

Mediación del compromiso afectivo entre las prácticas de gestión humana y las conductas de ciudadanía organizacional en jefes colombianos

Mediation of affective commitment between human management practices and organizational citizenship behavior in colombian bosses

DOI: 10.18270/chps.v19i1.2988

Recibido: 12-12-2019 Aceptado: 24-02-2020

<https://revistas.usb.edu.co/index.php/UJPR>

*Lina Marcela Guevara Bedoya

Universidad de San Buenaventura seccional Medellín
Email: linaguevara88@gmail.com

*Luis Eduardo Tobar García

Escuela de Ingeniería de Antioquia EIA
Email: lulistobarg@hotmail.com

*Alejandro Sanín Posada

Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional CINCEL S.A.S.
Email: asaninp@cincel.com.co

Copyright: ©2019.

La Revista Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología proporciona acceso abierto a todos sus contenidos bajo los términos de la licencia creative commons Attribution-NonCommercial- NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NCND 4.0)

Declaración de disponibilidad de datos: Todos los datos relevantes están dentro del artículo, así como los archivos de soporte de información.

Conflicto de intereses: Los autores han declarado que no hay conflicto de intereses.



Resumen

El objetivo fue identificar si el Compromiso Afectivo (CA) media la relación entre las Prácticas de Gestión Humana (PGH) y las Conductas de Ciudadanía Organizacional (CCO) en una muestra de jefes colombianos. Estudios refieren que las PGH tienen impacto en el compromiso, y este, a su vez, en el desempeño, pero hay menor producción científica sobre el papel mediador del compromiso entre las variables. El estudio fue cuantitativo, no experimental y transversal. Se trabajó con 1037 jefes de 13 empresas colombianas de distintos sectores. Los hallazgos confirman que el CA media entre las PGH y las CCO. Cuando los empleados perciben existencia, calidad y cobertura de las PGH, ello impacta positivamente su vinculación afectiva con la organización y, a su vez, desarrollan mayores conductas en beneficio de esta y de sus compañeros de trabajo, sin que dichos comportamientos se encuentren previamente definidos en su cargo.

Palabras clave: prácticas de gestión humana, compromiso afectivo, conductas de ciudadanía organizacional, mediación

Abstract

The current study aims to identify the mediating role of the affective commitment (AC) between the human resource management practices (HRM) and the organizational citizenship behavior (OCB) in a sample of Colombian bosses. Previous research indicates that HRM have an impact on the commitment, while this one affects the performance. However, there is not enough research on the mediating role of the commitment (AC) on HRM practices and staff behavior. The study was quantitative, non-experimental and cross-sectional. 1037 bosses from 13 Colombian firms conformed the sample. The findings confirm that AC is a mediator between the HRM practices and the OCBs. So, when employees perceive existence, quality and coverage on some of the HRM practices, it positively impacts their affective bonds with the organization. Besides, they develop behaviors in benefit of the organization and their co-workers even if those weren't defined in the employee's job.

Keywords: human resource management practices, affective commitment, organizational citizenship behavior, mediation

Introducción

Múltiples estrategias se implementan en las organizaciones para influir en los comportamientos y motivaciones de los empleados y, por ende, en la productividad y el desempeño organizacional (Gómez, 2006; Subramony, 2006, Rondan-Cataluña, Navarro-García, & Arenas-Gaitán, 2016). Sin embargo, poco se conoce sobre su efecto y el proceso psicológico que explicaría cómo afectan la conducta. Hay poca evidencia científica que permita asegurar si en un contexto específico como el colombiano, o específicamente con jefes de distintas áreas, las PGH tienen el efecto deseado (Calderón, Naranjo, & Álvarez 2007). Algunos estudios refieren que las PGH impactan el compromiso (Littlewood, 2003; Pons & Ramos, 2010), y otros más confirman los efectos del compromiso en el desempeño y en las CCO (Toro & Sanín, 2013; Wu & Liu, 2014). Sin embargo, hay menor producción científica en torno al papel mediador que tiene el compromiso entre dichas prácticas y el comportamiento. A lo anterior se suma que, si bien existe un interés por conocer el efecto que la conducta de los jefes tiene sobre el desempeño del personal, se ha indagado en menor medida acerca de la forma en la que se ve afectado este grupo poblacional específico en relación con las prácticas organizacionales implementadas.

A continuación, se explican cada una de las variables de interés anteriormente mencionadas:

Prácticas de Gestión Humana (PGH)

El modelo se fundamenta en los sistemas de alto desempeño (STAD), un conjunto de políticas y prácticas de gestión humana articuladas con la estrategia organizacional que han demostrado impactar el desempeño, pues mejoran aspectos como: la productividad, la rentabilidad, la innovación, la calidad, la fidelidad de los clientes, la calidad de vida laboral del personal, y el respeto por los derechos humanos y el medio ambiente (Lawrence & Pfeffer, 1998; Toro, Sanín, & Guevara, 2013; Way, 2002).

Existen dos enfoques en las PGH. Mientras que el primero busca potenciar el desempeño, el segundo propende por conservar el personal. Gong, Law, Chang, & Xin (2009), identificaron que cuando las PGH enfatizaban más en el primero, favorecían el desarrollo de las personas, su motivación, y la generación y producción de ideas; además, se evidenciaba una relación con el compromiso afectivo. Así mismo, encontraron que cuando se enfatiza en la conservación del personal, la correlación más alta se da con el compromiso de continuidad. A continuación, en la Tabla 1, se enumeran y agrupan las PGH de acuerdo con el modelo citado.

