

ANTECEDENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: RELACIONES CON LA ESTABILIDAD LABORAL, LA AUTONOMÍA EN EL PUESTO Y LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

FERNANDO JOSÉ PONS VERDÚ

*Profesor Asociado. Departamento de
Psicología Social. Universitat de València
Profesor del CEF*

JOSÉ RAMOS LÓPEZ

*Profesor Titular de Psicología del Trabajo y las Organizaciones.
Decano de la Facultad de Psicología. Universitat de València*

Extracto:

LA coyuntura económica actual y especialmente la previsión de escenarios futuros están animando a numerosos profesionales de RR.HH. a reflexionar en torno a la importancia de contar con unos empleados comprometidos con su proyecto empresarial. El obligado primer paso para muchas empresas en su lucha contra la crisis ha consistido en dramáticas reducciones de plantilla. Sin embargo, en una segunda fase el reto consiste en gestionar adecuadamente los RR.HH. y lograr su alineación con la estrategia a través de su compromiso con el proyecto empresarial.

Estudios previos han relacionado el compromiso organizacional con variables como la estabilidad laboral (e.g. ROMZEK, 1985; STEERS, 1977), la autonomía (e.g. BAKKER, DEMEROUTI y EUWEMA, 2005) y diferentes prácticas de RR.HH. (e.g. PFEFFER, 1994; WALTON, 1985). En una muestra formada por 458 personas procedentes de 16 empresas privadas, este estudio analiza la relación entre el compromiso, la autonomía, la estabilidad laboral y cuatro tipos de prácticas de RR.HH. orientadas al compromiso. Los resultados señalan que las posibilidades de participación y la autonomía en el puesto son las variables con mayor relación y capacidad predictiva sobre el compromiso; si bien el resto de prácticas de RR.HH. (información compartida, formación y desarrollo y sistema retributivo) y la estabilidad laboral también han mostrado relaciones significativas. Estos resultados permiten concluir que las organizaciones que deseen aumentar el compromiso de sus miembros deben desarrollar programas de estimulación considerando este tipo de variables, más allá de consideraciones extrínsecas y/o garantías de permanencia en la empresa.

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

BACKGROUND OF ORGANISATIONAL COMMITMENT: CONNECTIONS WITH JOB SECURITY, AUTONOMY AT WORK AND HUMAN RESOURCE PRACTICES

FERNANDO JOSÉ PONS VERDÚ

*Profesor Asociado. Departamento de
Psicología Social. Universitat de València
Profesor del CEF*

JOSÉ RAMOS LÓPEZ

*Profesor Titular de Psicología del Trabajo y las Organizaciones.
Decano de la Facultad de Psicología. Universitat de València*

Abstract:

THE current economical situation and specially the prediction of future events are encouraging numerous H.R. professionals to think about the importance of having employees committed with the company's business plan. To face the present economical breakdown, a lot of companies are implementing dramatic downsizing processes as a first step. However, for the second stage, the challenge for H.R. Management is to achieve workers aligned with the company's strategy through their commitment to the business project.

Previous research related the organizational commitment to variables such as the job security (e.g. ROMZEK, 1985; STEERS, 1977), job autonomy (e.g. BAKKER, DEMEROUTI and Euwema, 2005) and different H.R. practices (e.g. Pfeffer, 1994; WALTON, 1985). In a sample composed by 458 workers from 16 private companies, the present study analyses the connection among commitment and autonomy, job security and four types of high quality H.R. practices. The results show that participation practices and autonomy at work are the variables with the highest predictive power on organizational commitment; the rest of H.R. practices (shared information, training and development and reward system), and the job security also showed significant relationships. These results allow concluding that the organizations which want to increase the commitment of their employees have to develop stimulation programs considering this kind of variables, beyond the extrinsic considerations and/or guarantees of the continuance in the company.

Keywords: organizational commitment, human resource practices, job security and job autonomy.

