

DEPARTAMENT DE PSICOLOGIA SOCIAL

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL
DESEMPEÑO LABORAL.

M. FELISA LATORRE NAVARRO

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
Servei de Publicacions
2012

Aquesta Tesi Doctoral va ser presentada a València el dia 22 de desembre de 2011 davant un tribunal format per:

- Dr. José M. Peiró Silla
- Dr. Manuel Fernández Ríos
- Dr. Jesús Rodríguez Marín
- Dra. Kerstin Issakson
- Dra. Ana Hernández Baeza

Va ser dirigida per:

Dr. José Ramos López

Dr. Francisco J. Gracia Lérin

©Copyright: Servei de Publicacions
M. Felisa Latorre Navarro

I.S.B.N.: 978-84-370-8850-1

Edita: Universitat de València
Servei de Publicacions
C/ Arts Gràfiques, 13 baix
46010 València
Spain
Telèfon:(0034)963864115

VNIVERSITAT Æ VALÈNCIA



Facultat de Psicologia

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y
EL DESEMPEÑO LABORAL

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

M. Felisa Latorre Navarro

Dirigida por:

Dr. Francisco Gracia Lerín

Dr. José Ramos López

VALENCIA, 2011

A mis padres, a Roberto y a Fran

“De vez en cuando, pequeños éxitos sorprendentes me animaban, otras veces me abatía ante la desesperación, a causa de accidentes y fracasos motivados por la inexperience”

Marie Skolodowska Curie

“El camí de la punxa conclou sempre en la rosa”

Vicent Andrés Estellés

Agradecimientos

Me gustaría agradecer, en primer lugar, a mi director de tesis José Ramos la confianza que ha depositado en mí y en mi capacidad investigadora, su paciencia y su ayuda cuando la he requerido. También me gustaría agradecer a mi director de tesis Francisco Gracia la confianza, la tranquilidad y las guías que me ha ido proporcionando a lo largo de este camino y su biblioteca personal siempre a mi disposición. Asimismo, al director del programa de Doctorado José María Peiró por su apoyo y confianza, por sus guías y consejos en aras de la mejora de mi formación.

No puedo dejar de agradecer la ayuda de los profesores de metodología Ana Hernández, Vicente González-Romá e Inés Tomás. Especialmente, a Inés Tomás que me enseñó la lógica de la metodología aunque mi background fuera otro, también por estar ahí siempre que he requerido de su consejo y ayuda metodológica.

I would like to thank you David Guest for his warmth reception at King's College. In fact, I could not avoid going again the following year. His advices and his patience with me did not have any limit and his help with my first article was essential. I also would to thank Riccardo Pecci and Michel Clinton for always being available to any doubt. Of course, I would to thank the friendship of some of my PhD colleagues:

Yoanna Moguel, Yu-Chien Chang and Kim Li where I found a great reception and a long friendship.

Me gustaría agradecer también al Ministerio de Educación y Ciencia el apoyo económico que me ha proporcionado desde los inicios de mi formación y que ha permitido que pueda llevar a cabo la presente tesis.

A Eva Lira por su apoyo incondicional en todo el proceso del doctorado. Ha sido mi tónico para el alma. Ha sabido arrancarme una sonrisa en los días grises. Siempre dispuesta a ayudarme y facilitarme el trabajo, gracias por todo el tiempo que te he robado. Su personalidad incansable y resolutiva, y su capacidad de trabajo en cualquier área han sido una inspiración en este proceso.

A Kristina Potoknic por su apoyo, por sus consejos y por estar ahí siempre para lo que fuera necesario. A Esther Gracia por su apoyo en la fase final y crítica de la tesis. Sus consejos en la redacción del tramo final y su ánimo y sus visitas han sido providenciales para el final feliz de esta travesía por el desierto. A Rosa Sánchez y a Madgalena Escamilla, por su cariño y apoyo. No quiero dejar de nombrar a todos los que me han aconsejado, alentado, apoyado e inspirado a lo largo de mi estancia en el departamento: Irene Bresó, Carolina Moliner, Inma Aleixos, Gloria González, Inma Silla , Carmen Carmona, Nuria Tordera, Amparo Caballer, Lina Fortes-Ferreira, Carmen

Picazo, Virginia Orengo, Lucía Llinares, Yolanda Estreder, Gosia Kozusnik, y Ángel Martínez.

A todos los compañeros becarios que seguramente sin ellos nada hubiera sido posible, por aguantar y no renunciar, por llevar a cabo su sueño a pesar de todas las dificultades personales y laborales que se les han presentado a lo largo de estos años.

A mis padres y a toda mi familia por su esfuerzo y apoyo durante este proceso. A mi hermano Fran, mi “proof-reader” y mi apoyo. A mi hermano Beni y a María por estar ahí y facilitarme las estancias obligatorias en mi pueblo. A mi sobrino Lucas, mi “quita penas”. A mi impertérrito padre, con su “no pasa nada, no te preocupes” soportando pacientemente los retrasos y reveses en la lectura de la tesis. A mi madre, por alentarme siempre a estudiar y a superarme “Los estudios van siempre contigo, ni se pierden, ni se malvenden y, de una forma u otra, te darán de comer sin depender de nadie”. Ellos han hecho un gran esfuerzo para que pudiese acabar el doctorado. Nunca podré agradecerérselo lo suficiente.

A mi tío Roberto, compañero insomne y escuchador inagotable a cientos de kilómetros en las noches de trabajo. Su pérdida en 2010 fue un duro golpe. “Donde quiera que estés, te gustará saber que por fría que fuera la noche triste, no eché al

fuego ni uno solo de los [consejos] que me diste.” (Serrat¹) . Al fin acabé la tesis y a ti te la dedico. A mi tía Brisa, por su apoyo y cariño, siempre confiaste que acabaría y aquí está. A mi tía Feli, por sus caldos y sus cuidados semanales siempre que he estado enferma. A mis primas y primos. A Cristina por sus trabajos extra de quiromasajista a altas horas. A mi prima M^a José Berlanga por relativizar la tesis y por creer en que un día acabaría. A Paula, por postergar sus obligaciones, para ayudarme. A Gloria, por escucharme y aconsejarme ante cualquier problema. A todos, en general aunque no los nombre, porque han estado ahí de palabra y obra.

A Elena Escribano, mi profesora preferida, y a sus sillones rojos terapéuticos. A Ángel Díez, por su apoyo y confianza incondicionales desde que nos conocimos. A mis amigas y amigos del pueblo, que han sido mi apoyo y mi evasión del trabajo, siempre dispuestos a escuchar temas que ni entendían, ni les interesaban y siempre dispuestos a arreglarlo todo con una cena, una visita a mi encierro o un “voy para allá”. Han sido mi contacto con la realidad: los he visto enamorarse, o casarse, o tener hijos, mientras que yo estaba en el doctorado. Muchas gracias por vuestro apoyo y risas.

¹ JM Serrat. Donquiera que estés. Álbum Sombras de la China (1998)



CAPITULO 1

1. INTRODUCCIÓN GENERAL	1
2. LAS CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL DEL PRESENTE TRABAJO.....	2
2.1. GLOBALIZACIÓN.....	4
2.2. AVANCES TECNOLÓGICOS	6
2.3. MAYOR HETEROGENEIDAD EN LA COMPOSICIÓN DE LA FUERZA LABORAL.....	7
3. LA GESTIÓN DE RRHH Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.	9
3.1. APROXIMACIONES A LA GESTION DE RRHH	13
3.2. MODELOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL.....	21
4. MODELO DE OSTROFF Y BOWEN (2000).....	27
5. LAS ORGANIZACIONES DESDE UN PUNTO DE VISTA MULTINIVEL.....	36
5.1. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL	37
5.2. PRINCIPIOS DE LA INVESTIGACIÓN MULTINIVEL (Kozlowski y Klein, 2000).....	40
5.3. FENÓMENO DE LA EMERGENCIA DE LOS CONSTRUCTOS MULTINIVEL	46
5.4. LA FORMACIÓN DE CONSTRUCTOS EMERGENTES.....	49

6. MODELO OBJETO DE ESTUDIO	53
<i>6.1. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....</i>	<i>56</i>
<i>6.2. CLIMA.....</i>	<i>65</i>
<i>6.3. CONTRATO PSICOLÓGICO.....</i>	<i>83</i>
<i>6.4. SATISFACCIÓN LABORAL.....</i>	<i>90</i>
<i>6.5. DESEMPEÑO.....</i>	<i>93</i>
6.6. OTROS MODELOS TEÓRICOS CLÁSICOS RELEVANTES.	99
7. RESUMEN	109
 CAPÍTULO II:	
MÉTODO Y PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	
<i>1. OBJETIVOS</i>	<i>113</i>
<i>2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</i>	<i>114</i>
<i>3. PARTICIPANTES.....</i>	<i>115</i>
<i>4. PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA DE DATOS</i>	<i>119</i>
<i>5. MEDIDAS.....</i>	<i>121</i>
<i>5.1. VARIABLES A NIVEL INDIVIDUAL.....</i>	<i>121</i>
<i>5.2. VARIABLES A NIVEL ORGANIZACIONAL.....</i>	<i>126</i>
<i>6. ANÁLISIS DE DATOS.....</i>	<i>139</i>
<i>6.1. ANÁLISIS DE DATOS PRELIMINARES.....</i>	<i>139</i>
<i>6.2. ANÁLISIS DE DATOS PARA LA COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DEL ESTUDIO.....</i>	<i>140</i>
<i>7. RESUMEN.....</i>	<i>150</i>

CAPÍTULO III

**TESTING THE OSTROFF AND BOWEN (2000) MODEL OF
HUMAN RESOURCE PRACTICES AND PERFORMANCE: THE
MEDIATING EFFECT OF THE PSYCHOLOGICAL
CONTRACT, JOB INSECURITY, ORGANIZATIONAL
SUPPORT AND JOB SATISFACTION**

1. INTRODUCTION.....153
2. RESULTS.....167
3. DISCUSSION174

CAPÍTULO IV

**HRM AND PERFORMANCE: HRM AND PERFORMANCE:
THE MEDIATING ROLE OF FACETS OF CLIMATE AND
COLLECTIVE JOB SATISFACTION**

1. INTRODUCTION.....181
2. RESULTS.....196
3. DISCUSSION201

CAPÍTULO V

**TESTING HOMOLOGOUS MODELS: INDIVIDUAL AND SHARED
PERCEPTIONS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN HR PRACTICES
AND EMPLOYEE PERFORMANCE**

1. INTRODUCTION.....211
2. RESULTS.....225
3. DISCUSSION239

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

1. DISCUSIÓN GENERAL	249
2. IMPLICACIONES TEÓRICAS	266
3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS.....	271
4. ALCANCE DEL ESTUDIO	274
5. INVESTIGACIÓN FUTURA.....	278
6. CONCLUSIONES/ CONCLUSIONS.....	282
BIBLIOGRAFÍA	291
ANEXO	
INSTRUMENTOS DE MEDIDA.....	3457



CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN GENERAL

El entorno cambiante, globalizado y diverso en términos socio-demográficos, junto con las nuevas tecnologías ha transformado el modo de gestionar las organizaciones radicalmente. Han sido muchos y diversos los avances desde mediados del siglo pasado a los albores del s. XXI, donde se contextualiza el presente trabajo.

En este trabajo, se estudia la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño, sin olvidar las características de los empleados tanto a nivel individual como a nivel organizacional. Para ello, se analizan las diferentes corrientes de gestión de recursos humanos y la teoría sobre investigación multinivel. Este trabajo se inspira en el modelo de Ostroff y Bowen (2000) y en diversas teorías clásicas de la psicología del trabajo que lo avalan, y ofrece una visión global del funcionamiento de las organizaciones.

En este trabajo I, se analiza la gestión de recursos humanos desde diferentes perspectivas, y cómo ello redonda en el clima y el contrato psicológico y normativo de los empleados, lo que modifica su satisfacción laboral, y por tanto, su desempeño. Con él se pretende mostrar como aquellas empresas que ponen en práctica una gestión de recursos humanos basada en sistemas de prácticas de recursos humanos orientadas hacia el compromiso obtienen un mayor desempeño de sus empleados.

2. LAS CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL DEL PRESENTE TRABAJO

Las organizaciones no viven en el vacío, no son autosuficientes, ni autónomas, por ello, para entender a las organizaciones es necesario entender el ambiente donde realizan su actividad (Klein y Kozlowski, 2000). Chiavenato (2004) define el ambiente como el contexto donde se inserta la organización y representa todas las fuerzas externas que influyen en las organizaciones y en su comportamiento.

Antes de continuar con el desarrollo de este apartado, es imprescindible, por tanto, informar que las características del entorno organizacional en las que se llevó a cabo la recogida de datos de la presente tesis, es bien distinta a la actual. La situación de crisis económica que está soportando la economía occidental principalmente, y por ende, la mundial desde 2008 ha modificado el panorama económico mundial afectando a las organizaciones y, en consecuencia, a sus empleados.

En aras de una correcta interpretación y contextualización de los resultados del estudio, en este apartado se citan los principales cambios socioeconómicos producidos desde principios del s.XXI. Sin embargo, se incluyen los datos objetivos de la situación económica del año 2004, con el fin de contextualizar correctamente y con precisión los resultados obtenidos en los estudios.

Los albores del siglo XXI, se caracterizaron por la innovación basada en el conocimiento, por la gestión de la información, por la internacionalización de los mercados (Bonache, 2002) y por una bonanza económica que parecía no tener fin. Todo ello, tuvo como consecuencia un mercado turbulento, dinámico y competitivo que exigía un cambio en la gestión empresarial y también en los recursos humanos. La realidad del mercado laboral era bien distinta a la actual, presentando unas tasas de paro relativamente bajas. Por ejemplo, la tasa de paro en España en 2004 era del 10,5%, siendo la más alta de la mayoría de países participantes en nuestro estudio: Suecia (6,3%), Alemania (9,5%), Países Bajos (4,6%), Bélgica (8,4%), y Reino Unido (4,7%) (Eurostat, 2007). Ante esta situación del mercado laboral, existía una necesidad de atraer y mantener trabajadores altamente empleables (De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, De Witte, y Alarco, 2008) que aportaran valor a la organización.