Tabla 1
Modelo de PGH

Orientadas a la conservación	Orientadas al desempeño
Participación en toma de decisiones en grupo	Vinculación selectiva
Estabilidad en el empleo	Evaluación del desempeño
Reducción de las diferencias de estatus	Capacitación extensiva
	Planeación y avance de carrera
	Remuneración contingente con el desempeño

Compromiso Afectivo (CA)

Según Mowday, Steers, & Porter (1979), el compromiso es el grado de identificación e involucramiento de un sujeto con una organización, caracterizado por creer y aceptar metas y valores de la misma, la disposición para esforzarse en procura de alcanzar las metas organizacionales y la intención de permanencia.

Por su parte, Meyer & Allen (1990) plantean que existen tres componentes del compromiso que pueden manifestarse de manera simultánea en el empleado o en diferentes etapas de su vida laboral: el compromiso afectivo, el normativo y el de continuidad. El primero se caracteriza por un sentimiento de afecto y apego por la organización. El segundo se manifiesta como una obligación moral de permanecer por la valoración que el individuo realiza de lo que ha recibido de la organización. Y, en el tercero, se evalúan los costos o las pérdidas que resultarían de dejar la organización (Meyer & Allen, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Cabe anotar que el componente afectivo es el que más ha mostrado relación directa con el desempeño laboral (Meyer et al., 2002), razón por la cual se retoma en esta investigación.

En el presente estudio, el compromiso afectivo se contempla como posible moderador por corresponder a un aspecto psicológico con el potencial de explicar la relación entre otras variables. Entre ellas, las prácticas de gestión humana, son externas al sujeto y fueron explicadas en el apartado previo. La otra, considerada como el efecto dentro del modelo, se explica a continuación.

Conductas de Ciudadanía Organizacional (CCO)

Se refieren a conductas constructivas que no están definidas explícitamente en el rol del trabajador, generan beneficio, bien para la organización o para sus miembros, y no son retribuidas por los sistemas de compensación formalmente establecidos (Dávila de León, Finkelstein, & Castien, 2011; Wu & Liu, 2014; Dekas, Bauer, Welle, Kurkoski, & Sullivan 2013, Omar, 2010; Organ & Konovsky, 1989). Debido a su carácter voluntario, las CCO son consideradas como parte de las conductas prosociales (Finkelstein, 2006).

Por otra parte, las CCO pueden considerarse como un modo de reciprocidad por parte del empleado cuando cuenta con un ambiente que le genera satisfacción. Sin embargo, no se ha demostrado que la satisfacción sea un antecedente de las CCO (Organ & Bateman, 1983). Estas parecen obedecer más a asuntos cognitivos; es decir, se correlacionan más con las evaluaciones que los empleados realizan sobre diferentes condiciones de su trabajo, que con los estados emocionales derivados del mismo (Organ & Konovsky, 1989).

Algunas investigaciones relacionan las PGH con el CA (Gong et al., 2009, Pons & Ramos, 2010, Takeuchi, Chen, & Lepak 2009) y muestran asociación entre las PGH y las CCO (Sun, Aryee, &

Law, 2007; Yan-Kai, 2013; Nasurdin, Ahmad, & Ling, 2015); otras se centran en el efecto de las CA sobre las CCO (Yan-Kai, 2013; Rosario-Hernández & Rovira, 2006). Sin embargo, no se encontraron antecedentes que explicaran el vínculo entre las tres variables. Para el presente estudio, se parte de la hipótesis de que la vinculación afectiva es el proceso psicológico que explica el efecto de las PGH sobre las CCO, en tanto que el compromiso, como condición motivacional, tiene la capacidad de orientar y energizar la conducta hacia la consecución de una meta específica. Aunque las PGH se abordan como un solo constructo, es interés de esta investigación identificar específicamente cuáles de ellas guardan mayor relación con el CA y las CCO. La investigación se desarrolla, además, con una población específica: jefes colombianos. Para el contexto de este estudio, se entenderá por jefe a todo aquel que, por su lugar en la estructura jerárquica de la organización, tenga personal a cargo, independientemente del área o el nivel en el que ejerza la labor.

Método

Esta investigación se realiza sin la manipulación de variables y se caracteriza porque se observan los fenómenos en su ambiente natural, en un solo momento de tiempo, para después analizarlos haciendo uso de instrumentos psicométricos y análisis estadísticos. Por lo anterior, se considera de carácter cuantitativo, no experimental y transversal (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010; Kerlinger & Lee, 2002). Se presentan a continuación algunas características del estudio a fin de que se pueda replicar en otros escenarios.

Participantes

La muestra corresponde a 1037 jefes de 13 empresas colombianas de los sectores servicios (38%), educativo (35%) e industrial (27%). El 78% laboran en empresas que operan con capital privado, el 15% pertenecen a empresas públicas y el 7%, a empresas mixtas. El 57% eran hombres. El 50% tenían posgrado, el 30% eran profesionales y el 20%, técnicos o tecnólogos. Todos tenían contrato laboral (término fijo o indefinido).