Sumario

1. Introducción.
 - 1.1. Compromiso con la organización.
 - 1.2. Estabilidad laboral.
 - 1.3. Autonomía percibida en el trabajo.
 - 1.4. Prácticas de gestión de Recursos Humanos.
2. Método.
 - 2.1. Muestra.
 - 2.2. Instrumentos.
3. Resultados.
4. Discusión y conclusiones.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

Un estudio realizado en Estados Unidos entre los años 2007 y 2008 indicó que el 66% de las cinco mil empresas consideradas acusaron una disminución del compromiso de sus empleados, como consecuencia de la crisis económica. En España, la tasa de desempleo era del 18% en el tercer trimestre de 2009, y en los últimos 12 meses, el número de desempleados se incrementó en más de un millón y medio de personas (INE, 2009). En estas circunstancias es esperable que la voluntad de permanecer en la empresa, dependa en muchos casos no sólo del deseo del trabajador, también de su percepción de que las condiciones no son las más favorables para iniciar un proceso de cambio. Comportamientos como la permanencia en la empresa y, sobre todo, el propio desempleo están condicionados por el grado y tipo de compromiso que vincula al empleado con su organización. Los trabajadores con alto compromiso organizacional tienden a mostrar una mayor alineación con la misión y los objetivos (FREUND, 2005; JANSSEN, 2004) y suelen mostrar mayor lealtad y esfuerzo en su trabajo (GIFFORDS, 2003). El compromiso de los empleados desempeña así un papel estratégico.

Por otro lado, un contexto complejo como el actual dirige en ocasiones la atención de los responsables de Recursos Humanos (RR.HH.) a tomar decisiones a corto plazo, obligados con frecuencia por la necesidad de lograr un impacto inmediato en los resultados. No obstante, el cortoplacismo en la gestión de personas puede conducir a graves problemas en el futuro. La ansiada recuperación económica volverá a poner a prueba el compromiso de los empleados con sus respectivas organizaciones. De cómo la organización gestione actualmente a sus RR.HH. dependerá su resultado futuro. Por este motivo, no son pocos los departamentos de RR.HH. que trabajan ya pensando en un escenario poscrisis, desarrollando políticas y medidas dirigidas a desarrollar un compromiso de carácter afectivo que permita a la organización *seducir*, que no *retener*, el talento de sus empleados.

Numerosos estudios han mostrado el vínculo entre el compromiso con la organización y la actitud, el comportamiento y los resultados de sus miembros. Por ejemplo, se ha relacionado posi-

tivamente con la satisfacción laboral (DE CUYPER, NOTELAERS y DE WITTE, 2009), con la efectividad de los equipos de trabajo (POULTON y WEST, 1999) y de la organización y negativamente con la rotación (MARCHIORI y HENKIN, 2004). Sobre el estudio de sus antecedentes, diversas investigaciones los agrupan en tres categorías: a) variables personales, tales como el nivel educativo o la antigüedad; b) características del trabajo, como la participación y la autonomía; y c) variables relativas a la organización, como el clima en las relaciones. Aunque en estos estudios el compromiso parece depender de la interacción de esos elementos, los resultados sugieren que los más importantes están relacionados con las características del trabajo y la organización (ALLEN y MELLER, 1990; FINEGAN, 2000). GELLATLY, HUNTER, CURRIE e IRVING (2009) relacionaron recientemente distintas prácticas de gestión de RR.HH. con el tipo de compromiso desarrollado en los miembros de la organización. Los resultados de esta investigación sugieren que tanto las prácticas de gestión dirigidas al desarrollo como las orientadas a la recompensa económica están relacionadas con el compromiso afectivo. Por otro lado, las prácticas orientadas a la estabilidad se relacionaron con un compromiso de continuidad.

A pesar de su importancia para los resultados de la empresa, en España son escasos los trabajos que se han centrado en su estudio (ÁLVAREZ, 2008). En este sentido, el presente trabajo analiza la relación entre el compromiso de carácter afectivo y la percepción de estabilidad en el empleo, así como con diferentes variables que afectan a las condiciones de trabajo como el grado de autonomía o las prácticas de gestión de RR.HH. Desde una óptica aplicada, resulta de interés conocer qué dimensiones de las gestionadas por los departamentos de RR.HH. son antecedentes del compromiso y pueden, en última instancia, ayudar a las organizaciones a mantener y estimular a los empleados, al mismo tiempo que permiten alinearlos con los objetivos y estrategias de la empresa.