Además, otros factores como la globalización, los avances tecnológicos, y la diversidad en la fuerza laboral (Chiavenato, 2004) han afectado a las organizaciones en los comienzos del siglo XXI. Estos factores han producido y producen una serie de cambios en la gestión empresarial. A continuación, los presentamos con mayor detalle.

2.1. GLOBALIZACIÓN

La globalización ha sido definida como “un proceso de expansión económica que derriba todas las barreras que impiden un intercambio económico competitivo, ya sean sociales, culturales, ambientales, éticas, jurídicas, financieras o políticas, y permite que los productos, servicios, recursos, artefactos e ideas de todos los países puedan competir en el mercado mundial” (Chiavenato, 2004, p. 49).

En esta competición, el éxito se mide en base a la rentabilidad de la empresa. Esta competitividad mundial lleva a las organizaciones a pensar en mercados mundiales o globales a fin de disminuir costos y aumentar el mercado para sus productos (Gil y Alcover, 2003). Así no es de extrañar que las principales potencias mundiales hayan aumentado sus importaciones y exportaciones desde el 2002 hasta el 2004 (que es cuando se realizó la recogida de datos) y esta tendencia siga en aumento hasta 2009 (ver cuadro 1).

Cuadro 1. Comercio de las principales potencias en el mercado mundial en billones de euros (Eurostat, 2005; 2009; 2010).

Exportaciones	EU25	USA	China	Japón	Canada
1999	689.4	650.0	182.9	391.8	223.7
2000	857.8	845.7	269.8	518.9	299.5
2001	895.8	816.0	297.1	450.5	290.1
2002	903.6	733.6	344.3	440.6	266.9
2003	882.9	640.7	387.5	417.1	241.1
2004	969.0	658.4	477.0	454.6	258.8
2005	1052.7	726.9	612.5	478.2	289.8
2006	1160.1	825.9	771.7	515.1	309.2
2007	1240.5	848.3	890.2	521.2	306.6
2008	1309.8	883.8	972.7	531.3	318.2
2009	<i>1094.4</i>	<i>757.6</i>	<i>861.5</i>	<i>416.3</i>	<i>226.1</i>
Importaciones					
1999	746.6	994.1	155.5	290.9	206.6
2000	996.0	1363.4	243.7	410.9	265.0
2001	983.7	1316.6	271.9	389.8	253.8
2002	942.5	1271.4	312.1	356.5	240.5
2003	940.8	1151.9	365.0	338.5	216.6
2004	1032.0	1227.1	451.3	365.4	221.7
2004	1027.5	1226.2	451.2	366.0	220.1
2005	1179.6	1392.4	530.5	414.7	252.7
2006	1352.8	1528.4	630.3	461.2	278.8
2007	1433.4	1471.8	697.6	454.0	277.5
2008	1564.9	1471.9	770.0	518.4	285.4
2009	<i>1199.2</i>	<i>1148.5</i>	<i>720.9</i>	<i>395.7</i>	<i>230.2</i>
Balance					
1999	-57.2	-344.0	27.4	101.0	17.1
2000	-138.2	-.517.7	26.1	108.0	34.5
2001	-87.9	-500.6	25.2	60.7 3	6.4
2002	-38.9	-537.7	32.2	84.1 2	6.3
2003	-57.9	-511.2	22.6	78.6 2	4.5
2004	-63.0	-568.7	25.7	89.2 3	7.1
2005	-126.8	-665.5	82.0	63.6	37.1
2006	-192.7	-702.4	141.3	53.9	30.4
2007	-192.9	-623.6	192.6	67.2	29.1
2008	-255.1	-588.1	202.7	12.8	32.8
2009	<i>-104.8</i>	<i>-390.9</i>	<i>140.6</i>	<i>20.6</i>	<i>-4.0</i>

2.2. AVANCES TECNOLÓGICOS

El avance en la tecnología, principalmente en la tecnología de la información y la comunicación (TIC), ha revolucionado las organizaciones. La red de Internet y la rápida comunicación que en ella se produce, está obligando a las organizaciones a transformarse. Debido a que los nuevos canales de comunicación permiten trabajar directamente con los clientes, se evitan los antiguos canales de distribución lo que permite mejorar los servicios y reducir costes. El uso de Internet produce un modo de comunicarse con rápido flujo de información y aumentando las expectativas de los clientes y de los proveedores. Por ello, el conocimiento y, por tanto, los empleados que lo poseen se están convirtiendo en el activo principal de la organización y en su ventaja competitiva. En 2004, el porcentaje de empresas que tenía conexión de banda ancha era de 53,6% en Alemania, 71,6% en España, 44,1% en Reino Unido, el 53,7% en los Países Bajos, el 69,9% en Bélgica y el 74,7% en Suecia; mientras que el porcentaje de empresas que usaban habitualmente la intranet y la extranet era de 30% en España, el 42,1% en Bélgica, el 29% en Alemania, el 36,2% en Suecia, el 32,9% en los Países Bajos, y el 26,5% en Reino Unido (Eurostat, 2007). La necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios que se estaban produciendo y ofrecer mejor servicio a menor coste por medio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación era y es requisito indispensable para aumentar la ventaja competitiva de la empresa.

2.3. MAYOR HETEROGENEIDAD EN LA COMPOSICIÓN DE LA FUERZA LABORAL

A lo largo del siglo XX, se han producido una serie de cambios que hacen que la fuerza laboral actual sea mucho más heterogénea (la entrada masiva de la mujer a los puestos de trabajo, multiculturalidad de los empleados, etc.). Todo ello plantea retos para la gestión de recursos humanos, relacionados precisamente con lo que se ha venido llamando la gestión de la diversidad.

La diversidad organizacional es un nuevo reto al que se enfrentan las organizaciones del s.XXI. Actualmente, las personas que trabajan en las organizaciones se caracterizan, no sólo por diferencias individuales como la personalidad o las competencias, sino, sobre todo, por diversas características demográficas y culturales. El sexo, la lengua, la religión, la nacionalidad, la clase social, la cultura, la edad y las costumbres son muy diferentes en los empleados del siglo XXI. Esto obliga a las organizaciones a repensar parte de la política interna y a cambiarla. Además, la globalización ha provocado que las organizaciones se expandan a otros países incrementando su diversidad y que empleados de diferentes nacionalidades formen parte de la misma empresa.

Una muestra de la diversidad sociodemográfica de las empresas españolas y europeas, son los datos de los ciudadanos de diferentes países que se encontraban en España y en Europa

a principios del 2005. En esta época había en España 39.667 millones censados como ciudadanos de los cuáles 700.000 eran de otros países de la Europa de los 25, mientras que había 2.026.000 millones de ciudadanos de otros lugares del mundo. A nivel más global, podemos decir que los 433,31 millones que habitabamos la Europa de los 25 había 26,283 millones de ciudadanos desplazados, de los cuales 7,305 millones eran europeos y 18,978 millones eran de otros países (Eurostat, 2007).

Ante esta situación multicultural, se hace necesaria una gestión eficaz de la diversidad en las organizaciones. Según Chiavenato (2004), la diversidad gestionada eficazmente se convierte en una ventaja competitiva para las organizaciones. El desafío está en alcanzar un margen de competencia con las diferentes personas que trabajan en las organizaciones.

Según Bonache (2002), los recursos humanos son particularmente importantes en este entorno dinámico, diverso culturalmente y boyante. En tal entorno, si los empleados son adecuadamente gestionados, se facilita la adaptación y la renovación continua de la empresa para adecuarla a las demandas de los mercados. Así, a través de la formación y el aprendizaje continuo, los recursos de conocimiento se pueden transferir a través de distintas tecnologías, productos y servicios. Hay que remarcar que los recursos del conocimiento se sustentan en los recursos humanos, esto es, los empleados

que son los que proporcionan esa ventaja competitiva a la empresa, siempre y cuando estén bien dirigidos y gestionados.

En este contexto, se desarrolla la actividad de las organizaciones y los empleados que hemos analizado en la presente tesis. Un entorno global, tecnológico y diverso que requiere un esfuerzo adicional para una adecuada gestión de los recursos humanos, que lleve a las organizaciones a conseguir sus objetivos organizacionales.

3. LA GESTIÓN DE RRHH Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

A partir de los años 80, una corriente de consultores, académicos y profesionales han ido acumulando investigación y experiencias que demuestran que la gestión de recursos humanos es un área estratégica en la organización y proporciona ventaja competitiva (Bonache, 2002). La gestión de recursos humanos ha sido definida como la filosofía, las políticas, prácticas y procedimientos relacionados con la gestión y dirección de las personas dentro de la organización (Beardwell, Holden y Clayton, 2004). Este concepto tan amplio incluye estrategias, decisiones, operaciones y prácticas para hacer una gestión efectiva de los empleados y conseguir de este modo los objetivos organizacionales. Uno de los principales objetivos de la gestión de recursos humanos es añadir el máximo valor a los bienes y servicios que proporciona la

empresa, junto con la mejora de la calidad de vida de los empleados (Analoui, 2007).

La gestión de recursos humanos ha sido definida anteriormente, desde un punto de vista académico como “un conjunto envolvente de múltiples teorías y un grupo de políticas interrelacionadas con una ideología o filosofía subyacente” (Guest, 1999). Armstrong (1999), desde un punto de vista menos teórico, consideraba la gestión de recursos humanos como una aproximación estratégica para adquirir, desarrollar, dirigir, motivar y conseguir el compromiso del recurso clave en la organización, las personas que trabajan para ella. Otros investigadores la diferenciaban de la administración de personal tradicional. Por ejemplo, Storey (2007) la definió como una aproximación distinta a la gestión de personal que busca alcanzar una ventaja competitiva a través de la utilización estratégica de sus empleados altamente cualificados y comprometidos por medio de un conjunto de técnicas culturales, estructurales y de gestión de personal. Desde el punto de vista de Storey (2007), la diferencia entre administración de personal y gestión de recursos humanos es que la primera impone el cumplimiento de las reglas y los procedimientos organizacionales, y la segunda, aumentar la lealtad y compromiso de los trabajadores. Esta visión de la gestión de recursos humanos estaría en línea con el paradigma de CVL/IE (Calidad de Vida Laboral/ Implicación de los Empleados).

Uno de los aspectos básicos de este paradigma es que la calidad de vida laboral (CVL) estimula la implicación de los empleados (IE) y un desempeño de calidad basado en el compromiso, la competencia, los costes y la congruencia con los objetivos de la organización de los objetivos de los empleados. Desde este paradigma, se enfatiza la participación, autonomía y la formación de los empleados, la recompensa en función del desempeño, la comunicación abierta tanto horizontal como vertical, y la información de los cambios organizacionales en todos los niveles de la empresa (Gracia, Martínez-Tur, y Peiró, 2001).

Las últimas definiciones y paradigmas de la gestión de recursos humanos que hemos citado, se basan en una aproximación “soft” de los recursos humanos, frente a la aproximación “hard”. Ambas aproximaciones, descritas en el siguiente apartado, consideran la gestión de recursos humanos como un área estratégica de la organización.

Diversas han sido las causas que consolidan a la gestión de recursos humanos como un área estratégica (Bonache, 2002). En primer lugar, los cambios en la fuerza laboral (trabajo cognitivo, empleabilidad, flexibilidad, etc.) y en las demandas del entorno (globalización y competitividad de mercados internacionalizados) han propiciado la necesidad de desarrollar unas prácticas de recursos humanos adaptadas a unos trabajadores más exigentes y a un entorno más cambiante y

volátil que hace 50 años. En segundo lugar, el desarrollo de modelos de excelencia (Ouchi, 1982; Peters y Waterman, 1982) a partir de la investigación de empresas excelentes. Estos modelos muestran que estas empresas coinciden en la importancia que dan a sus empleados y la forma en que son dirigidos y gestionados. Asimismo, la evidencia empírica demuestra que una gestión de recursos humanos estratégica y centrada en el empleado puede tener influencia en el desempeño de los mismos y, por tanto, en los resultados económicos de la empresa.

Huselid, Jackson y Schuler (1997) y otros investigadores (Gerhart, 1999; Welbourne y Andrews, 1996) han demostrado que las diferencias en la calidad de gestión de recursos humanos explican en gran parte las diferencias en retornos financieros y en el valor del mercado de las empresas, incluso después de controlar estadísticamente características de las organizaciones como el tamaño, el sector, la edad, etc.

Por todo ello, la gestión de recursos humanos se ha consolidado como un valor estratégico. Sin embargo no hay una receta o técnica única que asegure beneficios para la organización. Ya desde la misma gestación del área, se bifurcaba en dos aproximaciones aparentemente antagónicas, lo que se ha denominado visión *hardy* visión *soft* (Storey, 1998) de los recursos humanos, aunque idealmente, la gestión de recursos humanos estratégica debería alcanzar un balance

adecuado entre las prácticas hard y soft (Analoui, 2007). En el siguiente apartado, profundizaremos en ambas visiones de los recursos humanos.

3.1. APROXIMACIONES A LA GESTION DE RRHH

Desde la gestión de personal racionalista heredada del Taylorismo y el movimiento de las relaciones humanas (Mayo, 1933) ha habido un largo camino en la gestión o administración de personal hasta llegar a la gestión de recursos humanos. A principios de los 80, se publicaron dos libros que establecieron las bases de la nueva gestión de recursos humanos, pero al mismo tiempo revelaron una división fundamental en el significado del término.

Por un lado, Fombrum, Tichy y Devanna (1984) desarrollaba el *matched model* desde la tesis que la organización y la gestión de los empleados deriva de y ajusta con la estrategia de negocio. Desde esta aproximación, los empleados son un recurso más de la organización, como las infraestructuras o la materia prima, son una herramienta más que se utiliza y se desecha en función de las necesidades de la organización. Esta aproximación fue desarrollada por Schuler y Jackson (1987) que sugieren que las organizaciones en diferentes segmentos de mercado desarrollarán diferentes tipos de sistemas de gestión de recursos humanos en función de su estrategia empresarial. Storey (1998) denominó a esta visión de los recursos humanos aproximación *hard*.

Por otro lado, Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills, y Walton (1984) argumentaron que un conjunto integrado de aproximaciones enfocadas en el empleado y unida a sus necesidades estratégicas podría crear lo que se denomina “sistemas de alto rendimiento”. Estos autores argumentan que los empleados son “el recurso más valioso de la organización” y que aumentando su implicación con la organización se aumentarán los beneficios y la consecución de objetivos organizacionales. Storey (1998) denominó a esta visión de los recursos humanos aproximación *soft*.