Para lograr acceso a las organizaciones, se realizó un muestreo por disponibilidad a través de una invitación de participación a la gerencia de cada organización. La invitación se dirigió a empresas que fuesen clientes de CINCEL S.A.S. o a quienes se hubiese contactado previamente por motivos laborales o académicos. Para el proceso de selección de los participantes, se realizó un muestreo al azar de la base de datos de cada institución (de acuerdo con el número de personas autorizadas por la dirección de cada organización participante); así, se buscó disminuir el sesgo y obtener un número de participantes proporcional de acuerdo con la estructura jerárquica y de departamentos de cada organización. Los criterios de inclusión fueron los siguientes: cumplir con el rol de jefe (tener personal a cargo), llevar al menos tres meses vinculado con la institución y tener contrato laboral conforme lo exige la Ley Colombiana.

Procedimiento

El proyecto de investigación fue previamente revisado y avalado por el comité científico de CINCEL S.A.S., el cual tuvo en cuenta las normas que regulan la investigación en psicología y la investigación con seres humanos en Colombia.

La recolección de información se realizó en el período comprendido entre agosto de 2013 y junio de 2015. La autorización para el estudio se tramitó con las empresas de la muestra a través de los directores de gestión humana, o la gerencia de la organización. Se pidió consentimiento informado a los participantes de manera escrita, tanto en las aplicaciones presenciales como en las virtuales. En este se informaba el objetivo de la investigación y se explicaba que todos los datos serían de carácter anónimo; además, se aclaró que las organizaciones recibirían

los resultados globales; pero, en ningún caso, respuestas o resultados individuales. CINCEL. S.A.S., como garante del proyecto, se comprometió a custodiar la información. El 66% de los encuestados respondieron los instrumentos de forma virtual, mientras que el 34% restante los diligenció en formato de lápiz y papel, en presencia de un profesional. A excepción de las CCO, todas las demás variables presentaron diferencias estadísticamente significativas en función de la forma de aplicación ($p > 0,01$) (PGH orientadas al desempeño $t = -7,17$, orientadas a la conservación de personal $t = -9,85$ CA $t = -3,36$). Sin embargo, dado que el personal administrativo contestó la encuesta en línea y el personal operativo, con lápiz y papel, no es posible saber si las diferencias obedecían a la forma de aplicar la encuesta o a otras características del personal.

Las encuestas virtuales se capturaban a través de la plataforma de surveymonkey. Las presenciales se leyeron haciendo uso del Teleform (10.8). Luego de tener consolidadas las encuestas, se pasaron a SPSS.21. El modelo de mediación se probó con STATA.12. La base de datos, tanto virtual como presencial, fue previamente depurada, eliminando los cuestionarios incompletos o aquellos que no tuviesen diligenciado de forma adecuada el consentimiento informado. Cabe anotar que la fase de análisis de datos y discusión se desarrolló entre noviembre de 2015 y julio de 2016.

Instrumentos

Se aplicó la *Escala para la evaluación de las prácticas de gestión humana en las organizaciones* (Toro et al., 2013), la cual cuenta con 48 ítems que evalúan ocho variables, agrupadas en dos orientaciones (conservación y desempeño) y tres énfasis (calidad, existencia y cobertura). Plantea oraciones redactadas de forma afirmativa como: “En esta empresa hay un proceso de selección estricto para vincular al personal” para que sean respondidas en una escala tipo Likert de 5 puntos. La fiabilidad del instrumento es de 0.98, y cuenta con validez factorial, probada con el método de extracción de factorización de ejes principales y rotación promax, que explica el 63% de la varianza con las ocho dimensiones. Finalmente, la validez de contenido fue probada a través de un panel de jueces expertos.

Así mismo, se utilizó el instrumento inédito *Cuestionario de conductas de ciudadanía organizacional*, el cual cuenta con 11 ítems correspondientes a dos dimensiones: conductas a favor de la organización y a favor de las personas. Este instrumento emplea frases como: “Voluntariamente ayudo a otros compañeros cuando están sobrecargados de trabajo”, las cuales se responden con una escala Likert de frecuencia de 5 puntos. La fiabilidad del instrumento es de 0,85; la validez factorial se probó con el método de extracción de factorización de ejes principales y rotación promax, que explica el 59% de la varianza con las dos dimensiones; y la validez de contenido fue probada a través de un panel de jueces expertos (Cincel, 2015).

Por último, se aplicó la prueba *Nexos* (escala de compromiso y *engagement*), que evalúa los tres componentes de compromiso y el vínculo afectivo con el trabajo (Fernández & Guevara, 2015) Esta se divide en dos partes: la primera evalúa *engagement* con afirmaciones como: “El tiempo <<vuela>> cuando estoy trabajando”, a las que se debe responder en una escala de frecuencia de cinco puntos. La segunda parte se subdivide en tres bloques, los cuales evalúan las razones por las que vale la pena esforzarse en el trabajo, hay identificación con las normas, valores y objetivos de la empresa, y no vale la pena retirarse de la empresa para trabajar en otra. Se responde con una escala tipo Likert de acuerdo, que va de cero a cuatro. El cuestionario total tiene un nivel de confiabilidad de 0,91 y las subescalas varían entre 0,78 y 0,90. La validez se confirmó, tanto con análisis factorial exploratorio como con análisis factorial confirmatorio, obteniendo excelentes indicadores de ajuste en ambos casos.