1.1. Compromiso con la organización.

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 (LEI, SLOCUM y PITTS, 1999). 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. 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.

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».

1.2. Estabilidad laboral.

Millones de trabajadores en el mundo están siendo 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. 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 estabilidad laboral 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 (1979) 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 (ROMZEK, 1985). 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 (PROBST, 2005).

1.3. 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 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. 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 (FRIED, HOLLENBECK, SLOWIK, TIEGS y BEN-DAVID, 1999; TROYER, MUELLER y OSINSKY, 2000). Esta posibilidad de ampliar las funciones del rol vendría por el mayor sentimiento de propiedad experimentado por los empleados con mayor grado de flexibilidad en su trabajo (DORENBOSCH, VAN ENGEN y VERHAGEN, 2005). Por otro lado, un alto grado de autonomía 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).

La autonomía en el trabajo, o la libertad de acción percibida, es 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. 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 (HERRIOT, MANNING y KIDD, 1997). 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 (BAKKER, DEMEROUTI, TARIS, SCHAUFELI y SCHREURS, 2003). 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.

1.4. 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 han 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 RR.HH. 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; DELERY y DOTY, 1996; WEST, 1997).

La revisión de la literatura sobre gestión de RR.HH. muestra tres perspectivas teóricas diferentes para el estudio del impacto de las prácticas de RR.HH. 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 (MEYER, TSUI y HININGS, 1993).

Situándonos en la perspectiva universalista, aún 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 RR.HH. no existe unanimidad en las actuaciones concretas que se pueden englobar dentro de esta denominación genérica (BECKER y GERHART, 1996). Desde esta posición, se considera que existe una serie de prácticas de RR.HH. 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 RR.HH. 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 RR.HH. 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 RR.HH. orientada a desarrollar el compromiso de los empleados, la gestión de RR.HH. 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. Por su parte, PFEFFER (1994) identifica dieciséis y posteriormente siete prácticas de RR.HH. 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 *status* en símbolos y salarios.

Así, la gestión de RR.HH. 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 KNIPPENBERG y ELLEMERS (2004) señalan que tales conductas resultan difíciles de predecir y más difíciles aún 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 RR.HH. 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. Inspirados en el estudio de WHITENER, en este trabajo consideramos que las prácticas de RR.HH. tendrán un impacto en la conducta del empleado, facilitando o inhibiendo su compromiso según sea la percepción de éste. Esta idea de reciprocidad entre las prácticas de gestión de RR.HH. 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).

A la luz de la literatura revisada, nuestro propósito general es examinar el concepto de compromiso organizacional de carácter afectivo, reflejando su importancia en el resultado de las organizaciones. Para ello, analizaremos diversas variables relacionadas con la percepción de estabilidad laboral y el diseño del trabajo, tratando de mostrar si tienen repercusión en el compromiso. Asumiendo principalmente los principios de reciprocidad y el sentimiento de propiedad como consecuencia del enriquecimiento del trabajo, las hipótesis que planteamos en este estudio son las siguientes:

Hipótesis 1: *Las variables consideradas en el estudio (estabilidad laboral, autonomía, información compartida, participación del empleado, formación y desarrollo y sistema retributivo) estarán positivamente relacionadas con el nivel de compromiso de carácter afectivo del empleado.*

Hipótesis 2: *La percepción de autonomía y las posibilidades de participación en la organización serán las variables con mayor capacidad predictiva del compromiso organizacional.*

2. MÉTODO

2.1. Muestra.

La muestra se compone de 458 sujetos procedentes de 16 organizaciones. Los sectores de actividad de estas empresas son diversos y a excepción de un hospital público el resto de organizaciones son empresas de carácter privado. Respecto al tamaño de la empresa, 13 empresas son PYMES y tres son empresas de carácter multinacional con más de 250 empleados.