A continuación, se explican más detalladamente las aproximaciones de gestión de recursos humanos *hard* y *soft*. Mientras que la primera enfatiza la gestión calculadora, cuantificadora y estratégica de todos los activos de la empresa (incluidos los trabajadores) para gestionar el lugar de trabajo de una manera más “racional” (Bratton y Gold, 1999); la segunda enfatiza la importancia de fomentar altos niveles de compromiso, la formación en el lugar de trabajo y subraya el liderazgo (Bratton y Gold, 1999).

3.1.1. Aproximación *hard*

La aproximación *hard* (Fombrum et al. 1984) tiene como referente el modelo gestión de recursos humanos de la escuela de Michigan (ver apartado 3.2.1.). Esta aproximación está firmemente enraizada en la estrategia corporativa y las políticas de negocio que enfatizan el análisis del entorno y la integración

en un plan de negocio de los recursos humanos. Por tanto, se basan en un control estratégico, en una estructura organizacional y en sistemas para gestionar a los empleados basadas en una eficiencia de la producción con el mínimo coste. Los empleados son medios para conseguir objetivos estratégicos, son vistos como cualquier activo de la empresa que ha de ser utilizado del modo más eficiente, son una herramienta más para conseguir los objetivos de negocio. (Analoui, 2007).

Se basa en cinco principios básicos²:

Selección de las personas que tengan las habilidades para desempeñar el puesto, independientemente que compartan o no los valores de la organización, para evitar costes de formación. Si es necesario se ofrecen altos salarios para cubrir el puesto.

Evaluación y control del desempeño con el fin de proveer *feedback* tanto al empleado como a la organización de sus resultados. Tanto empresa como trabajador se evalúan mutuamente. La empresa evalúa el rendimiento del trabajador, mientras que el trabajador evalúa el salario que recibe para ver si es acorde al mercado de trabajo.

Sistema de retribución en función del desempeño individual del trabajador. El mensaje para el trabajador es que es un

² Principios básicos extraídos de Analoui (2007) y Bonache (2002).

contratado y de él se esperan los resultados requeridos y recompensados. Los contratos suelen ser a corto plazo y no se asegura la estabilidad laboral.

Formación en función de las necesidades estratégicas de la empresa, se prefiere no invertir en formación en pro de la selección. Por otra parte, esta no se tiene en cuenta para fijar la retribución del empleado, que se prefiere ligar al desempeño.

La *gestión* y la *dirección* de los empleados han de estar en manos del jefe directo en lugar del administrador de personal.

La empresa por su parte al aplicar estas prácticas llamadas de “sistema de mercado” (Bonache, 2002) obtiene gran flexibilidad, adecuándose muy fácilmente a las condiciones cambiantes de la demanda, aunque podría perder ventaja competitiva al perder empleados altamente cualificados, si la competencia les ofrece mejores condiciones laborales.

Esta aproximación racionalista que considera al empleado un recurso más no está exenta de críticas. Guest (1999, p.6) afirma que “es simplemente una reafirmación del control de la dirección bajo otra etiqueta”, o lo que es lo mismo, un paso atrás hacia el Taylorismo (Analoui, 2007). Esta aproximación motiva al empleado extrínsecamente y presta poca atención a la satisfacción y a la motivación intrínseca del empleado. Llevada al extremo puede incluso contribuir a la alienación del trabajador, debido, en gran parte, a su asunción básica de que los objetivos organizacionales han de cumplirse a cualquier

precio y que las personas tienen el mismo valor que cualquier recurso de la organización, esto es, carecen de importancia, como individuos. Ello implica, en algunos momentos, reducciones de plantilla y, en otros momentos, intensificación del trabajo en función de la demanda (Bonache, 2002).

3.1.2. Aproximación *soft*

La aproximación *soft* a la gestión de recursos humanos fue originalmente concebida por Beer et al. (1984) y Walton (1985) y se basa en el modelo de gestión organizacional de Harvard (ver apartado 3.2.2). Sin embargo, el origen de esta aproximación se basa en diferentes trabajos y tendencias empresariales que proceden de una misma escuela de pensamiento (los modelos humanistas) (Mayo, 1933; McGregor, 1960; Herzberg, 1966; Hackman y Oldman, 1976; Trist, 1981 y Maslow, 1943).

Esta aproximación *soft* se centra en los intereses del empleado para sostener y aumentar el compromiso con la organización, esperando así altos niveles de desempeño. Asimismo, promueve la participación de los empleados en la toma de decisiones y la dirección asegura canales de comunicación en todos los niveles de la empresa para que la información fluya a todos los empleados. Las organizaciones que aplican esta aproximación, refuerzan el compromiso del empleado, su auto-regulación y una amplia autonomía en el puesto. La asunción básica es que los trabajadores responden

mejor cuando su organización reconoce sus necesidades individuales y las dirige, al mismo tiempo que se cumplen los objetivos de la organización.

Los desarrollos en gestión de recursos humanos de esta aproximación han recibido diferentes nomenclaturas como “sistemas de alto rendimiento”, “sistemas orientados al compromiso”, “sistemas de implicación” “paradigma CVL/IE”, etc. (Mohrman, Ledford, Lawler, y Mohrman, 1986; Wood y Wall, 2007).

La aproximación *soft* tiene como objetivo que el empleado se considere como un asociado, como parte de la empresa. Por tanto, se espera del empleado que realice mayores esfuerzos para la organización desarrollando todo su potencial. Para ello, se han desarrollado una serie de prácticas de recursos humanos, en consonancia con la filosofía universalista de los recursos humanos (ver apartado 6.1.1.). Estas prácticas se pueden resumir en³:

- El *desarrollo de la carrera* profesional de los trabajadores en la empresa mediante *promoción horizontal y vertical*, y trabajo en equipo.

³ Resumen de las prácticas de recursos humanos extraído de Analoui (2007) y Bonache (2002).

- *Selección de personal eficaz* con el objetivo de seleccionar a personas que se adapten fácilmente a la cultura de la organización y compartan sus valores empresariales.

- *Retribución por competencias* y con incentivos de grupo o negocio.

- *Evaluación del desempeño* orientado al desarrollo y una evaluación 360°.

- Promoción de la *participación* de los empleados mediante la difusión de la información.

- *Políticas igualitaristas simbólicas* (aparcamientos sin distinciones, la misma cafetería para toda la organización, etc.)

- Los mandos intermedios o supervisores se convierten en coordinadores de equipos.

Sin embargo, tal y como afirma Bonache (2002), cada organización en función de sus características específicas ha de concretar cada uno de los principios y las prácticas de gestión de sus recursos humanos.

Esta aproximación *soft* no está exenta de críticas. En primer lugar, la promoción horizontal y vertical podría capacitar a la dirección para adaptar, cambiar y racionalizar sin justificación a un empleado (Analoui, 2007). En segundo lugar, el trabajo en equipos autogestionados aumenta la implicación y responsabilidad de los empleados, pero también puede aumentar el conflicto y la confrontación. También, se ha

sugerido que la aproximación *soft* es retórica y manipuladora y que actúa como herramienta para incrementar el control de la dirección sobre sus empleados, más que para contribuir a su desarrollo. Una última crítica a esta aproximación es la división entre empleados nucleares o centrales para la organización y empleados periféricos (Atkinson, 1984). Esta división llevaría a diferentes reglas para cada tipo de empleados. Así, a los empleados nucleares se les aplicarían prácticas de recursos humanos basadas en la aproximación *soft*, mientras que a los empleados periféricos se les aplicaría prácticas de recursos humanos basadas en la aproximación *hard*.

En resumen, ambas aproximaciones tienen sus debilidades y fortalezas y pueden complementarse en función de las necesidades de los empleados y de la organización. Existen algunos aspectos claves que hay que resaltar en la gestión del capital que comparten ambas aproximaciones. Ambas aproximaciones comparten el énfasis en la gestión de recursos humanos para crear una ventaja competitiva. Asimismo, ambas subrayan la necesidad del alineamiento con los objetivos de la organización y con el entorno, y la consistencia de las prácticas de recursos humanos, independientemente del contenido. En ambas aproximaciones, se persigue la eficiencia financiera de la organización desde filosofías contrarias.

En el presente trabajo, se analiza si en las organizaciones se llevan a cabo una serie de prácticas de recursos humanos que

estarían centradas en el empleado, esto es, prácticas de sistemas de alto compromiso dentro de la aproximación *soft*. Sin embargo, no podemos obviar la existencia de la aproximación *hard*, y por ello hacemos referencia a ambas aproximaciones. Por tanto, en el siguiente apartado mostramos sendos modelos de gestión organizacional desde ambas aproximaciones, aunque creemos conveniente analizar las percepciones, actitudes y conductas de los empleados ante estas prácticas. Por ello, nos basamos en el modelo de Ostroff y Bowen (2000) para llevar a cabo el análisis de las organizaciones (ver apartado 4).

3.2. MODELOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

3.2.1. El modelo de Michigan

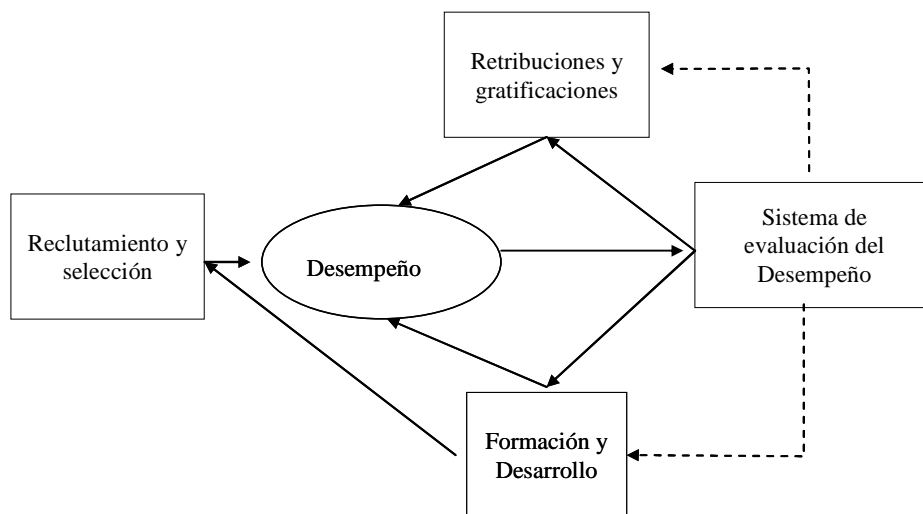
El énfasis en este modelo es que la dirección tiene todo el poder. Los empleados son vistos como un activo más que debe ser explotado al máximo con un coste mínimo. Es el modelo más extremo de la aproximación *hard*.

Este modelo intenta incrementar la eficiencia de los individuos en la organización sin enfocarse en sus necesidades sino en el modo en que pueden ser “usados” para conseguir los objetivos organizacionales. Según Redman y Wilkinson (2001), el modelo de Michigan se basa en los trabajos de Storey (1992), Hendry, Arthur y Jones (1995), y Beardwell et al. (2004) quienes establecieron que la aproximación *hard* de los recursos humanos estaba enraizada en la estrategia corporativa y la

política de la organización. Esta línea de gestión enfatiza el análisis del entorno y la integración al plan de negocio de la gestión de recursos humanos.

Según Price (2004), el modelo de Michigan sigue los cinco principios básicos de la aproximación *hard* (Analoui, 2007; Bonache, 2002).

Gráfico 1. Modelo de Michigan de Gestión de Recursos humanos (Analoui, 2007)



En el gráfico 1, se observa como se realiza el reclutamiento y la selección de los candidatos, que mejor se ajustan al puesto, con el objetivo de conseguir el desempeño esperado, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La evaluación del desempeño controlaría todo el proceso ofreciendo *feedback*

relevante a los individuos y a la organización para mejorar la eficiencia. En función de esta evaluación, se establecería un sistema de retribución y gratificaciones en función del desempeño. Los resultados de la evaluación servirían también para detectar necesidades de formación entre el personal. La formación y el desarrollo están basados en las necesidades de la empresa, y se primaría contratar a especialistas en lugar de formar a los trabajadores en plantilla.

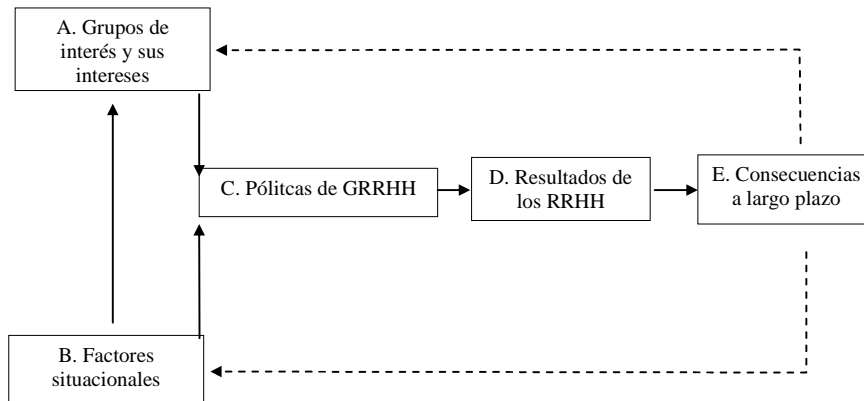
3.2.2. *El modelo de Harvard.*

El modelo de Harvard agrupa los principales principios de la aproximación *soft* de los recursos humanos. El objetivo de este modelo es aumentar el compromiso y potencial de los empleados.

Este modelo agrupa cuatro grandes factores (ver gráfico 2). La organización se analiza teniendo en cuenta el flujo de capital humano. Esto incluye desde que un empleado es considerado y contratado por la organización hasta que finaliza su contribución en la empresa (reclutamiento, selección, socialización, evaluación y promoción). Este sistema cuenta con un sistema de retribución con sueldos altos y participaciones en la empresa para atraer, motivar y mantener a los empleados, junto con estabilidad laboral. Otra de sus características es que propicia la participación de los empleados en la toma de decisiones, con ello persigue crear un entorno laboral con empleados comprometidos e implicados.

Por último, también delega responsabilidad en grupos de trabajadores autogestionados. Como se puede observar, todas estas características son distintivas de la aproximación *soft*.