Análisis de datos

Después de calcular los datos descriptivos y las correlaciones entre las variables, se procedió a diseñar el primer modelo de mediación, en el que se planteaba que el CA mediaba entre las

PGH y las CCO. Primero, se verificó el cumplimiento de los supuestos de la mediación (Baron & Kenny, 1986). Al realizar el análisis de las variables de PGH sobre el CA, se decidió eliminar de las posteriores ecuaciones las PGH orientadas a la conservación, pues no cumplieron con el supuesto de tener capacidad predictiva sobre la variable mediadora.

Para comprobar la mediación, se utilizó la prueba de Sobel (1982). El tamaño del efecto indirecto se calculó con el Kappa square (Preacher & Kelly, 2011). La bondad de ajuste se examinó a través de los índices: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Tucker Lewis Index (TLI) y el Comparative Fit Index (CFI) (Vehkalahti, 2014). Igualmente, se utilizó el índice chi cuadrado para analizar si la variación entre un modelo y otro era significativa.

Con el fin de identificar cuáles de las cinco prácticas que conformaban la VI predecían mejor el CA y las CCO, se utilizó una regresión por pasos sucesivos.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación. Es importante destacar que todas las variables mostraron correlaciones positivas y significativas entre sí. Se verificó la asociación entre los dos tipos de PGH y el CA debido a que la literatura reportaba que las PGH orientadas al desempeño (PGH_D) son las que muestran mayor impacto (Gong et al., 2009).

La relación entre las PGH_D y las CCO es significativa y el modelo presenta adecuados índices de ajuste (ver Tabla 2).

Tabla 2

Correlaciones entre las variables del estudio, alfa (α), medias (M) y desviaciones estándar (DE)

	α	M	DE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0,98	2,96	0,50	-											
2	0,96	2,91	0,54	,971**	-										
3	0,96	3,02	0,50	,905**	,788**	-									
4	0,84	3,18	0,60	,688**	,566**	,826**	-								
5	0,79	3,07	0,56	,816**	,720**	,884**	,612**	-							
6	0,89	3,14	0,61	,761**	,777**	,616**	,493**	,564**	-						
7	0,85	2,80	0,59	,828**	,755**	,850**	,523**	,692**	,547**	-					
8	0,86	2,68	0,69	,785**	,809**	,639**	,434**	,594**	,499**	,644**	-				
9	0,82	3,05	0,58	,824**	,833**	,694**	,570**	,623**	,614**	,619**	,610**	-			
10	0,88	2,71	0,67	,848**	,872**	,700**	,475**	,639**	,584**	,694**	,657**	,665**	-		
11	0,89	2,98	0,68	,848**	,875**	,685**	,481**	,631**	,647**	,662**	,622**	,683**	,720**	-	
12	0,86	3,55	0,45	,615**	,589**	,588**	,515**	,545**	,473**	,467**	,454**	,565**	,513**	,502**	-
13	0,85	4,43	0,41	,421**	,399**	,419**	,362**	,367**	,344**	,376**	,321**	,392**	,321**	,345**	,522**

Nota: 1 PGH, 2 Orientadas al Desempeño, 3 Orientadas a la Conservación de Personal, 4 Estabilidad en el empleo, 5 Reducción de las brechas de estatus, 6 Vinculación selectiva, 7 Participación en toma de decisiones, 8 Remuneración contingente con el desempeño, 9 Capacitación Extensiva, 10 Plan de carrera, 11 Evaluación de desempeño, 12 Compromiso Afectivo (sub escala), 13 Conductas de Ciudadanía Organizacional.

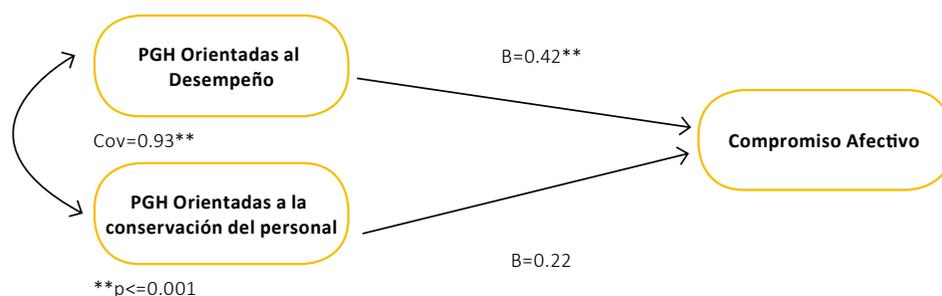


Figura 1. Modelo 1: Significación y estimados estandarizados de las relaciones entre las variables de PGH y CA

Aunque el modelo presentaba índices de ajuste adecuados (ver Tabla 3), se encontró que solo las PGH_D mostraban una asociación significativa con el compromiso. Se decide trabajar con dicha agrupación de prácticas como única variable independiente.

La Figura 2 corresponde al paso 1, propuesto por Baron & Kenny (1986).