2.2. Instrumentos.

2.2.1. Compromiso afectivo.

La herramienta utilizada es una adaptación del cuestionario desarrollado por ALLEN y MEYER (1990), consistente en los tres ítems con saturaciones más altas en el componente afectivo. La escala mide el grado de acuerdo con las afirmaciones realizadas y ofrece un rango que va de 1 («Muy en desacuerdo») a 7 («Muy de acuerdo»). El análisis de la fiabilidad de esta variable muestra un valor de $\alpha = .91$, indicando un buen nivel de consistencia.

2.2.2. Estabilidad laboral.

La medida utilizada ha sido desarrollada por PROBST (2003) y consiste en una serie de 18 adjetivos o frases cortas que describen el futuro del trabajo de un empleado según es percibido por él

mismo. 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, 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. Respecto a la fiabilidad de la escala, el valor alfa de Cronbach es de $\alpha = .93$, presentando una buena fiabilidad.

2.2.3. *Autonomía.*

Se ha utilizado una escala de tres ítems utilizada por MORGESON, DELANEY y HEMINGWAY (2005) como una adaptación de una escala de HACKMAN y OLDFHAM (1980). La escala propone cinco alternativas de respuestas que van de 1 («Muy en desacuerdo») a 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 $\alpha = .92$.

2.2.4. *Prácticas de gestión de Recursos Humanos.*

Esta dimensión se ha medido a través de una escala desarrollada por BOSELIE, HESSELINK, PAAUWE y VAN DER WIELE (2001). Esta escala comprende las siguientes dimensiones: información compartida, formación y desarrollo, participación del empleado, y salarios. A través de esta escala, los empleados pueden indicar el grado en que, según su percepción, estas prácticas de gestión de su organización están orientadas al compromiso, así como el grado en que 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 a 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.

Sobre la fiabilidad de las medidas empleadas, en la escala de Información compartida de seis ítems, el alfa encontrado es de $\alpha = .91$; en la escala de Participación del empleado de cuatro ítems $\alpha = .89$; Formación y Desarrollo de tres ítems, $\alpha = .84$ y Sistema retributivo, de tres ítems $\alpha = .80$.

3. RESULTADOS

Los análisis estadísticos se han realizado a través del programa SPSS 15 para Windows. En primer lugar, se exponen los resultados referidos a los análisis descriptivos. En general, las medias están situadas en torno al punto central de la escala, salvo en los casos del compromiso y las prácti-

cas retributivas. De un modo más detallado, y atendiendo al rango de la escala, encontramos los siguientes resultados: compromiso ($M = 5.16$, $DT = 1.52$); estabilidad ($M = 2.25$, $DT = .54$); autonomía ($M = 3.70$, $DT = .97$); información compartida ($M = 3.24$, $DT = .99$); participación ($M = 3.04$, $DT = 1.03$); formación y desarrollo ($M = 3.26$, $DT = .92$) y retribución ($M = 2.62$, $DT = .89$).

En segundo lugar, se exponen los resultados obtenidos en el análisis de las correlaciones. Según se observa en la **tabla 1**, todas las variables consideradas se relacionan positiva y significativamente. Las correlaciones más pronunciadas se producen entre las prácticas de gestión de RR.HH. orientadas a la participación y las orientadas a la información compartida ($r = .684$, $p < .01$). Centrándonos en la variable criterio, la relación más alta se establece con las prácticas de gestión de RR.HH. orientadas a la participación ($r = .506$, $p < .01$), mientras que la relación más baja se establece con las prácticas de gestión de RR.HH. orientadas a la retribución ($r = .275$, $p < .01$). Los resultados son pues consistentes con la hipótesis 1, en cuanto que en todos los casos, tanto la estabilidad y la autonomía como las prácticas de gestión están relacionadas con el compromiso organizacional. En definitiva, según se desprende del análisis de las correlaciones, parece que los empleados relacionan principalmente su compromiso con las prácticas de gestión de RR.HH. orientadas al compromiso, especialmente con aquellas prácticas dirigidas a estimular la participación y a compartir información relevante, así como con el grado de autonomía. Es destacable el hecho de que la relación entre el compromiso y la estabilidad es inferior al resto de correlaciones, salvo en el caso de la retribución.

