOU, D. 2007, Universidad de Utrecht, págs. 45-70.