Paso 1:

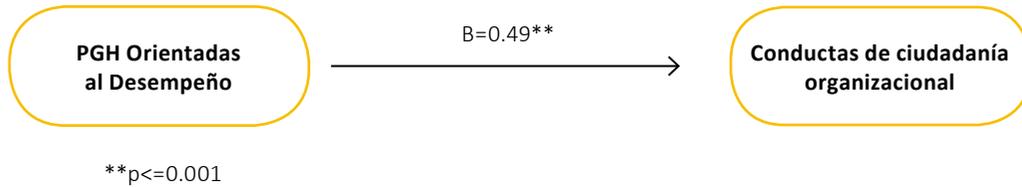


Figura 2. Modelo 2: Significación y estimados estandarizados de la relación entre PGH_D y el CCO.

La Figura 3 muestra los resultados de la comprobación del segundo paso de la mediación correspondiente al efecto de la VI sobre la variable mediadora.

Paso 2:

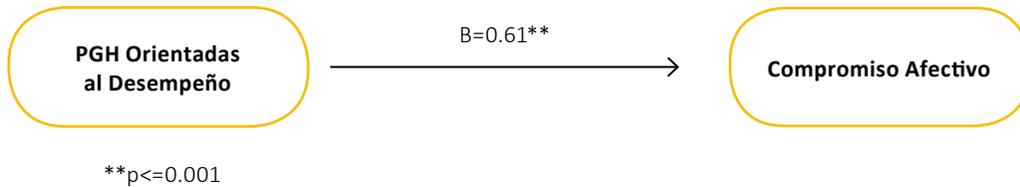


Figura 3. Modelo 3: Significación y estimados estandarizados de la relación entre PGH_D y el CA

En la Figura 4, se comprueba el paso 3, en el que se estudia el efecto de la variable mediadora sobre la variable dependiente (en presencia de la variable independiente). De acuerdo con lo esperado, al introducir el CA como mediador, se reduce el valor del Beta entre las PGH_D y las CCO. Dado que se mantiene la significancia, se asume que la mediación es parcial. Los resultados del test de Sobel ($t=10,84$ y $p<0,01$) indican que la reducción es significativa.

Paso 3:

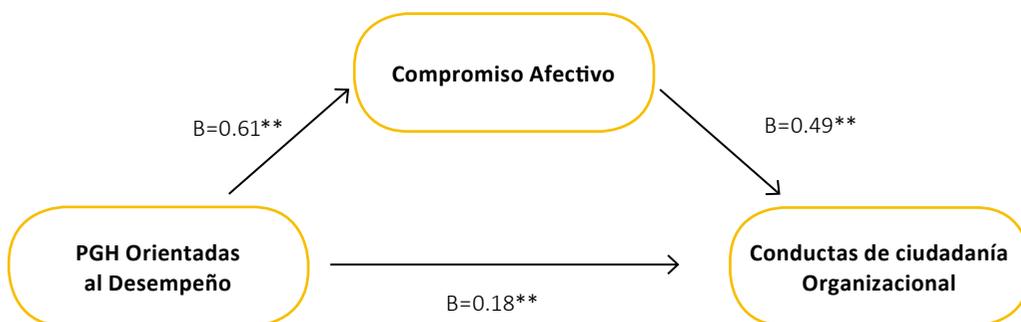


Figura 4. Modelo 4: Significación y estimados del modelo de mediación del CA entre las PGH_D y las CCO.

Para calcular el tamaño del efecto, se usó el k^2 , cuyo valor fue de 0,287, el cual es grande (Preacher & Kelley, 2011).

En la Tabla 3, se muestran los resultados de los indicadores de ajuste para los modelos analizados. Todos los índices presentan valores adecuados.

Tabla 3

Índices de ajuste de los modelos 1, 2, 3 y 4.

Modelos	χ^2	Gl	RMSEA	TLI	CFI
1	586,612**	116	0,068	0,95	0,95
2	58,793**	13	0,059	0,98	0,99
3	384,22**	76	0,063	0,95	0,96
4	470,27**	101	0,06	0,95	0,96

Nota: χ^2 = chi-cuadrado; p = probabilidad de χ^2 ; gl = grados de libertad; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; TLI = Tucker Lewis Index; CFI = Comparative Fit Index. **p<0,01

En la Tabla 4, se muestran los resultados de los modelos generados al establecer el CA como variable dependiente e introducir las cinco prácticas de gestión humana en una regresión.

Tabla 4

Regresión por pasos sucesivos de las variables de PGH sobre el CA

Modelo	R	R ²	E	m ²	F	Sig.	B	t	Sig. (B)	Durbin-Watson	Tol.	VIF
1	CE	,572a	,327	,37421	69,457	496,007	,000b	,572	22,271	0,000	1,000	1,000
2	CE						,430	13,783	0,000		,642	1,559
	VS	,603b	,363	,36424	38,547	290,537	,000c	,237	7,587	0,000	,642	1,559
	CE						,359	10,187	0,000		,496	2,018
3	VS	,612c	,374	,36123	26,485	202,976	,000d	,195	5,988	0,000	,582	1,719
	PC						,147	4,255	0,000	1,588	,515	1,943

Nota: R: Valor de la correlación, R²: Valor de la regresión, e: Error estándar, m²: media cuadrática, F: Estadístico de prueba, Sig: Significancia, B: Beta, t: Estadístico de prueba, Sig (B): Significancia del Beta. Tol.:Tolerancia. VIF: Indicador de colinealidad, CE: Capacitación extensiva, VS: Vinculación selectiva, PC: Plan de Carrera.