TABLA 1. *Análisis de correlaciones.*

	Compromiso	Estabilidad	Autonomía	Información compartida	Participación	Formación y desarrollo	Retribución
Compromiso	-						
Estabilidad	.418**	-					
Autonomía	.479**	.343**	-				
Información compartida	.489**	.522**	.383**	-			
Participación	.506**	.448**	.480**	.684**	-		
Formación y desarrollo	.443**	.286**	.451**	.463**	.574**	-	
Retribución	.275**	.316**	.278**	.458**	.514**	.328**	-

** . $p < .01$

Por último se detallan los resultados relativos a los análisis de regresión realizados entre las variables consideradas y el compromiso organizacional. Los resultados sugieren que por encima del resto de variables, la percepción de que la organización ofrece oportunidades de participación juega un papel más importante en el compromiso organizacional que el resto de variables. En los análisis de regresión las variables se han introducido por bloques, en el primero se ha considerado como variables de control el sexo, el tipo de relación laboral y la antigüedad en la empresa. En el segundo bloque se ha introducido la estabilidad laboral, en el tercero la autonomía y en el cuarto las prácticas de gestión de RR.HH. Los resultados se muestran en la **tabla 2** y revelan que la varianza explicada se incrementa un 14% por la estabilidad, un 10% por la autonomía y cerca de un 10% por las prácticas de gestión de RR.HH. De esta forma, el modelo de regresión obtenido incrementa en un 33.5% la varianza en el compromiso explicada por las variables de control.

TABLA 2. Modelos de regresión.

Modelo	R	R ² corregida	Cambio en R ² corregida	F	Significatividad
1	.306	.086		12.940	.000
2	.483	.225	.139	28.583	.000
3	.579	.327	.101	37.781	.000
4	.659	.421	.094	31.564	.000

A continuación estudiamos qué elementos de los considerados influyen en mayor medida en el compromiso de los empleados. Los resultados al incluir todas las variables en el modelo se muestran en la **tabla 3**. Un análisis detallado del modelo sugiere que salvo las prácticas relacionadas con la retribución, el resto de variables consideradas ofrecen una capacidad significativa para predecir el compromiso organizacional. Según lo propuesto por la hipótesis 2 atendiendo a los valores *beta*, tanto las posibilidades de participación ($\beta = .235, p < .001$) como la autonomía ($\beta = .185, p < .001$) son las variables con mayor capacidad para predecir el compromiso afectivo. A continuación, el valor *beta* de las prácticas de información compartida ($\beta = .138, p < .05$) es superior al de la estabilidad laboral percibida ($\beta = .124, p < .05$) y las prácticas de formación y desarrollo ($\beta = .110, p < .05$) que ofrecen una capacidad algo inferior.

En resumen, parece que los trabajadores estarán dispuestos a comprometerse con su organización cuando perciben que ésta les permite participar activamente en la dinámica organizacional y tienen autonomía y libertad de acción en el desempeño de sus funciones. Por otro lado, el compromiso se muestra como un resultado psicológico de la reciprocidad hacia la empresa, que le ofrece seguridad y estabilidad en su empleo. También en el caso de la información, parece que el hecho de que la organización comparta la información referente a la visión, misión y resultados del negocio hace que el empleado incremente su grado de implicación a través de su compromiso. Del mismo modo, los sistemas de formación y desarrollo profesional que ofrecen al empleado las oportunidades necesarias para desarrollar sus competencias profesionales influyen en su compromiso. Por el contrario, se aprecia que una retribución competitiva y la propia satisfacción con el salario percibido por el trabajador no influyen en su compromiso. Si bien el resultado no es estadísticamente significativo, incluso el valor negativo evidencia el carácter intrínseco del compromiso frente al carácter extrínseco del salario.