Gráfico 2. El Modelo de Harvard de Gestión de Recursos Humanos (Analoui, 2007)



A	B	C	D	E
Accionistas Dirección Grupos de empleados Gobierno Comunidad Sindicatos	-Características empleados -Estrategia del negocio y condiciones -Filosofía de la dirección -Mercado Laboral -Sindicatos -Tecnologías -Leyes y valores del contexto	Influencia del empleado Flujo de recursos humanos Sistema de retribución Sistema de trabajo	Compromiso Competencia Coste-efectividad	Bienestar individual Efectividad organizacional Sociedad del bienestar

El modelo de Harvard se basa en las cuatro “C”: competencia, congruencia, compromiso y coste de la efectividad, donde cada criterio es igual de importante: la competencia en el trabajo, la congruencia del trabajador con los fines de la organización, el compromiso de la organización en invertir en el empleado y desarrollar sus competencias y por

último, el coste general de la efectividad de los recursos humanos. El alto rendimiento de los empleados se obtiene, ya que con este modelo se consigue tener trabajadores competentes, comprometidos, con valores congruentes con los de la organización y se optimizan los costes. Además, se incluyen los resultados a largo plazo consecuentes de llevar a cabo una gestión de RRHH basada en este modelo. Por último, este modelo enfatiza el reconocimiento de los grupos de interés: la dirección, los empleados, los sindicatos, la sociedad y el gobierno estatal. Beer et al. (1984) consideran que todos los grupos de interés han de ser tenidos en cuenta en la organización, de lo contrario la organización podría sufrir conflictos y pérdidas.

Este modelo también está en línea con el Paradigma CVL/IE que basa la gestión de recursos humanos en mejorar la calidad de vida laboral de los empleados para estimular su implicación laboral y un desempeño de calidad. Igualmente este paradigma se centra en lograr el compromiso, la competencia, optimizar costes y la congruencia. Así, el compromiso de los empleados se lograría a través de la identificación con la empresa y sus objetivos. Por medio de la formación, se obtendrían empleados competentes para desempeñar sus roles. Se postularía una optimización de costes, por los que el coste de los empleados en su conjunto fuera menor a la aportación que hiciesen a la organización. Por último, este paradigma aboga por una mayor coincidencia de los intereses de los empleados y

la organización para conseguir la congruencia (Gracia et al., 2001).

3.2.3. Conclusiones

Ambos aproximaciones con sus modelos son dos perspectivas antagónicas de la gestión del personal, sin embargo, ambas persiguen una mayor eficiencia organizacional, sin analizar las percepciones y las actitudes que los empleados desarrollan ante las prácticas de recursos humanos derivadas de estas aproximaciones. Este hecho ha sido criticado por Grant y Shields (2002, p. 313) quienes aseveran “es algo irónico que aunque la gestión de recursos humanos se relaciona con la gestión efectiva de los empleados, sabemos sorprendentemente poco sobre como los empleados, como individuos receptores de la gestión de recursos humanos, reaccionan ante estas prácticas” Se ha desarrollado investigación teórica y práctica en la gestión de recursos humanos que no tiene en cuenta el punto de vista del empleado (Boselie, Dietz y Boon 2005; Combs, Hall y Ketchen, 2006) y sin embargo, concluye que se mejora su rendimiento. Por ejemplo Combs et al. (2006) llevaron a cabo un metanálisis analizando 92 estudios y concluyeron que la relación entre el sistema de gestión de personas y el rendimiento de los empleados era positiva. Sin embargo, el modelo de Ostroff y Bowen (2000) en el que nos hemos basado en la presente investigación (ver apartado 4 de la introducción), tiene en cuenta tanto la gestión de recursos humanos de la

organización y sus resultados, como el punto de vista de sus empleados a nivel individual y organizacional, por lo que lo consideramos un modelo excelente para evaluar a la organización en su conjunto.

4. MODELO DE OSTROFF Y BOWEN (2000)

El modelo de Ostroff y Bowen (2000) analiza la organización desde un punto de vista multinivel, de este modo se integran los diferentes niveles que existen en las organizaciones. Su objetivo es integrar las tres vertientes primarias de la investigación (la aproximación a nivel individual, la aproximación a nivel organizacional y la aproximación trans o multinivel) dentro de una estructura multinivel cohesionada. Ostroff y Bowen (2000) proponen un meso-paradigma (House, Rousseau y Thomas-Hunt, 1995) para la comprensión de los vínculos existentes entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño de la organización.

Por un lado, el modelo se enfoca a nivel micro en el análisis y la comprensión del nivel individual, abarcando aspectos como el clima psicológico, el contrato psicológico, características de los empleados (las actitudes, las conductas, las habilidades y las capacidades), el desempeño y otras variables individuales a este nivel. Por otro lado, el modelo se concentra en el nivel macro con el objetivo de analizar y comprender aspectos a nivel organizacional como el sistema de recursos humanos, las estrategias organizacionales, el clima organizacional, el

contrato normativo, y los atributos que se crean y se comparten por los empleados (actitudes colectivas, conductas y capital humano), además de la efectividad y el desempeño organizacional. La relación entre el sistema de gestión de recursos humanos, el clima organizacional y el contrato normativo estará modulado, según este modelo, por la fortaleza con la que esté implantado el sistema de recursos humanos. Así un sistema de recursos humanos fuerte evitará ambigüedades a los empleados sobre el modo de comportarse y sobre lo que la organización espera de ellos.

Siguiendo este modelo, el entorno y/o contexto organizacional y la estrategia de la organización han de tenerse en cuenta a la hora de desarrollar el sistema de gestión de recursos humanos, que ha de estar alineado con los objetivos estratégicos de la organización. En respuesta a un contexto turbulento o a un cambio de objetivos organizacionales en función del mercado, se ha de modificar el sistema de gestión de RRHH para adecuarse a la nueva situación y a los nuevos objetivos de la organización variando, si es necesario, las prácticas de recursos humanos. Las prácticas de recursos humanos forman las habilidades, las actitudes y la conducta de los trabajadores de la organización, y éstas influyen en su desempeño. Además, las prácticas de recursos humanos tienen una influencia directa en el desempeño organizacional ya que proporcionan las condiciones estructurales y operacionales a los empleados para ser eficientes. Basándose en estas premisas

Ostroff y Bowen exploran cómo las prácticas de RRHH forman las características de los empleados a partir del clima psicológico/ organizacional y el contrato psicológico/ normativo. De este modo, las prácticas de recursos humanos moldean las expectativas y percepciones de los empleados de la organización. Dicho de otro modo, el conjunto de prácticas de recursos humanos adapta y moldea las interacciones y la coordinación entre los empleados de la organización creando percepciones, actitudes y afectos compartidos en los individuos. Ostroff y Bowen adoptan una visión multidimensional en la cuál las configuraciones múltiples de las prácticas de recursos humanos promueven diferentes climas y diferentes contratos psicológicos. Estos diferentes climas y contratos guían la conducta y las actitudes de la fuerza laboral e implican múltiples dimensiones de desempeño organizacional y efectividad.

Este modelo proporciona una visión general del funcionamiento de la organización. Todas las variables a ambos niveles (micro y macro) y sus relaciones están representadas en el gráfico 3. A continuación, describimos brevemente las variables que incluye el modelo de Ostroff y Bowen (2000).

Las características del entorno y la estrategia de la organización influyen en las características de la organización y en el sistema de gestión de recursos humanos. Esto redundará en las características de la organización (v.g. expansión, fusión,

etc.) y en el sistema de gestión de recursos humanos que alineado con la estrategia habrá de desarrollar unas determinadas prácticas de recursos humanos. Así, la organización diseña el sistema de gestión de recursos humanos para producir los cambios organizacionales necesarios si se dan condiciones de cambios, turbulencias y/o crecimiento.

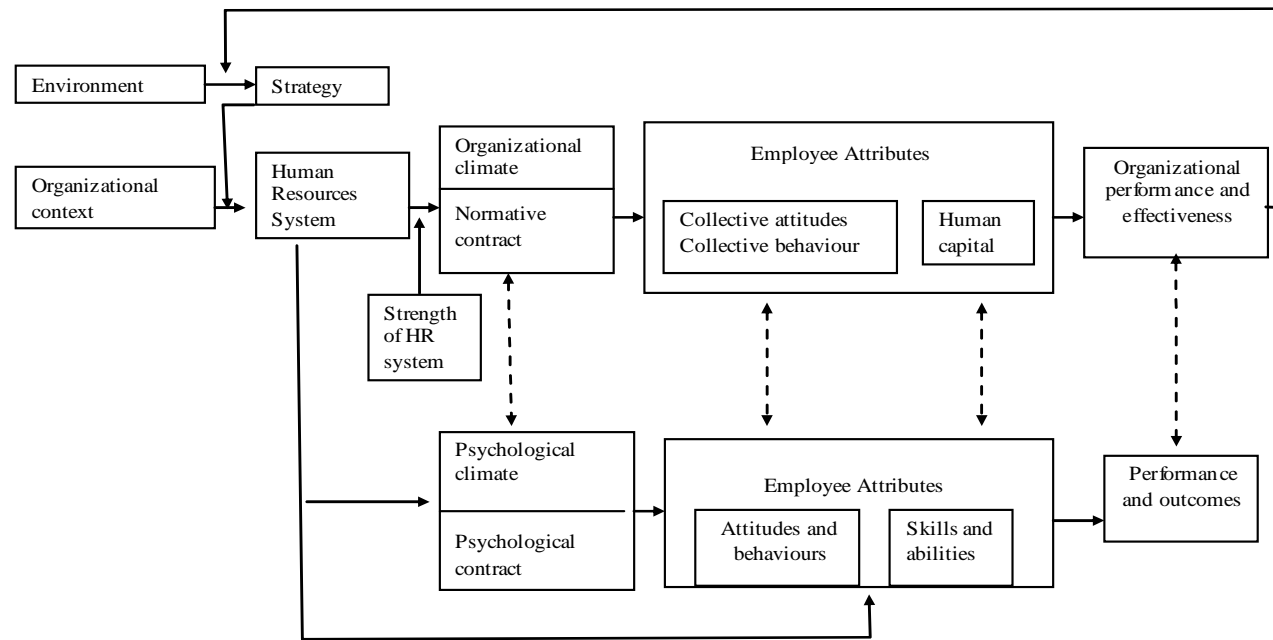
Por otro lado, el contexto también está relacionado con la fortaleza del sistema de recursos humanos ya que un entorno turbulento podría producir prácticas de recursos humanos no específicas y/o cambiantes, así como ambigüedades a la hora de su reconocimiento por parte de los empleados. Las variables organizacionales relativas al contexto tales como el tamaño de la organización también tienen influencia en el sistema de gestión de recursos humanos. La evidencia sugiere que la efectividad del sistema depende también de las características de la organización. Así pues, tanto el entorno externo como el organizacional son relevantes para el funcionamiento organizacional.

El término “fortaleza del sistema de recursos humanos” se refiere esencialmente al grado de ambigüedad que presenta el sistema de gestión de recursos humanos en la organización. Un sistema de recursos humanos fuerte se caracteriza por tener una prácticas de recursos humanos que crean una situación, una estructura social, en la que hay poca ambigüedad relativa a los objetivos y los procedimientos de la organización (esto es, las

percepciones del entorno organizacional) y en lo relativo al intercambio entre trabajador y empleador (las expectativas o creencias sobre el contrato). Por tanto, la fortaleza del sistema de recursos humanos moderará la fortaleza de los significados compartidos evocados a nivel organizacional. Un sistema de gestión de recursos humanos débil creará situaciones débiles para los empleados, una situación débil es ambigua y provee pocas guías a los individuos sobre la conducta apropiada. Esta situación débil tendrá como resultado percepciones idiosincráticas dentro de la organización.

Por otra parte, el sistema de gestión de recursos humanos ha de estar alineado con la estrategia organizacional. La estrategia está determinada por la misión de la organización. Tanto las políticas como las prácticas de recursos humanos que de ellas se derivan han de estar alineadas con la misión y estrategia organizacionales.

Gráfico 3. Modelo Multinivel de relaciones entre el Sistema de GRHH y el Desempeño Organizacional (Ostroff y Bowen 2000)



Un sistema de recursos humanos alineado con la estrategia de la firma conlleva la creación de un clima organizacional y un contrato normativo adecuados para conseguir los objetivos de la organización. Teniendo en cuenta que las prácticas de recursos humanos son los medios a través de los cuáles se forman las percepciones, actitudes y conductas de los empleados (Wright McMahan y McWilliams, 1994), el clima organizacional y el contrato normativo, creados por las prácticas de recursos humanos, redundarán en los objetivos de la organización a través de las características de los empleados. Las prácticas de recursos humanos forman las percepciones y las expectativas de los empleados de lo que la organización espera y de lo que la organización quiere conseguir. Cuando estas percepciones y expectativas son compartidas por los empleados de la organización, se forma el clima organizacional y el contrato normativo.

Ostroff y Bowen diferencian el clima psicológico que se basa en percepciones individuales de aspectos del entorno laboral y puede ser idiosincrático, del clima organizacional que definen, siguiendo a Schneider y Reichers (1983), como las percepciones compartidas que los trabajadores atribuyen a las características del entorno laboral. Cuando los trabajadores de la misma unidad o de la misma organización están de acuerdo o comparten su clima psicológico, entonces, el clima organizacional emerge.

Del mismo modo, Ostroff y Bowen consideran el contrato psicológico como un intercambio de expectativas acordadas entre trabajadores y empleadores. Este intercambio representa las creencias que los trabajadores tienen sobre las promesas hechas, aceptadas, y confiables entre ellos y la organización. Por otra parte, el contrato normativo se definiría como los contratos psicológicos compartidos, es decir, que hablamos de contrato normativo cuando los miembros de una organización tienen creencias similares sobre el intercambio de acuerdos entre ellos y la organización. La organización comunica promesas e intenciones futuras de la organización a través de sus prácticas de recursos humanos (v.g. contratación, promoción, recompensas y formación).