La Capacitación Extensiva (CE) es la variable con mayor capacidad para predecir el CA, seguida de la Vinculación Selectiva (VS). Aunque la variable plan de carrera es incluida en el tercer modelo, el cambio en el r^2 y el beta no se considera de magnitud suficiente como para trabajar con dichas variables; además, el indicador de colinealidad señala que puede haber redundancia entre las variables dependientes a partir del tercer modelo ($VIF > 2,0$). Adicionalmente, se evidencian como más parsimoniosos los modelos 1 y 2. Las variables evaluación de desempeño y remuneración contingente con el desempeño fueron excluidas del modelo.

En la Tabla 5, se muestran los resultados de los modelos generados al establecer las CCO como variable dependiente de las PGH.

Tabla 5
 Regresión por pasos sucesivos de las variables de PGH_D sobre las CCO

Modelo	R	R ²	E	m2	F	Sig.	B	t	Sig. (B)	Durbin-Watson	Tol.	VIF
1	CE	,387 ^a	,150	,37421	37,662	179,907	,000 ^b	,387	13,413	,000	1,000	1,000
2	CE	,402 ^b	,161	,36424	20,292	98,180	,000 ^c	,306	8,554	,000	,641	1,560
	VS							,135	3,760	,000	,641	1,560
3	CE	,408 ^c	,167	,36123	13,953	67,853	,000 ^d	,260	6,453	,000	,504	1,984
	VS							,116	3,173	,002	,613	1,630
	RC							,093	2,490	,013	2,031	,588

Nota: R: Valor de la correlación, R2: Valor de la regresión, e: Error estándar, m2: media cuadrática, F: Estadístico de prueba, Sig: Significancia, B: Beta, t: Estadístico de prueba, Sig (B): Significancia del Beta. Tol.:Tolerancia. VIF: Indicador de colinealidad, CE: Capacitación extensiva, VS: Vinculación selectiva, RC: Remuneración contingente con el desempeño.

El análisis de predicción de las CCO arrojó tres modelos diferentes, siendo nuevamente la CE y la VS las variables con mayor capacidad de predicción. La lectura de los valores del r² y de beta llevaron a tomar la decisión de trabajar con el segundo modelo, el cual contempla las dos variables señaladas. Las variables *plan de carrera* y *evaluación de desempeño* fueron excluidas por su menor nivel de asociación con la variable dependiente

Discusión

El propósito de este estudio era identificar la relación entre las PGH, el CA y las CCO en una muestra de jefes colombianos. El modelo de investigación planteaba que el CA mediaría la relación. Los hallazgos confirman la hipótesis en el caso de las prácticas orientadas al desempeño, pero aquellas que tenían por objetivo la conservación del personal no mostraron una asociación significativa con las demás variables del modelo.

Cuando los empleados perciben existencia, calidad y cobertura de algunas de las PGH, se genera un vínculo afectivo con la organización y desarrollan mayores conductas en beneficio de esta y de sus compañeros de trabajo, sin que dichos comportamientos se encuentren previamente definidos en su cargo. Ello se relaciona con lo encontrado en otras investigaciones previas, en donde ya se habían relacionado las PGH y el CA (Gong et al., 2009; Pons & Ramos, 2010; Takeuchi et al., 2009), y las PGH con las CCO (Sun et al., 2007, Yan-Kai, 2013; Nasurdin et al., 2015). Se cuenta, entonces, con evidencia de que las PGH son una estrategia que la organización puede utilizar en pro de favorecer la identificación e involucramiento de los empleados.

Aunque en otras investigaciones no se había probado la hipótesis de mediación, se encontraron antecedentes que relacionaban el CA con las CCO (Yan-Kai, 2013; Rosario-Hernández & Rovira, 2006), relación que también fue confirmada en este estudio. En este orden de ideas, se demuestra que el CA media de forma significativa e importante las relaciones señaladas. Así mismo, se considera que el CA es el proceso psicológico que motiva a los empleados a mostrar comportamientos que exceden lo que su cargo formalmente exige.

Por otra parte, el compromiso tiene un componente cognitivo característico de la motivación, que hace que el empleado decida intencionalmente orientarse a favor de la institución en la que labora. La motivación, tal y como la define Romero (1994), hace que la persona dirija la conducta hacia metas específicas. Así, la persona reestructura y transforma sus comportamientos, alineándolos con las políticas y objetivos hacia los cuales se debe orientar. Ello coincide con lo señalado por Organ & Konovsky (1989), quienes encontraron que las CCO derivan de un asunto deliberado, más que de un comportamiento espontáneo u emocional.

Ahora bien, en el CA, el vínculo está caracterizado por un sentido de pertenencia hacia la organización (Meyer & Allen 1990). Cuando las personas consideran que no solamente actúan dentro de un contexto, sino que pertenecen al mismo, es probable que se generen conductas en pro de preservar dicho entorno (Patino & Arbelaz, 2016). En este mismo sentido, Littlewood (2003) concluye, en un estudio sobre el apoyo organizacional percibido y el compromiso organizacional, que los empleados que perciben que la organización se interesa por su bienestar desarrollan conductas asociadas al CA.

Entre las cinco prácticas orientadas al desempeño, la CE y la VS son las que mostraron mayor capacidad de predicción del CA y las CCO. Esto puede obedecer a las características de la muestra específica con la que se trabajó.