TABLA 3. Análisis de regresión.

	Beta	Significatividad
Sexo	.028	.485
Tipo de relación laboral	.005	.906
Antigüedad en empresa	.204	.000
Estabilidad	.124	.010
Autonomía	.185	.000
PRH Información compartida	.138	.021
PRH Participación	.235	.000
PRH Formación y desarrollo	.110	.027
PRH Retribución	-.026	.565

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En esta investigación hemos estudiado si distintas variables relacionadas con el diseño del trabajo (autonomía y prácticas de gestión de RR.HH.) y procesos psicológicos (estabilidad laboral) influyen en el compromiso afectivo de los trabajadores con su organización. En líneas generales podemos afirmar que los resultados obtenidos evidencian la relación entre estas variables y el compromiso, y sus relaciones de influencia. Respecto al grado de cumplimiento de las hipótesis planteadas en el trabajo, la hipótesis 1 predecía una relación positiva entre las distintas variables y el compromiso afectivo. Existiendo efectivamente esta relación positiva, en este primer análisis ya se ha observado, a través de la intensidad de las relaciones, que el compromiso está más cercano a dimensiones psicológicas relacionadas con el sentimiento de propiedad del trabajo y la libertad para decidir cómo desarrollar las funciones de su puesto. Del mismo modo, de acuerdo a lo expuesto en la hipótesis 2, la posibilidad de intervenir en las decisiones y en la vida organizacional y sentir que se es libre para actuar en el marco del puesto ocupado, son las variables que en mayor medida pronostican el compromiso de los empleados.

Los resultados de este trabajo son congruentes con los obtenidos por estudios recientes (MAÑAS, SALVADOR, BOADA, GONZÁLEZ y AGULLÓ, 2007; PONS 2009), que ya encontraron una relación positiva entre el compromiso de los empleados y la satisfacción con su empleo. En líneas generales, el compromiso afectivo parece consecuencia de la percepción de que se trabaja en una organización que permite desplegar el potencial personal. Este entorno estimulante ya ha sido identificado en otros estudios (DIEGO, DIEGO y OLIVAR, 2001) como antecedente del compromiso. De esta forma, en coherencia con los modelos humanistas, para sentirse comprometidos con sus organizaciones los empleados necesitan tener un puesto de trabajo que satisfaga sus motivaciones personales de logro, por encima de sus necesidades de seguridad.

Parece que la naturaleza psicológica del compromiso organizacional afectivo hace que por encima de otros constructos, los empleados se sientan más comprometidos cuando desarrollan cierto sentimiento de propiedad de su trabajo. Así, las organizaciones que diseñen sus puestos y procesos de trabajo considerando este tipo de necesidades pueden lograr en mayor medida que sus miembros se impliquen en la consecución de sus fines. Esta relación entre el compromiso y la percepción de que se trabaja en una organización en la que existe flexibilidad y oportunidades para innovar ha sido encontrada en otros estudios (PONS, 2009), poniendo de manifiesto la importancia del diseño organizacional en el compromiso de los empleados.

La interpretación de los resultados, las conclusiones y las propuestas planteadas en este estudio deben realizarse siendo consciente de las limitaciones teóricas y metodológicas. Pese a que, a priori, no se aprecian sesgos significativos, los resultados de esta investigación deben ser considerados con cautela ya que se han formulado con base en una única muestra. Para poder concluir sobre el grado de generalización de los resultados es necesario ampliar el estudio a otras muestras más amplias. Además, frente al diseño transversal empleado, un diseño longitudinal permitiría poner a prueba modelos causales en los que se aprecien las influencias de las diferentes variables sobre el grado de compromiso. En este sentido, los hallazgos obtenidos no son concluyentes y, al mismo tiempo, plantean la necesidad de continuar con sucesivas investigaciones dentro de este terreno.