En función del clima organizacional y el contrato normativo establecido en la organización, los trabajadores desarrollan una serie de actitudes y conductas colectivas, además de su capital humano (desarrollando una serie de habilidades y capacidades). Según el modelo, estas características de los empleados influyen en el desempeño a nivel organizacional. Del mismo modo, el clima psicológico y el contrato psicológico a nivel individual producen actitudes positivas, que conllevan patrones conductuales que están dirigidos a la consecución de objetivos organizacionales. La satisfacción, entre otras actitudes, y el bienestar de los trabajadores puede resultar en efectividad organizacional ya que promueven conductas relacionadas con la productividad. El

modelo tiene en cuenta tres categorías de conductas: el desempeño, la adhesión y la ciudadanía organizacional. El impacto agregado de estas conductas y actitudes en el desempeño organizacional debería ser más substancial que si se considera individualmente. Las actitudes y conductas de los individuos combinadas emergen en un efecto colectivo que es mayor que el efecto aditivo a través de los individuos (Kozlowski y Klein, 2000). Por otro lado, el capital humano, esto es, el conocimiento, las habilidades y capacidades colectivas de los empleados deberían influir en el desempeño organizacional. Altos niveles de capital humano pueden ser alcanzados a través de prácticas de recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la evaluación del desempeño y la formación, por mencionar sólo las más importantes.

Por tanto, el sistema de gestión de recursos humanos alineado con la estrategia organizacional, que se diseña en función de la misión de la organización y del entorno, desarrolla una serie de prácticas de recursos humanos. Las prácticas de recursos humanos forman el clima organizacional/psicológico y establecen el contrato normativo/psicológico para que los empleados desarrollen una serie de características (actitudes, conductas, habilidades y capacidades) que sean beneficiosas para que la organización alcance sus objetivos.

Aunque el modelo, tal y como indican los autores, es una fotografía estática del funcionamiento de la organización,

incluyen el bucle en el que los resultados organizacionales obtenidos influirían de nuevo en la estrategia a seguir con lo cuál se repetiría el proceso. Asimismo, advierten que la influencia del clima sobre las actitudes y de éstas sobre el desempeño se podría estudiar longitudinalmente. Por último, aclaran que el modelo no especifica todas las relaciones que se podrían dar entre los diferentes constructos incluidos.

Este modelo multinivel tiene en cuenta a la organización en su conjunto, y analiza tanto la satisfacción de un empleado como el clima organizacional. Este modelo facilita el estudio en profundidad de las organizaciones desde un punto de vista multinivel y ofrece una “ventaja competitiva” en la investigación en psicología organizacional para analizar diferentes puntos de vista tanto micro como macro, y poder tener una visión más global del contexto organizacional estudiado.

5. LAS ORGANIZACIONES DESDE UN PUNTO DE VISTA MULTINIVEL

Psicólogos, sociólogos y teóricos organizacionales han reconocido ampliamente que existen niveles múltiples e interdependientes en las organizaciones. El entendimiento de las relaciones dentro de cada uno de los niveles y entre esos niveles es crítico para entender la conducta organizacional y las organizaciones (v.g. Klein, Dansereau y Hall, 1994; Roberts, Hulin, y Rousseau, 1978). La investigación tradicional se

caracteriza por centrarse en los dos extremos del siguiente continuo. Por un lado, la investigación centrada en el individuo sin tener en cuenta su contexto organizacional. Por otro lado, la investigación centrada en la estrategia, la cultura y la efectividad organizacional y cómo se relacionan estos factores, sin tener en cuenta al individuo. Sin embargo, actualmente se está desarrollando investigación que analiza al individuo (nivel micro), a la organización (nivel macro) y a sus interrelaciones. En esta vertiente de la investigación se ubica el presente trabajo.

5.1. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

Tal y como afirman Kowloski y Klein (2000), el hecho de que las organizaciones son sistemas multinivel es irrefutable. Este axioma se refleja en los primeros estudios de la teoría organizacional (Lewin, 1936). Sin embargo, la investigación científica tradicionalmente ha analizado las características a nivel individual, grupal u organizacional seccionando a la organización, en lugar de considerarla en su globalidad.

La base teórica en la que se asienta la concepción de las organizaciones como sistema multinivel es la Teoría General de Sistemas. En resumen, esta teoría afirma que el todo es mayor que la mera suma de las partes. Su principio básico es la homología lógica que determina que hay conceptos idénticos (v.g. isomórficos) y procesos paralelos o equivalentes funcionalmente (v.g. homólogos) que se podrían generalizar a

través de diferentes sistemas o subsistemas dentro del mismo nivel.

Así, los sistemas organizacionales tienen procesos y estructuras análogas (Katz y Kahn, 1966; Miller, 1978). Por ello, la perspectiva multinivel trata de identificar principios para entender los fenómenos que se producen en, y a través de, los diferentes niveles organizacionales.

La perspectiva macro y la perspectiva micro a las que nos referíamos al principio del presente apartado tienen sus limitaciones. La primera por no tener en cuenta al individuo y la segunda por no analizar la influencia del contexto. El objetivo de la investigación multinivel es analizar los fenómenos en ambos niveles sin olvidar a sus componentes, pero sin perderse en sus particularidades para dar una visión global del sistema organizacional (Kozlowski y Klein, 2000).

Los primeros desarrollos en la investigación de la organización desde una visión sistémica y, por tanto, multinivel fue la aproximación interaccionista (Lewin, 1936). Esta perspectiva definía la conducta como un resultado combinado del contexto y el individuo. Asimismo, se les atribuye el desarrollo del concepto de clima (Lewin, Lippit y White, 1939).

A lo largo de los años 50, el clima se consideró el principal constructo organizacional; sin embargo, tal y como muestra una temprana revisión de clima (Forehand y Gilmer, 1964) existían problemas de conceptualización y de medida. La falta de

consenso sobre si el clima era una propiedad organizacional o una percepción individual y los consecuentes problemas de medida que ello conllevaba; ponía en evidencia la controversia que existía en la época. Una década después la revisión de James y Jones (1974) arrojaría luz a este asunto diferenciando entre antecedentes del clima (v.g. características de la organización) y componentes del mismo. Así, las percepciones individuales del clima basadas en el contexto organizacional fueron etiquetadas como “clima psicológico”, mientras que la agregación de esas percepciones a nivel organizacional daría lugar al “clima organizacional”. Todo ello, pondría las bases para una vasta investigación en el estudio del clima en la organización y en el desarrollo de la investigación de los fenómenos emergentes (Kozlowski y Klein, 2000) que se explican en el apartado 5.3.

Por tanto, la investigación multinivel basada en la Teoría General de Sistemas ofrece un amplio abanico de posibilidades a la investigación teórica y empírica de las organizaciones. Sin embargo, hemos de tener en cuenta para desarrollar esta investigación que existen una serie de principios desarrollados por Kozlowski y Klein (2000). Estos principios, que resumimos en el siguiente apartado, han sentado las bases para desarrollar la investigación multinivel tanto empírica como teórica.

5.2. PRINCIPIOS DE LA INVESTIGACIÓN MULTINIVEL (Kozlowski y Klein, 2000)

Kozlowski y Klein (2000) desarrollaron 18 principios que recomiendan tener en cuenta para desarrollar cualquier investigación multinivel. En este apartado citamos en brevemente cada uno de estos principios.

1. La construcción de la teoría debe empezar con la designación y la definición del fenómeno teórico y del constructo endógeno (variable dependiente) de interés.

2. Los modelos teóricos multinivel son relevantes para la mayoría de fenómenos organizacionales; sin embargo pueden ser innecesarios si la variable dependiente no está influida por constructos de nivel superior, si no representa las acciones, cogniciones o afectos de niveles inferiores, y/o es tan reciente que ha sido poco explorada en la literatura.

3. Teniendo en cuenta que todos los fenómenos que se producen en la organización están incluidos en un contexto de nivel superior, las características contextuales deberían incluirse en el modelo teórico.

4. Algunos de los fenómenos de un nivel superior emergen de las características, cogniciones, afectos e interacciones entre individuos. La conceptualización de estos fenómenos emergentes a niveles superiores debería especificar

teóricamente la naturaleza y la forma de los procesos emergentes.

5. La especificación de la unidad (formal vs. informal) debe basarse en la teoría del fenómeno en cuestión. La especificación de entidades informales que rebasan los límites formales, o que ocurren dentro de las unidades (v.g. redes sociales dentro de la organización) lleva a la diferenciación y requiere una consideración cuidadosa.

6. Las relaciones a través de los niveles son más probables que ocurran entre unidades o niveles que están próximos, que se incluyen o superponen, y/o que están directamente asociados y que, por tanto, tienen un nexo de unión fuerte y claramente establecido.

7. Las relaciones son más probables que se produzcan en la medida en que los constructos se influyan en los dominios de contenido subyaciendo a las interacciones significativas a través de los diferentes niveles. Así, la estructura organizacional y las características del trabajo del empleado influirán en las percepciones de clima psicológico (v.g. autonomía) de los trabajadores.

8. El ciclo vital de la organización puede afectar al origen, contenido y dirección de algunos fenómenos (v.g. la cultura organizacional y el aprendizaje). En esos casos, el efecto puede ser de abajo a arriba o de arriba abajo. Para ello, la teoría debe especificar explícitamente los puntos de referencia temporal.

9. Así, los efectos a lo largo del tiempo son diferentes. Por un lado, los procesos transnivel que van desde niveles superiores a inferiores se manifiestan rápidamente. Por otro lado, los procesos que van de niveles inferiores a superiores se desarrollan más a largo plazo. Este hecho es relevante para el diseño de investigación que evaluará el modelo teórico multinivel.

10. Asimismo, las teorías que analicen el “entrainment”, esto es, “el ritmo, flujo y sincronidad de los procesos que unen diferentes niveles” (Ancona y Chong, 1997, citado en Kozlowski y Klein, 2000 pp. 24) deben especificar ciclos temporales apropiados y aplicarlos al diseño de investigación.

11. Los modelos teóricos multinivel deben explicar las asunciones teóricas y empíricas que razonan el modelo tanto en positivo como en negativo.

12. El nivel de constructo es el nivel en que el constructo se establece dado un modelo teórico (v.g. individual, grupal organizacional). Sin embargo, en un mismo modelo teórico un constructo puede manifestarse a diferentes niveles. De cualquier manera, cuando los constructos de niveles superiores emergen de niveles inferiores ha de especificarse: el nivel de origen, el nivel de constructo y la naturaleza del proceso de emergencia.

13. Teniendo en cuenta que la unidad de un constructo se define como entidad de dos o más individuos (v.g. díadas, grupos, funciones, divisiones y organizaciones); el nivel del

constructo estará basado en su potencialidad para emerger de fenómenos de más bajo nivel (v.g. rasgos de personalidad vs. clima psicológico de apoyo). Kozlowski y Klein llevan a cabo una clasificación de las propiedades de los constructos en sus diferentes niveles diferenciándolos entre constructos que tienen propiedades globales, compartidas o configurales.

Constructos con propiedades *globales* en la unidad. Son constructos únicos, objetivos, descriptivos y fácilmente observables en esa unidad (v.g. tamaño de la unidad).

Constructos con propiedades *compartidas* en la unidad. Son constructos emergentes, isomórficos y funcionalmente equivalentes que se basan en los modelos de composición. Tienen como materia prima las características, conductas, cogniciones y afectos de los miembros de su unidad y al mismo tiempo, la caracterizan (v.g. satisfacción colectiva). Son características comunes de los miembros que convergen por medio de procesos psicológicos (atracción, selección, socialización, liderazgo, experiencias compartidas e interacción entre los miembros).

Las propiedades *configurales* de los constructos a nivel de unidad también son emergentes pero capturan la variabilidad o el patrón de características, constructos y respuestas individuales a través de los miembros de esa unidad (v.g. diversidad étnica). Las propiedades configurales se basan en asunciones de discontinuidad y procesos no lineales de

compilación. Estos constructos son cualitativamente diferentes aunque funcionalmente equivalentes.

En resumen, la mejor manera de medir un constructo es atendiendo a sus propiedades en la unidad en la que esté representado. El modelo teórico subyacente determina como debe evaluarse y operacionalizarse. En general, los constructos con propiedades globales deberían representarse en su nivel de unidad y los constructos con propiedades globales y compartidas en su nivel de origen, con la forma de emergencia reflejada en el modelo de agregación, combinación y representación de datos.

14. La asunción de isomorfismo de las propiedades compartidas de la unidad ha de ser evaluada para establecer la validez de constructo de la medida agregada. La selección de una aproximación basada en el consenso (v.g. rwg, ADI) sobre el constructo o una aproximación basada en la consistencia (v.g. ICC1, ICC2) del mismo debe dictarse por la teoría y los datos, aunque en condiciones óptimas ambas han de ser evaluadas.

15. Un individuo puede servir como experto informante para constructos de nivel superior cuando pueda observar directamente o tenga conocimiento privilegiado de las propiedades en cuestión (v.g. perspectivas de contratación en el futuro). Los constructos con propiedades globales o configurales que sean observables y manifiestas, pueden ser

informados por un solo individuo. Sin embargo, los constructos compartidos son menos apropiados.

16. En el análisis de los datos que ponen a prueba los modelos teóricos y que mezclan diferentes unidades de referencia y el nivel individual, los datos han de mostrar variabilidad entre unidades de todos los niveles relevantes en el modelo. Un diseño apropiado de la recogida de datos es esencial para adecuar la evaluación de tales modelos.

17. Los procesos que se producen desde un nivel superior a un nivel inferior pueden ser evaluados con diseños transversales o longitudinales a corto plazo. Sin embargo, los procesos emergentes de abajo a arriba necesitan un diseño longitudinal a largo plazo o diseño de series temporales.

18. No hay una estrategia estadística de análisis de datos apropiada para todas las preguntas de investigación multinivel. La selección de los análisis estadísticos ha de basarse: por un lado, en la consistencia entre los tipos de constructos, el muestreo y los datos y la pregunta de investigación; por otro lado, en las asunciones, fortalezas y limitaciones de la técnica estadística.

Los autores no desarrollan un principio multinivel para determinar la formulación de los ítems en función de la unidad a la que son agregados, sin embargo recomiendan el modelo de cambio de referente (Chan, 1998) en función de la unidad de agregación. De cualquier manera, explican que es necesaria más

investigación empírica sobre los modelos de composición. Además, explican que la investigación existente ofrece consenso intra-unidad tanto con el modelo de cambio de referente como del consenso directo (Chan, 1998).

Los modelos de composición se basan en el fenómeno de la emergencia de constructos a niveles superiores. En el siguiente apartado explicamos brevemente este fenómeno, cómo y cuándo se produce.