Aunque será necesario realizar nuevas investigaciones para lograr mayor comprensión de los resultados, surgen algunas hipótesis frente a los resultados. Es probable que, en el contexto colombiano, las personas que tienen cargos de jefatura se relacionen de forma más directa con estos dos tipos de prácticas (CE y VS). Es decir, mientras que los jefes en el contexto colombiano pueden tener menor incidencia en prácticas, como la definición de políticas de plan de carrera, remuneración y demás, las decisiones sobre el personal que ingresa a la organización, específicamente bajo su cargo, y la delimitación de los temas y metodologías en los cuales deben enfocarse las actividades de formación y entrenamiento, suelen ser decisiones en las que su nivel de participación es alto. Mayor participación implica mayor involucramiento, lo cual hace parte de la manifestación del compromiso afectivo (Meyer & Allen, 1991).

Llama la atención que la *evaluación de desempeño* no haya sido una de las prácticas de mayor impacto. Ello podría obedecer al hecho de que la evaluación suele estar acompañada de una valoración negativa de la actividad misma en términos de injusticia (Fodchuk & Sherman, 2008, Landy, Barnes, & Murphy, 1978), por lo que tanto evaluados como evaluadores pueden mostrar resistencia al proceso, disminuyendo el nivel de identificación con la actividad.

Cuando la vinculación se lleva a cabo evaluando de forma objetiva a las personas con mejor nivel de adecuación al cargo, se envía el mensaje de que la organización es justa. En otras investigaciones, se ha encontrado que la percepción de justicia organizacional se asocia también a mayores niveles de CCO (Rodríguez, Martínez, & Salanova, 2014). Por su parte, la CE es una actividad que agrega valor al colaborador y que desarrolla sus niveles de empleabilidad, generando sentimientos positivos de afecto, propios del compromiso afectivo.

Conclusión

Deben existir unas condiciones previas (las PGH) que orienten la acción, permitiéndole a la persona su identificación e involucramiento con la organización (CA), así como unas conductas que serán consecuencia de dicha motivación generada (CCO). Las PGH de calidad le permiten a la persona desarrollar compromiso, en la medida en que perciben que se encuentran en un entorno en donde es posible desarrollarse personal y profesionalmente, lo que hace que pongan en práctica comportamientos que ayuden a conservar dicho entorno.

Las PGH orientadas al desempeño se caracterizan principalmente por brindar un alto nivel de participación a los empleados y por transmitir un mensaje en el que las capacidades personales de todos los integrantes de la organización son el elemento central en la consecución de la estrategia y de los objetivos organizacionales. Se fomenta, además, la alineación de los intereses personales con los organizacionales, con lo cual se promueven percepciones de autonomía y de contribución. Esto se relaciona con el grado de vinculación afectiva y, como consecuencia de ello, con el grado en que sus conductas permanecen focalizadas hacia la consecución de las metas, tanto organizacionales como personales.

Así bien, las organizaciones deberán implementar prácticas que “enamoren” a las personas; de lo contrario, tendrán jefes que, aunque cumplan con sus funciones, no tendrán comportamientos más allá de lo exigido formalmente en el cargo.

Si bien los hallazgos pueden resultar de interés para la comunidad académica y empresarial, el estudio presenta algunas limitaciones. No se contó con diferentes fuentes de información y todos los cuestionarios empleados para la medición de las variables correspondían a encuestas de auto-informe. Para futuras investigaciones, se sugiere que los efectos en el desempeño puedan ser evaluados mediante otro tipo de medidas, como la valoración por parte de jefes o compañeros, o que se complejice el modelo de mediación, incluyendo variables moderadoras como edad y experiencia en el cargo. Otra limitación se refiere al sesgo de la muestra, en tanto que no se cuenta con participación de jefes que laboren en empresas pequeñas, sino que las trece instituciones tomadas para el estudio corresponden a organizaciones grandes y exitosas en sus negocios. No obstante, el número de jefes y de empresas involucradas, la aleatoriedad con la que se escogieron las personas que participarían en el estudio y la variabilidad de la muestra, otorgan cierto nivel de representatividad a los hallazgos.

Referencias

- Baron, R. & Kenny, D. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Calderón, G., J.C., Naranjo, & Álvarez.C.M. (2007). La Gestión Humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Revista Estudios Gerenciales*, 23 (103), 39-64. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(07\)70009-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(07)70009-8)
- Cincel, (2015). [Documento Inédito.] *Ficha Técnica del Instrumento Cuestionario de Conductas de Ciudadanía Organizacional*.
- Dávila de León, M., Finkelstein, M. A., & Castien, J. I. (2011). Diferencias de género en conducta prosocial: el comportamiento de ciudadanía organizacional. *Anales de psicología*, 27 (2), 298-506. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/123111>
- Dekas, K., Bauer, T., Welle, B., Kurkoski, J., & Sullivan, S. (2013). Organizational Citizenship Behavior, Version 2.0: A review and Qualitative Investigation of OCBs for Knowledge Workers at Google and beyond. *Academy of Management Perspectives*, 27(3), 219-237. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0097>
- Fernández, L. F., & Guevara, L. M. (2015). Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(2), 108-119. doi: 10.21772/ripo.v34n2a04
- Finkelstein, M, A. (2006). Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Motives, Motive Fulfillment, and Role Identity. *Social behavior and personality*, 34(6), 603-616. <https://doi.org/10.2224/sbp.2006.34.6.603>
- Fodchuk, K. M., & Sherman, H. D. (2008). Procedural justice and French and American performance evaluations. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15 (3), 285-299. <https://doi.org/10.1108/13527600810892567>
- Gómez, J. (2006). Modelo de productividad basado en prácticas de gestión humana. *Revista EIA*, (6) 9-20. <https://revistas.eia.edu.co/index.php/reveia/article/view/155>.
- Gong, Y., Law, K., Chang, S., & Xin, K. (2009). *Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment*. *Journal Of Applied Psychology*, 94(1), 263-275. <https://doi.org/10.1037/a0013116>
- Hernández, R., Fernández–Collado, C. & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