Como planteábamos al inicio del trabajo, las actuales circunstancias socioeconómicas condicionan un mercado laboral en el que la percepción de estabilidad y seguridad en el empleo parece tener una especial relevancia. Sin embargo, a través de esta investigación, las organizaciones y especialmente sus departamentos de RR.HH. pueden obtener diferentes elementos que les ayuden en los procesos de reflexión estratégica y diseño organizacional en materia de RR.HH. El compromiso de los empleados está relacionado con la calidad, la eficacia y la eficiencia en el trabajo (RODRÍGUEZ, 1995). Contar con empleados comprometidos con la misión de la empresa, es y va a ser en el futuro, una de las ventajas competitivas que permita a las organizaciones satisfacer las exigencias del mercado. Numerosos expertos afirman que el escenario poscrisis es todavía incierto y esa incertidumbre parece ser la única certeza en un pronóstico complejo. Desde esta perspectiva es seguro que las organizaciones van a necesitar que sus miembros estén dispuestos a desarrollar nuevas actitudes y comportamientos, alineados con una nueva estrategia. Es por esto que el compromiso de los empleados va a ser una de las necesidades de las empresas en el futuro y uno de los objetivos de la gestión de los departamentos de RR.HH.

Bibliografía

- ÁLVAREZ, G. [2008]. «Determinantes del compromiso organizacional. ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo?». *Cuadernos de estudios empresariales*, 18, págs. 73-88.
- 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., 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.
- 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 burn-out». *Journal of occupational health psychology*, 10(2), págs. 170-180.
- BAKKER, A., DEMEROUTI, E., TARIS, T., SCHAUFELI, W. y SCHREURS, P. [2003]: «A multigroup analysis of the Job Demands-Resources Model in four home care organizations». *International journal of stress management*, 10(1), págs. 16-38.
- BASSETT-JONES, N. [2005]: «The paradox of diversity management, creativity and innovation». *Creativity and innovation management*, 14(2), págs. 169-175.
- BECKER, B. y GERHART, B. [1996]: «The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects». *Academy of management journal*, 39(4), págs. 779-801.
- 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. [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.
- DE CUYPER, N., NOTELAERS, G. y DE WITTE, H. [2009]: «Job insecurity and employability in fixed-term contractors, agency workers, and permanent workers: Associations with job satisfaction and affective organizational commitment». *Journal of occupational health psychology*, 14(2), págs. 193-205.
- DELERY, J. y DOTY, D. [1996]: «Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions». *Academy of management journal*, 4(39), págs. 802-835.
- DIEGO, R., DIEGO, A. y OLIVAR, S. [2001]: «Job satisfaction in banking workers». *Psicothema*, 13(4), págs. 629-635.
- 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).
- FINEGAN, J. [2000]: «The impact of person and organizational values on organizational commitment». *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(2), págs. 149-169.
- FOMBRUN, C., TICHY, N. y DEVANNA, M. [1994]: *Strategic human resource management*. Wiley, New York.
- FREUND, A. [2005]: «Commitment and job satisfaction as predictors of turnover intentions among welfare workers». *Administration in social work*, 29(2), págs. 5-21.
- FRIED, Y., HOLLENBECK, J., SLOWIK, L., TIEGS, R. y BEN-DAVID, H. [1999]: «Changes in job decision latitude: The influence of personality and interpersonal satisfaction». *Journal of vocational behavior*, 54, págs. 233-243.
- GELLATLY, I., HUNTER, K., CURRIE, L. e IRVING, P. [2009]: «HRM practices and organizational commitment profiles». *The international journal of human resource management*, 20(4), págs. 869-884.
- GIFFORDS, E. [2003]: «An examination of organizational and professional commitment among public, not-for-profit, and proprietary social service employees». *Administration in social work*, 27(3), págs. 5-23.
- HACKMAN, J. y OLDFHAM, G. [1975]: «Development of the job diagnostic survey». *Journal of applied psychology*, 60, págs. 159-170.
- [1980]: *Work redesign*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- HERRIOT, W., MANNING, G. y KIDD, J. [1997]: «The content of the psychological contract». *British journal of management*, 8, págs. 151-162.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [2009]: «Encuesta de población activa, tercer trimestre de 2009». *Notas de prensa*.
- JANSSEN, O. [2004]: «The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment». *Work & Stress*, 18(1), págs. 56-65.
- KAHN, W. [1990]: «Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work». *Academy of management journal*, 33, págs. 692-724.
- KANTER, R. [1968]: «Commitment and social organization: A study of commitment mechanism in utopian communities». *American sociological review*, 33, págs. 499-517.
- LEI, D., SLOCUM, J. y PITTS, R. [1999]: «Designing organizations for competitive advantage: The power of unlearning and learning». *Organizational-Dynamics*. 27(3), págs. 24-38.