5.3. FENÓMENO DE LA EMERGENCIA DE LOS CONSTRUCTOS MULTINIVEL

El fenómeno de la emergencia está a la base de la investigación multinivel. Teniendo en cuenta que “un fenómeno es emergente cuando se origina en la cognición, afecto, conductas, u otras características de los individuos, se amplifica por sus interacciones, y se manifiesta como un fenómeno colectivo” (Allport, 1954; Katz y Kahn, 1966), el clima, las conductas y las cogniciones compartidas son fenómenos emergentes. Por tanto, la cognición, el afecto, la conducta y otras características que denotan contenido elemental son la materia prima de emergencia (Klein y Kozlowski, 2000, p. 55).

Los entornos organizacionales tienden a exponer a los empleados a políticas, prácticas y procedimientos comunes (Kozlowski y Hults, 1987). De este modo, estas características organizacionales actúan como constreñimientos formando la emergencia de formas de composición que se caracterizan por

la estabilidad, la uniformidad, y la convergencia (Klein y Kozlowski, 2000).

Sin embargo, los fenómenos colectivos pueden emerger de modo diferente, bajo los constreñimientos contextuales y los diferentes patrones de interacción. La emergencia de los constructos es a menudo equifinal, más que universal. Así, un fenómeno dado o un dominio de un constructo no tiene necesariamente que exhibir una forma universal de emergencia, esto es, un fenómeno emergente puede ser el resultado de procesos de composición en una situación y de procesos de compilación en otra en función de su contenido (Klein y Kozlowski, 2000).

Las propiedades compartidas de la unidad organizacional, que planteamos en nuestro estudio, están basadas en modelos de composición emergente. En estos modelos, la asunción central es la existencia de isomorfismo entre manifestaciones de constructos a diferentes niveles; los constructos comparten el mismo contenido, significado y validez de constructo entre los diferentes niveles. Explicaremos más detalladamente las características de los modelos de composición, desde la perspectiva de Klein y Kozlowski (2000):

El modelo de composición está basado en un modelo de isomorfismo. La noción de isomorfismo está basada en una asunción en la cuál todos los individuos perciben el clima, por ejemplo, a lo largo del mismo conjunto de dimensiones, o que

todos los miembros del equipo poseen modelos mentales organizados alrededor del mismo contenido. En otras palabras, el clima o el modelo mental son compartidos. Por tanto, la convergencia intra-unidades (esto es, consenso, consistencia, homogeneidad) son centrales para considerar el clima de la organización “compuesto”. Morgeson y Hofmann (1999) describen esta similitud en el tipo y cantidad de contenido elemental como equivalencia estructural. Luego, el isomorfismo proporciona la base teórica para tratar un fenómeno como esencialmente el mismo constructo a diferentes niveles (Rousseau, 1985), siempre y cuando tenga sentido teórico. Hay que denotar que constructos que son isomórficos pueden ser también funcionalmente equivalentes (Klein y Kozlowski, 2000). Así, ocupan los mismos roles en modelos multinivel del fenómeno; del mismo modo que desempeñan la misma función teórica (Rousseau, 1985).

La base de emergencia de las formas de composición son convergencia y consenso. Los individuos están expuestos a características, eventos y procedimientos contextuales constreñidores que son comunes y homogéneos (James y Jones, 1974). Desarrollan interpretaciones individuales de estas características, produciendo percepciones, cogniciones y actitudes compartidas.

En nuestra investigación, se analizan algunos constructos a nivel organizacional, para evaluar si son un consenso de

opiniones isomórficas y funcionalmente equivalentes. Dentro de la clasificación de Chan (1998) los modelos de composición se pueden evaluar mediante el modelo de consenso directo por medio de la agregación por la media.

5.4. LA FORMACIÓN DE CONSTRUCTOS EMERGENTES

El constructo emergente más ampliamente estudiado en el área de las organizaciones ha sido el clima (Klein y Kozlowski, 2000). Por ello, se explica con detalle la formación del clima ya que es generalizable al resto de constructos. La formación de clima puede estudiarse desde cinco aproximaciones: estructural, perceptiva, interaccionista, cultural y de liderazgo. A continuación, explicamos brevemente cada una de ellas basándonos en una amplia revisión realizada por Fortes-Ferreira (2009).

La *aproximación estructural* enfatiza que los individuos desarrollan percepciones comunes porque están expuestos a las mismas características estructurales de la organización (v.g. prácticas de recursos humanos, contrato normativo, etc.). Payne y Pugh (1976) aseguran que el clima se forma a partir de los aspectos objetivos del entorno organizacional: la centralización, la formalización, el tamaño de la organización, las políticas organizacionales, etc.

La *aproximación perceptiva* considera que los individuos interpretan y responden a las variables situacionales de una

manera psicológicamente significativa para ellos (James y Jones, 1974). Por tanto, desde esta perspectiva el clima es básicamente un proceso individual. Como anteriormente mencionamos, el clima psicológico representa el conjunto de percepciones del individuo referidas a las características, eventos y procesos relevantes del entorno laboral (James y James, 1989). Así, el modelo de atracción-selección-abandono (ASA, Schneider y Reichers, 1983) explica como se forma el clima desde la aproximación perceptiva mediante tres procesos que ajustan al individuo y a la organización. En primer lugar, a los trabajadores les atraen organizaciones con características y valores que se ajustan a su personalidad. En segundo lugar, la organización selecciona trabajadores congruentes con la cultura y visión organizacionales. En tercer lugar, aquellos trabajadores que no se adaptan a la organización, terminarán por abandonar la empresa.

Debido a la similitud entre los trabajadores de la misma empresa por los procesos de atracción y selección, se espera que perciban de manera similar su entorno atribuyéndole significados compartidos.

La *aproximación interaccionista* explica que el clima se forma mediante la interacción de los individuos en la organización. Schneider y Reichers (1983) afirman que esta aproximación integradora tiene sus raíces en el interaccionismo simbólico (Blumer, 1969). Así los miembros de una

organización construyen el significado de los procesos y características organizacionales, llegando a compartir percepciones sobre el contexto social por medio de la interacción social (Morgeson y Hoffman, 1999). Esta perspectiva considera la existencia de múltiples climas en la organización ya que distintos grupos de individuos interactúan entre ellos dando lugar a distintos subclimas dentro de la organización. Schneider y Reichers (1983) afirman que los mismos procesos que se aplican para la socialización de los nuevos miembros son los que implican la formación del clima. Por tanto, el clima desde esta aproximación se formaría a partir del desarrollo de percepciones compartidas del ambiente organizacional a través de la interacción social.

La *aproximación cultural* enfatiza más el contexto social que moldea la interacción social y con ello, las percepciones similares entre los miembros de la organización. Desde esta aproximación, se afirma que el clima se forma por la interacción social que está muy condicionada por los significados transmitidos por la cultura organizacional expresada en forma de valores, normas y mitos. Todo ello, se produce por medio de una influencia mutua y dinámica entre las interacciones de los individuos y la cultura organizacional teniendo en cuenta los constreñimientos del entorno y los significados individuales. Por tanto, esta aproximación, formulada por Moran y Volkwein (1992), es una aproximación integradora que además incluye la cultura organizacional como

marco de referencia común a todos los miembros de la organización.

Por último, la *aproximación del liderazgo* que postula que es el líder el que activamente forma y mantiene el clima compartido. Esta aproximación se base en estudios primigenios como el de Lewin et al. (1939) que afirmaba que el “clima social” variaría según el estilo de liderazgo. Igualmente, Litwin y Stringer (1968) observaron que el efecto de diferentes estilos de liderazgo producía diferentes climas en diferentes organizaciones. Más recientemente, Naumann y Bennet (2000) consideran a los líderes “ingenieros del clima” ya que contribuyen a configurar el entorno organizacional. Los líderes informan sobre la situación, promueven políticas y prácticas de recursos humanos, formulan los protocolos de actuación, regulan las normas disciplinarias en la organización, etc. Por ello, ejercen influencia e inducen uniformidad en las percepciones y las conductas de sus miembros ya que éstas características organizacionales son los elementos que perciben e interpretan los miembros de la organización formando el clima (Ostroff et al., 2003).

De acuerdo con la idea ampliamente aceptada de que las políticas, prácticas y procedimientos organizaciones constituyen la base de las percepciones compartidas (v.g. aproximación estructural y de liderazgo) que encontramos en el modelo integrador de Ostroff y Bowen (2000) que postula que la

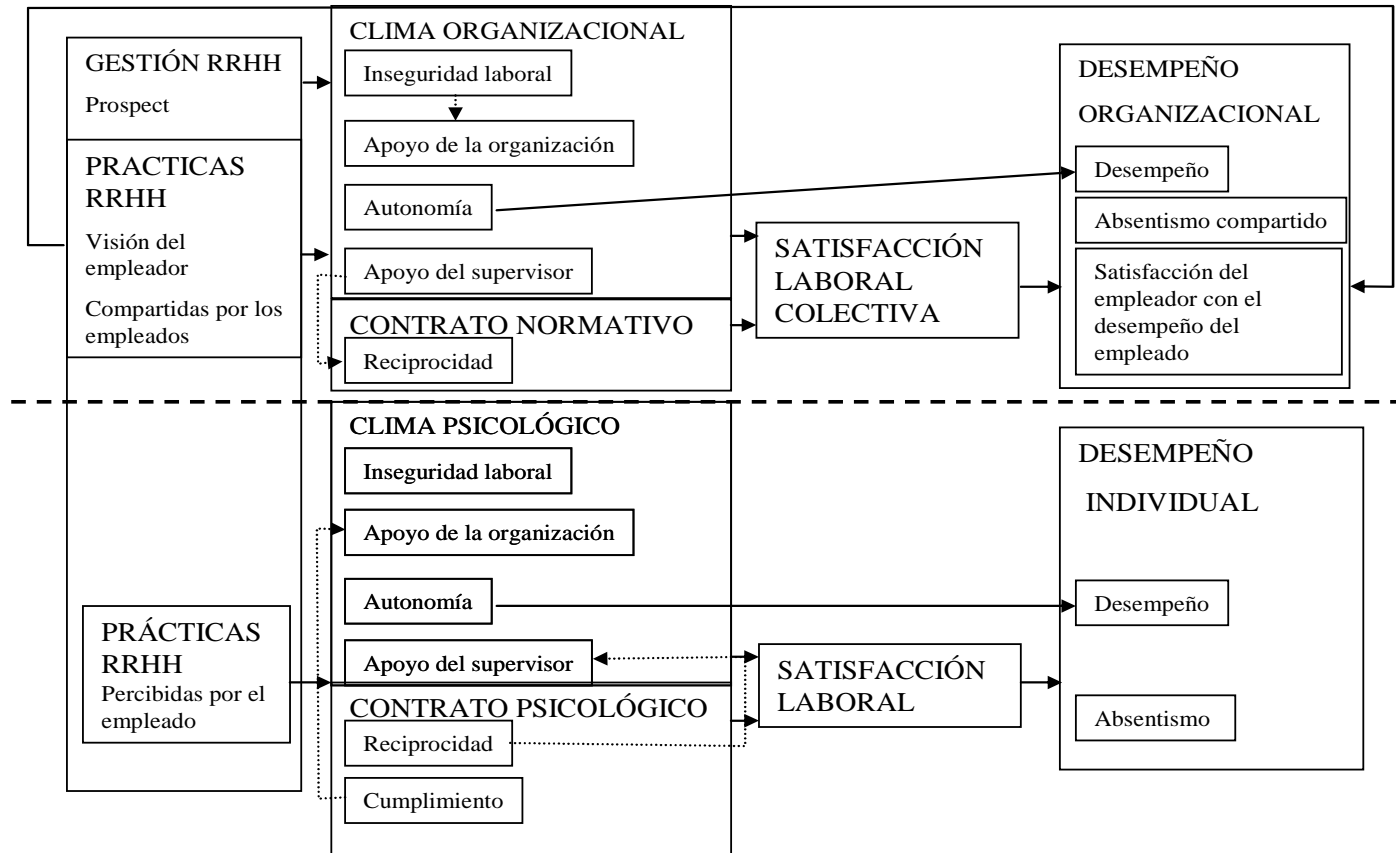
formación del clima se produce a través del sistema de gestión de prácticas de recursos humanos. Sin embargo, distintos individuos interpretan las mismas prácticas de forma diferente al utilizar estrategias de creación de sentido diferentes (v.g. aproximación psicológica). Por ello, Ostroff y Bowen (2000) introducen el concepto de fuerza del sistema de recursos humanos para explicar que cuando las prácticas representan un sistema coherente y consistente, que es visible y se comunica de forma clara, es más probable que emerja un sistema colectivo de creación de sentido (v.g. aproximación cultural y aproximación interaccionista), dando lugar a percepciones compartidas del clima. En esos casos, las prácticas de gestión de recursos humanos podrían influir sobre el clima organizacional, que a su vez tendría consecuencias en la eficacia organizacional a través de las actitudes y conductas laborales colectivas. Sin embargo, no tiene en cuenta los diferentes subclimas que se podrían formar en las diferentes unidades. Igualmente, el modelo de Ostroff y Bowen (2000) se postula como un modelo que aglutina las principales aproximaciones en la formación del clima.

6. MODELO OBJETO DE ESTUDIO

Tras una visión general de las características del entorno socio-económico y demográfico en la que se realizó la presente tesis y una revisión de las principales vertientes de la gestión de recursos humanos, centrándonos en el modelo que inspira el

presente trabajo y revisando los principios multinivel para llevar a cabo la investigación, proponemos el modelo objeto de estudio del presente trabajo. El modelo, más modesto y parsimonioso que el modelo de Ostroff y Bowen (2000), analiza cómo la presencia de una serie prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso, así como la política de gestión organizacional relativa a las perspectivas de empleo futuro, influyen en el clima y la satisfacción de los empleados, en sus conductas y en el desempeño organizacional. En el siguiente gráfico (gráfico 4), se muestran las relaciones establecidas entre las variables y en los subapartados de esta sección, y se ofrece una breve descripción de las variables del estudio.

Gráfico 4. Modelo Objeto de estudio.



6.1. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

6.1.1. Políticas de gestión de RRHH: las perspectivas de empleo futuro.

Las políticas de gestión de RRHH dirigen las actuaciones en materia de recursos humanos basándose en la filosofía de los recursos humanos subyacente en cada organización. Esta filosofía define la concepción sobre la persona, el grupo y la colectividad, el trabajo y las relaciones entre las personas y los sistemas organizados. Esta filosofía subyacente y las políticas derivadas de la misma se operacionalizan en las prácticas de recursos humanos (Peiró, 1999; citado en Gracia et al., 2001).