- Kerlinger, F. & Lee, H (2002) *Investigación del comportamiento*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Landy, F., Barnes, J., & Murphy, K. (1978). Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 63(6), 751-754. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.6.751>
- Lawrence, P. & Pfeffer, J. (1998). The Human Equation: Building Profits by Putting People First. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 956. <https://www.jstor.org/stable/3649568>
- Littlewood, H. (2003). Metanálisis del apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en organizaciones mexicanas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 22 (2), 45-56. <http://revista.cinzel.com.co/index.php/RPO/article/view/46>
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 221-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Meyer, J.P. & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Nasurdin, A., Ahmad, N., & Ling, T. (2015). *High Performance Human Resource Practices, Identification with Organizational Values and Goals, and Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature and Proposed Model*. *SHS Web Of Conferences*, 18 (01001). <https://doi.org/10.1051/shsconf/20151801001>
- Omar, A. (2010). Comportamientos extra papel: de la colaboración a la transgresión. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 29 (1), 32-53. <http://revista.cinzel.com.co/index.php/RPO/article/view/103>
- Organ, D & Bateman, T. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595. <https://doi.org/10.5465/255908>
- Organ, D. & Konovsky, M. (1989). *Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior*. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.157>
- Pérez, J. D., & Lopera, I. C. (2016). Analytical orientation human management: A path to responsabilization. *Revista de Administração de Empresas*, 56(1), 101-113. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160109>
- Pons, V, J & Ramos, L, J. (2010). Antecedentes del compromiso organizacional. Relaciones con la estabilidad laboral, la autonomía en el puesto y las prácticas de recursos humanos. *Revista Trabajo y Seguridad social, CEF*, 323, 239-256. <http://www.ceflegal.com/revista-trabajo/antecedentes-del-compromiso-organizacional-relaciones-con-la-estabilidad-laboral-la-autonomia-en-el-puesto-y-las-practicas-de-recursos-humanos-1084.htm>
- Preacher, K. & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: Quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological Methods*, 16(2), 93-115. <http://dx.doi.org/10.1037/a0022658>
- Rodríguez, R., Martínez, M., & Salanova, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-3.joet>
- Rondan-Cataluña, F. J., Navarro-García, A., & Arenas-Gaitán, J. (2016). ¿Influye la personalidad de los directivos de PyMEs en los resultados exportadores? *Revista de Administração de Empresas*, 56(1), 43-54. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160105>

- Rosario-Hernández, E., & Rovira, L. (2006). Posibles predictores de conductas de ciudadanía organizacional en una muestra de empleados en Puerto Rico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 25(2), 71-86. <http://revista.cinzel.com.co/index.php/RPO/article/view/69>
- Romero, G.O. (1994). Crecimiento psicológico y motivaciones sociales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 13 (2). <http://revista.cinzel.com.co/index.php/RPO/article/view/13>
- Sobel, M.E (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. En S. Leinhardt (Ed.) *Sociological methodology* (pp. 290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Subramony, M. (2006). Why organizations adopt some human resource management practices and reject others: An exploration of rationales. *Human Resource Management*, 45(2), 195-210. <https://doi.org/10.1002/hrm.20104>
- Sun, L., Aryee, S. & Law, K. (2007). *High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, And Organizational Performance: A Relational Perspective*. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525821>
- Takeuchi, R., Lepak, D., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P (2009). Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high- performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 2009, 62, 1-29. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01127.x>
- Toro, F. & Sanín, A. (2013) (Eds.). *Gestión del Clima Organizacional. Intervención Basada en evidencias*. Medellín: Cinzel. <https://www.cinzel.com.co/libros/1/libro.pdf>
- Toro F., Sanín A., & Guevara L., (2013). Validación de una Escala Para Evaluación de la Existencia, Calidad y Cobertura de las Prácticas de Gestión Humana en las Organizaciones. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 32 (1) 9-30. <http://revista.cinzel.com.co/index.php/RPO/article/view/133/131>
- Vehkalahti, K. (2014). Structural Equation Modeling with Mplus: Basic Concepts, Applications, and Programming by Barbara M. Byrne. *International Statistical Review*, 82(1), 141-142. <https://doi.org/10.4324/9780203807644>
- Way, S. (2002). High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector. *Journal of Management*, 28(6), 765-785. <https://doi.org/10.1177/014920630202800604>
- Wu, C. & Liu, N. (2014). Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *International Journal of Business and Information*. 9 (1) 61-88. <https://ijbi.org/ijbi/article/view/88/94>
- Yan-Kai, F. (2013). High performance human resource practices moderate flight attendants organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Social behavior and personality*, 41 (7), 1195-1208. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.7.1195>