- MAÑAS, M., SALVADOR, C., BOADA, J. y AGULLÓ, E. [2007]: «La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional». *Psicothema*, 19(3), págs. 395-400.
- MARCHIORI, D. y HENKIN, A. [2004]: «Organizational commitment of a health profession faculty: dimensions, correlates and conditions». *Medical teacher*, 26(4), págs. 353-358.
- MENABBE, R. y WHITFIELD, K. [1997]: «Unions, flexibility, team working and financial performance». *Organization studies*, 5(18), págs. 821-838.
- MEYER, A., TSUI, A. y HININGS, C. [1993]: «Configurational approaches to organizational analysis». *Academy of management journal*, 36(6), págs. 1.175-1.195.
- 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.
- MORGESON, F. y CAMPION, M. [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., DELANEY-KLINGER, K. y HEMINGWAY, M. [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». *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 12, págs. 227-246.
- MOWDAY, R., STEERS, R. y PORTER, L. [1979]: «The measurement of organizational commitment». *Journal of vocational behaviour*, 14, págs. 224-247.
- [1982]: «Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover». *New York: Academic press*.
- PFEFFER, J. [1994]: «Competitive advantage through people». *California management review*, 36(2), págs. 9-28.
- PONS, F. [2009]: «Innovación en las organizaciones: ocho variables y cuatro modelos para estimularla y gestionarla eficazmente desde el departamento de recursos humanos». *RTSS. CEF*. núms. 317-318, págs. 157-216.
- POULTON, B. y WEST, M. [1999]: «The determinants of effectiveness in primary health care teams». *Journal of interprofessional-care*, 13(1), págs. 7-18.
- PROBST, T. [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.
- [2005]: «Countering the negative effects of job insecurity through participative decision making: lessons from the Demand-Control Model». *Journal of occupational health psychology*, 10(4), págs. 320-329.
- PROBST, T. 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.
- RODRÍGUEZ, A. [1995]: *Los recursos humanos en las administraciones públicas*. Madrid: Tecnos.
- ROMZEK, B. [1985]: «The effects of public service recognition, job insecurity and staff reductions on organizational involvement». *Public administration review*, 45, págs. 282-292.
- ROUSSEAU, D. [1995]: «Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements». *Sage Publications*, Newbury Park, CA.
- SÁNCHEZ, I. [2003]: «Prácticas de recursos humanos y eficacia organizativa: ¿cómo se combinan?» *Iberoamerican academy of management*.

- STEERS, R. [1977]: «Antecedents and outcomes of organizational commitment». *Administrative science quarterly*, 22, págs. 46-56.
- TROYER, L., MUELLER, C. y OSINSKY, P. [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 & N. ELLEMERS (Eds.), *Social identity at work. Developing theory for organizational practices* (págs. 29-59). New York: Psychology Press.
- WALTON, R. [1985]: «From control to commitment in the workplace». *Harvard business review*, 63(2), págs. 77-84.
- WALLACE, J. [1995]: «Corporatist control and organizational commitment among professionals: the case of lawyers working in law firms». *Social forces*, 3(73), págs. 811-840.
- WEST, M. [1997]: *Developing creativity in organizations*. Leicester: BPS Books.
- WHITENER, E. [2001]: «Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment?». *Journal of management*, 27, págs. 515-535.