Una de las políticas de gestión de RRHH se refiere a la planificación de la contratación de personal derivada de los objetivos estratégicos de la organización a medio plazo. Por tanto, al igual que el resto de las políticas de la gestión de recursos humanos, se alinean con el plan de negocio estratégico de la organización (Boswell, 2006). En función de esas políticas de gestión de recursos humanos se aplicarán una serie de prácticas de recursos humanos (Bonache, 2002). Tanto las diferentes prácticas como las políticas de gestión de recursos humanos han de estar bien definidas y han de ser conocidas por los grupos de interés de la organización (Chiavenato, 2004). Boswell (2006) incidía en la importancia de la “línea de visión” desde las políticas directivas a los trabajadores para que con

objetivos claros y definidos (Hackman y Oldman, 1976) se reforzase las actitudes positivas de los empleados y con ello, su desempeño. Los cambios que se puedan producir en la organización, influyen en los empleados (e.g. Allen, Freeman, Russell, Reizenstein y Rentz, 2001; Baruch y Hind, 1999; Berner, 1999). Tanto si el plan estratégico incluye aumento o disminución de la plantilla ha de ser comunicado a los empleados. Por un lado, si se produce un aumento de la plantilla, hay que hacerles partícipes del crecimiento de la organización y reforzar su compromiso con la empresa, ya que pertenecen a una empresa en crecimiento y competitiva y pueden optar a otros puestos dentro de la organización. Por otro lado, si se produce una disminución de la plantilla han de ser conscientes de la situación de la organización, por lo tanto se podrían evitar situaciones de violación del contrato psicológico o de clima de desconfianza con respecto a la organización.

Por ello, en el presente trabajo, se les preguntó a los responsables de RRHH, si tenían perspectivas de aumentar, disminuir o mantener la plantilla de su organización en los tres años siguientes a la recogida de datos (Rigotti, Mohr, De Cuyper, y De Witte, 2003). Con ello, se analizaba si la línea de visión estratégica propuesta por Boswell (2006) se producía en las organizaciones estudiadas, además de analizar si había una relación directa con el clima de inseguridad laboral. Por tanto, se analiza si la perspectiva de aumentar la fuerza laboral puede ser transmitida a los empleados y crear en ellos percepciones de

seguridad laboral, que puede repercutir en su satisfacción y por ende, en su desempeño (Davy, Kinicki, Scheck y Kilroy, 1989).

6.1.2. Enfoques en la investigación de las prácticas de recursos humanos

Durante los años 90, emergieron tres enfoques diferentes en la investigación de las prácticas de recursos humanos. Delery y Doty (1996) desarrollaron un esquema para categorizar estas tres perspectivas de gestión de recursos humanos estratégica (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade y Drake, 2009). A continuación, presentamos un breve resumen de las tres aproximaciones. Al final de este apartado, presentamos evidencia empírica que compara los tres enfoques.

El *enfoque universalista* o “*mejores prácticas*” trata de descubrir un sistema de prácticas de recursos humanos que sea universalmente válido, independientemente del contexto en el que se encuentre. Según Bonache (2002) las prácticas que suelen figurar en los sistemas de “mejores prácticas” son: trabajo en equipo, uso de incentivos, reclutamiento selectivo, formación intensiva, salarios altos y participación en la toma de decisiones. El conjunto de estas prácticas de recursos humanos mejoran el rendimiento en mayor medida que su uso independiente. Según Delery y Doty (1996) en esta aproximación las prácticas de recursos humanos estratégicas deben ser identificadas y se debe presentar argumentos que relacionen las prácticas con un mayor desempeño. Esta

aproximación postula que algunas prácticas de recursos humanos son siempre mejores que otras y todas las organizaciones deben adoptar estas “mejores prácticas”. Pfeffer (1994) argumentó que el uso de 16 prácticas de dirección tales como participación y *empowerment*, pago de incentivos, estabilidad laboral, promoción dentro de la empresa, formación y desarrollo de habilidades, entre otras, llevarían a una mayor productividad y beneficio de las organizaciones. Osterman (1994) argumentó que el uso de prácticas para aumentar la implicación como innovación, rotación laboral, círculos de calidad y dirección de calidad total aumentarían la productividad en organizaciones americanas. Leonard (1990) realizó una investigación durante cuatro años en la que halló que las organizaciones que tenían planes de incentivos a largo plazo para sus ejecutivos tenían mayores beneficios que aquellas que no lo implementaban. Huselid (1993, 1995) identificó una relación entre un grupo de prácticas de recursos humanos de alto desempeño y el desempeño organizacional.

Sin embargo, este enfoque universalista ha recibido críticas. Según Bonache (2002), en primer lugar, no hay acuerdo entre los investigadores de cuáles son las mejores prácticas. En segundo lugar, existe un posible problema de causalidad inversa, ya que puede ser que las mejores empresas tengan las mejores prácticas y, por ello, obtengan mayores beneficios, o también que el hecho de tener mayores beneficios, les permite invertir en mejores prácticas; lo que les consolida como mejores

organizaciones. En tercer lugar, las recomendaciones desde este enfoque son demasiado genéricas para su implantación en las empresas. Por ejemplo, al hablar de retribución en función del rendimiento no se explicita el tipo de rendimiento a evaluar o el tipo de bonificación a aplicar.

El *enfoque configuracional* postula que existen diferentes sistemas de prácticas y éstas se relacionan de manera diferente con el rendimiento (Bonache, 2002). Así las diferentes configuraciones de prácticas constituyen un todo. Al mismo tiempo cada configuración es un sistema donde cada variable influye en otras muchas por el mero hecho de formar parte del sistema (Miller y Mintzberg, 1984). Este enfoque busca tanto un ajuste vertical como horizontal (Michie y Sheehan, 2005). En general, Delery y Doty (1996) afirman que las teorías configurales se interesan en cómo el patrón de múltiples variables independientes se relaciona con una variable dependiente. Esto es, las configuraciones son tipos ideales genéricos antes que fenómenos empíricamente observables. Wright y McMahan (1992) sugieren que la perspectiva configuracional es una aproximación adecuada para la gestión de recursos humanos estratégica buscando el ajuste entre el alineamiento con las características y la estrategia de la organización, y la consistencia de las políticas y prácticas de recursos humanos.

Delery y Doty (1996) basándose en otras investigaciones proponen dos sistemas de empleo de prácticas de recursos humanos. El sistema de mercado es próximo a la aproximación *hard*, y el sistema interno es más cercano a la aproximación *soft* (Storey, 1998). Ambos sistemas tendrían consistencia horizontal. En cuanto a la configuración estratégica con la que ajusta estos sistemas de empleo de recursos humanos, Doty et al. (1993) definen tres tipos: el defensor, el prospector o buscador, y el analizador. El defensor tiene un mercado para su producto amplio y estable. Se centra en producir más y más eficientemente su producto o servicio y defender su posición en el mercado. Si introduce un nuevo producto importa la tecnología de otra organización. El prospector o buscador busca constantemente nuevos productos y mercados, crean mercados y buscan nuevas oportunidades de negocio. Por último, los analizadores tienen características del prospector y del defensor crean nuevos productos y mantienen lo que ya producen en un mercado estable. Delery y Doty (1996) afirman que la configuración estratégica defensora ha de tener un sistema de prácticas de recursos humanos de sistema interno. Sin embargo, las prospectoras han de tener un sistema de mercado y las analizadoras unas prácticas a medio camino entre las de mercado y las de sistema interno. Al aplicar este ajuste vertical, junto con el horizontal aumentará el desempeño organizacional.

El *enfoque contingente* se basa en la teoría de la contingencia estructural que postula que no hay una manera

óptima de organizar sino múltiples formas, dependiendo del contexto de la organización. Los dos factores críticos que tienen en cuenta este enfoque contingente son: la necesidad de que se mantenga el alineamiento o el ajuste con el contexto externo y, de que se complemente al mismo tiempo con la consistencia o ajuste externo. Según este enfoque contingente, el alineamiento entre la estrategia organizativa y la gestión de recursos humanos resulta esencial. Asimismo, al alinear la gestión de recursos humanos con la estrategia organizacional se alinea también con el contexto organizativo. Según Bonache (2002) la consistencia interna de las prácticas de recursos humanos ha de darse para enviar un mensaje claro a los empleados de lo que se espera de ellos, y para que unas prácticas refuercen a otras. En esencia, este enfoque estudia la relación entre el sistema de prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional dependiendo de otra serie de variables contextuales internas y externas. El factor contingente por excelencia es la estrategia, dando lugar este enfoque a lo que se ha llamado gestión de recursos humanos estratégica (Delery y Doty, 1996). Por tanto, la organización debe implementar las prácticas de recursos humanos que lleven a que los empleados desempeñen su trabajo consistentemente con la estrategia de la organización. Es el alineamiento de la estrategia con la gestión de recursos humanos lo que permite a la organización alcanzar un desempeño superior (Begin, 1993).

Takeuchi, Wakabayashi y Chen (2003) hallaron apoyo para el enfoque configural en una muestra de 286 empresas japonesas ya que estas prácticas predecían resultados financieros positivos de estas empresas. Chan y Huang (2005) evaluaron el enfoque universalista y el contingente en una muestra de 235 empresas taiwanesas. Aunque no hallaron apoyo para la tesis universalista, hallaron que la estrategia de innovación de producto en el mercado modulaba la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional, apoyando la tesis contingente. Por otro lado, Michie y Sheehan (2005) evaluaron los tres enfoques en una muestra de empresas del sector de manufactura y servicios hallando que la relación entre las políticas y prácticas de recursos humanos y el desempeño dependía de la estrategia de la firma dando apoyo al enfoque contingente. Delery y Doty (1996) analizaron los tres enfoques y hallaron que los tres explicaban niveles significativos del desempeño de la organización.

En conclusión, los distintos enfoques más que estar en conflicto operan a distinto nivel de análisis. El enfoque universalista sienta las bases para gestión de las personas y el enfoque contingente y el configural aunque analizan las bases se basan en los detalles contextuales de las organizaciones. Esto es, las prácticas universalistas son prácticas “genéricas” que tienen que hacerse “específicas” conectándolas con la estrategia y los factores contextuales de la organización (Bonache, 2002).

6.1.2.1. La medición de las prácticas de recursos humanos: característica estructural o visión conjunta.

Las prácticas de recursos humanos han sido medidas de diferentes modos. Por un lado, algunos autores las han considerado como un constructo global que se produce o no se produce en la organización. Por tanto, un experto informante (v.g. el director de recursos humanos) puede informar si se llevan a cabo, ya que como tiene un conocimiento privilegiado de los constructos en cuestión (v.g. prácticas de recursos humanos, etc.) conoce si se llevan a cabo o no en la empresa (Kozlowski y Klein, 2000).

Sin embargo, otra perspectiva considera que un sistema de gestión de recursos humanos ha de ser lo suficientemente fuerte como para que todos los empleados conozcan todas las prácticas de recursos humanos, y por tanto, tengan una visión conjunta de las mismas (Ostroff y Bowen, 2000). Para ello, habría que analizar si hay consenso entre los empleados sobre las prácticas de recursos humanos que se realizan en su organización. En el presente trabajo se consideran ambas perspectivas, teniendo en cuenta tanto la visión del experto (capítulo IV) como la visión conjunta de los empleados de los recursos humanos (capítulo III y V).

Por último, las prácticas de recursos humanos informan a los empleados del funcionamiento de la organización, cuáles son sus objetivos y qué se espera de ellos. Así, las prácticas de

recursos humanos forman las percepciones y las expectativas de los empleados creando el clima y determinando el sistema de intercambio de expectativas que formará tanto el contrato psicológico como el normativo de la fuerza laboral (Ostroff y Bowen, 2000).

6.2. CLIMA

En un sentido genérico, el clima se define como las percepciones del contexto social del cual la persona forma parte (Rousseau, 1988). Sin embargo, estas percepciones presentan un conjunto de contenidos y significados relacionados entre sí (Schneider y Reichers, 1983). Al analizar la literatura desarrollada en el estudio de clima hallamos múltiples taxonomías que muestran su naturaleza multifacética (v.g. Litwin y Stringer, 1968; Schneider y Barlett, 1968; James y Jones, 1974). Desde otro ángulo, existe una creciente corriente investigadora que analiza un clima determinado, usualmente a partir de los objetivos estratégicos de la organización (v.g. clima de seguridad) o por los objetivos de la propia investigación (v.g. clima de innovación). Toda esta vertiente investigadora se basa en la concepción de Schneider (1983) de “clima para algo”.

Por tanto, el clima puede ser estudiado como un constructo multifacético o como una variable basada en una sola faceta. Sin embargo, también hay que tener en cuenta el referente del clima a la hora de determinar el contexto estudiado. A

continuación, citamos la taxonomía en función del referente desarrollado por González-Romá y Peiró (1999) y que determina los diferentes tipos de clima según el nivel en el que se investigue.

6.2.1. Tipos de clima

El clima se ha medido tradicionalmente por medio de percepciones individuales, sin embargo ha sido estudiado a nivel grupal, departamental u organizacional (Alcover, 2003). Por ello, es necesario que las percepciones individuales tengan un grado de acuerdo para poder ser analizado a diferentes niveles. Esto ha llevado a la formulación de diferentes tipos de clima (González-Roma y Peiró, 1999):

El *clima psicológico*, que se explicará en el siguiente apartado en profundidad, ha sido conceptualizado como las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto del que las personas forman parte. Teniendo en cuenta que la medida de clima es individual, la falta de acuerdo de un grupo, departamento u organización demostraría que el clima es un atributo individual.

El *clima agregado* es el resultado de promediar las percepciones individuales que los individuos extraen del entorno en un mismo grupo, departamento u organización con un grado de acuerdo estadísticamente adecuado.

El *clima colectivo* resulta de la identificación de los miembros de una organización que presentan percepciones similares del ambiente a través de técnicas estadísticas de agrupamiento o de análisis de conglomerados.

El presente estudio tiene en cuenta varias facetas de clima psicológico que son estudiadas en el segundo y parte del tercer estudio como variables agregadas a nivel organizacional, siguiendo los criterios estadísticos. Por tanto, nos centramos, a continuación, en el clima psicológico y el clima organizacional considerados como constructos multifacéticos.

6.2.2. Clima psicológico

6.2.2.1. Delimitación conceptual

Las raíces del clima psicológico se hallan en el concepto de “espacio vital” de Lewin (1936) como un medio para explicar las reacciones afectivas y motivacionales de los individuos para cambiar. El clima psicológico ha sido conceptualizado como un constructo molar que comprende representaciones psicológicamente significativas del individuo de las estructuras, los procesos y los eventos de su entorno (James, Hater, Gent y Bruni, 1978; Rousseau, 1988). Según, Jones y James (1979), las percepciones de clima psicológico permiten a un individuo interpretar eventos, predecir posibles resultados, y comportarse en consecuencia. Tales percepciones son una interpretación de los eventos basados en las estructuras de conocimiento de los

individuos (James y Sells, 1981) o los valores de la organización (Kopelman, Brief y Guzzo, 1990). Según Ostroff y Bowen (2000), el clima psicológico estaría basado en percepciones individuales de los aspectos del entorno laboral que pueden ser idiosincráticas. Esto es, las percepciones individuales de cómo es la organización por lo que se refiere a sus rutinas, prácticas, procedimientos, y recompensas. Así, Ostroff y Bowen (2000) consideran en su modelo al clima psicológico como un concepto molar, aunque describen igualmente la concepción de un clima ligado a objetivos organizacionales (Schneider, 1975).

6.2.2.2. Dimensiones de clima psicológico

Desafortunadamente, el clima como concepto molar ha supuesto el estudio de diferentes facetas, sin que haya consenso sobre qué facetas son las que lo componen. Por ello, en este trabajo se han considerado tres modelos de clima psicológico que han sido propuestos en la literatura, ya que se basan e incluyen estudios previos que han llevado a cabo teorías o análisis factoriales con el fin de determinar los factores del clima psicológico (Campbell, Dunnette, Lawler y Weick, 1970; Litwin y Stringer, 1968; Muchinsky, 1976; Payne y Pugh, 1976 y Sims y LaFollette, 1975).

El primer modelo desarrollado por Kopelman et al. (1990) considera cinco dimensiones de clima psicológico: énfasis en los objetivos, énfasis en los medios, orientación a la

recompensa, apoyo en la tarea y apoyo socioemocional. Sin embargo, este modelo no incluye facetas ampliamente estudiadas en la literatura de clima psicológico como trabajo retador o autonomía.

Ostroff (1993) también llevó a cabo una taxonomía de facetas de clima psicológico. Así categorizó el clima en tres facetas: afectiva (relacionada con las personas), cognitiva (en relación con aspectos cognitivos), e instrumental (relacionada con la tarea). Sin embargo, hay facetas del clima que podrían ser categorizadas como afectivas y cognitivas (v.g. apoyo).

Por último, consideramos el modelo factorial desarrollado y validado por James y James (1989). Estos autores sugirieron que el clima psicológico proporciona quizá el mayor conjunto de variables identificadas en la psicología laboral y organizacional para evaluar el entorno en función de esquemas mentales. Previamente, James y sus colaboradores (Jones y James, 1979; James y Sells, 1981) identificaron cuatro dimensiones primarias de las percepciones del entorno laboral: trabajo retador y autonomía; estrés de rol y carencia de armonía; facilitación y apoyo del líder; y cooperación del grupo de trabajo, cordialidad y calidez. Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost y Roberts (2003) realizaron un meta-análisis con estas dimensiones de clima psicológico y hallaron que el

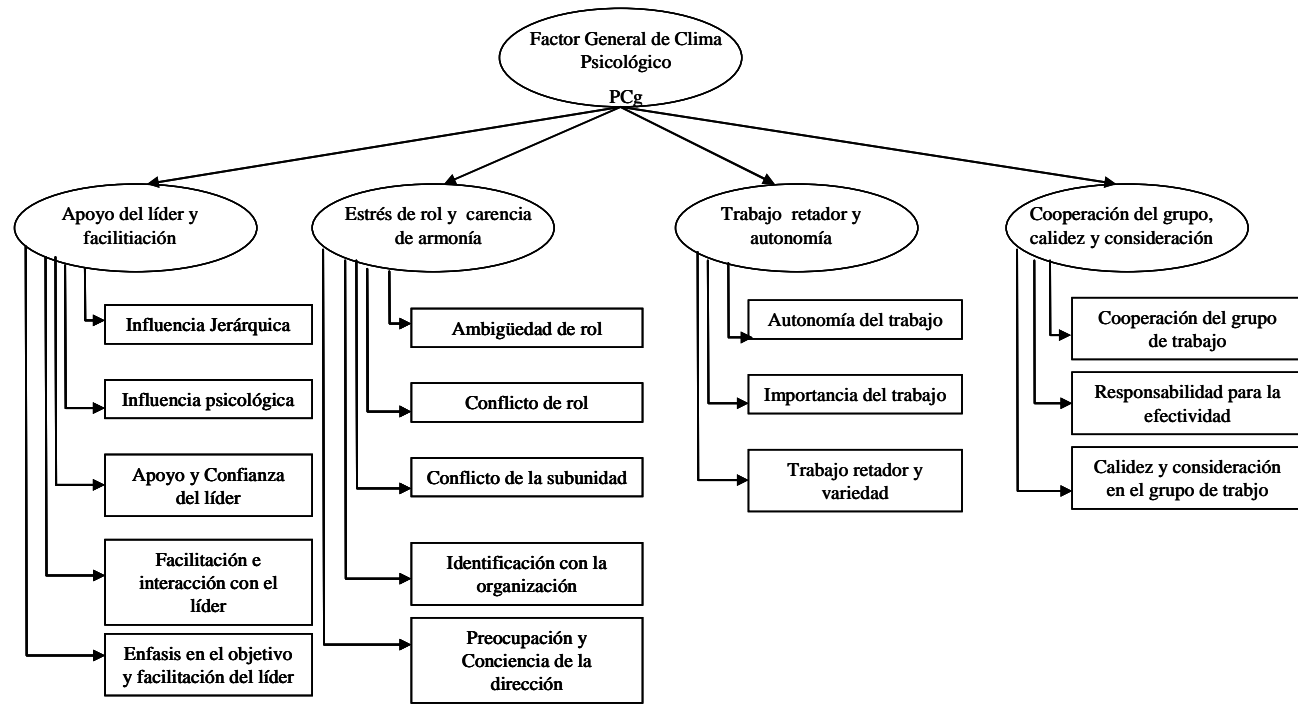


Gráfico 5. Modelo jerárquico de clima psicológico de James y James (1989)

clima psicológico estaba relacionado con la satisfacción laboral y otras actitudes laborales como el compromiso y la implicación en el trabajo.

James y James (1989) evaluaron un modelo factorial jerárquico del clima psicológico (ver gráfico 5). En este modelo habría un factor PC_g supraordinal subyacente a las valoraciones emocionalmente relevantes representadas en las percepciones de clima psicológico. En segundo lugar, estarían los factores de primer orden establecidos anteriormente (trabajo retador y autonomía, estrés de rol y carencia de armonía, facilitación y apoyo del líder, cooperación del grupo de trabajo, cordialidad y calidez). Por último cada uno, de estos factores de primer orden, estarían compuestos por diferentes factores de segundo orden tal y como se detalla en el gráfico 5. James y James (1989) pusieron a prueba esta estructura factorial en cuatro muestras diferentes de diversas organizaciones. Los resultados apoyaron consistentemente esta estructura factorial con un factor general supraordinal. Este factor general sugiere que los individuos emplean una estructura general más simple y más integrada para evaluar su entorno laboral que la que había sido sugerida por investigadores anteriores (James, Choi, Ko, McNeil, Minton, Wright y Kim, 2008).

Este modelo exhaustivo de las facetas que comprenden el clima psicológico del individuo en el entorno laboral, se ha considerado en la presente tesis para designar el clima

psicológico. Sin embargo, debido a su amplitud, nuestros estudios únicamente recogen algunos de los aspectos de las facetas que lo componen: apoyo de la organización, inseguridad laboral, apoyo del supervisor y autonomía.

Así, las facetas de percepción de apoyo de la organización y la inseguridad laboral se incluirían en el factor de percepción de estrés de rol y carencia de armonía (James y James, 1989). Hemos de tener en cuenta que el clima psicológico son las percepciones del entorno laboral de sus procesos y eventos. Entonces, la faceta de apoyo de la organización estaría incluida en las percepciones de la preocupación y conciencia de la dirección por el empleado. Al mismo tiempo, el clima psicológico de inseguridad laboral es una percepción de estrés de rol y de conflicto ya que tal y como está operacionalizada es una percepción subjetiva sobre la falta de estabilidad laboral del rol que se desempeña en la empresa.

Por otra parte, el apoyo del supervisor lo incluiríamos en el factor del apoyo y facilitación del líder ya que el supervisor se podría considerar como el agente de la organización que ejerce el liderazgo sobre su grupo o departamento.

Por último, el clima psicológico de autonomía formaría parte del factor autonomía y trabajo retador.

A la hora de incluir estas facetas del clima psicológico a la factorización del mismo desarrollada por James y James (1989), se ha tenido en cuenta que el clima psicológico son las

percepciones del empleado de cada aspecto de su entorno laboral incluyendo las características de su trabajo, el entorno físico, la supervisión, la dirección y los compañeros (Parker et al., 2003). Por tanto, la visión del clima psicológico en esta tesis es la de un concepto molar que incluiría cada uno de los aspectos que pueden ser percibidos dentro de la organización, aunque únicamente se han tenido en cuenta algunas de sus facetas.

6.2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL

6.2.3.1. Delimitación conceptual

El clima organizacional es un tipo de clima agregado (González-Romá y Peiró, 1999). Simplemente, se refiere a la asignación compartida de significados entre los individuos en la organización (Chan, 1998). Debido a ello, la definición clima organizacional es esencialmente la misma que clima psicológico, excepto que el clima organizacional se refiere al acuerdo en las percepciones entre los individuos de una organización. La relación conceptual entre las dos formas del constructo a niveles diferentes, dirige (o guía) la manera en que el constructo de bajo nivel compone el constructo de alto nivel. Así, un alto acuerdo intragrupo indica consenso y justifica la agregación de las respuestas de clima individual para representar puntuaciones en las variables de clima

organizacional (James et al., 2008). Por tanto, las percepciones compartidas en la organización (clima organizacional) representan la forma en que los entornos organizacionales son cognitivamente evaluados y representados en términos de su significado y trascendencia para los empleados (James y Jones, 1974; James y Sells, 1981).

Schneider y Reichers (1983) han definido clima organizacional como percepciones compartidas de los empleados de los procesos, sucesos y prácticas de la organización. Estos autores asumen que estas percepciones son más descriptivas primariamente que afectivas o valorativas. Sin embargo, otros trabajos lo contradicen, sugiriendo componentes afectivos o valorativos (Patterson, Warr, y West, 2004). Según Ostroff y Bowen (2000), por un lado, el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas entre miembros de una organización en relación a las propiedades fundamentales de la empresa (Reichers y Schneider, 1990); aunque con el paso del tiempo, según estos autores, se ha desarrollado el estudio del clima basándose en los objetivos estratégicos de la organización (v.g. el clima de seguridad; Zohar y Luria, 2005; el clima de orientación al servicio; Schneider, White, y Paul, 1998; el clima de innovación; Abbey y Dickson, 1983), manteniéndose ambas vertientes: el concepto molar y la visión estratégica del clima cuyo origen es el “clima para algo” (Schneider, 1975).

La mayoría de los investigadores de clima asumen que los individuos con el mismo clima están de acuerdo en su descripción del entorno organizacional (Jackofsky y Slocum, 1988). Una interpretación multinivel sugiere que las políticas definen los objetivos estratégicos y los medios para alcanzar los objetivos, mientras que los procedimientos son las pautas para que esos objetivos se lleven a cabo. Las prácticas se relacionan con la ejecución de las políticas y los procedimientos por la dirección a través de la jerarquía organizacional. Las percepciones compartidas de los miembros de la organización de esos procedimientos, prácticas y políticas forman el clima organizacional (Zohar, 2003). Para la consecución de cada uno de los objetivos de la organización hay unas políticas, procedimientos y prácticas específicas que conllevan unas percepciones compartidas sobre esas políticas, prácticas y procedimientos específicos. Cuanto más claras e inequívocas son estas políticas, prácticas y procedimientos, mayor consenso habrá por parte de los miembros de la organización sobre las diferentes facetas organizacionales. Todo ello, unido a la interacción de los miembros de la organización resultará en la emergencia del clima a nivel organizacional (Allport 1954; Katz y Kahn, 1966).

En la presente tesis, las facetas y relaciones con otras variables estudiadas de clima psicológico han sido simultáneamente analizadas con el referente de la organización. Por tanto, se aplicaría la misma argumentación teórica del clima

psicológico (ver apartado 6.2.2.2.) (González-Roma y Peiró, 1999).

6.2.4. FACETAS DE CLIMA

6.2.4.1. Inseguridad laboral

En el presente trabajo, la inseguridad laboral se ha conceptualizado como una preocupación generalizada sobre la existencia de trabajo en el futuro (De Witte, 1999). También puede ser definida como “las expectativas sobre la continuidad de una situación de trabajo” (Davy, Kinick, y Scheck 1997, p.323), o como “la preocupación sobre la permanencia futura en el trabajo” (van Vuuren y Klandermans, 1990, p 133).

El presente trabajo se centra en la inseguridad laboral como experiencia subjetiva, la cual podría ser diferente de la realidad objetiva, debido a los esquemas mentales con los que cada trabajador experimenta la existencia de trabajo en el futuro en su respectiva organización (James y Jones, 1974). Así, formaría su clima psicológico de inseguridad laboral. Los empleados forman parte de la organización y el clima de “seguridad laboral” o de “inseguridad laboral” que perciban en la organización lo interpretarán según su esquema mental, formando su clima psicológico a nivel individual y, si se dan las condiciones para que emerja consenso entre individuos en dicha percepción, se formará el clima organizacional de inseguridad.

Asimismo, hay que tener en cuenta cuáles son los antecedentes de la inseguridad laboral, como los factores contextuales (ej., crisis económica), los factores organizacionales (fusión con otra organización, tipos de contratos laborales), características de los empleados (ej. empleabilidad, responsabilidad familiar, clima en el trabajo y diferencias individuales). Todos estos factores interactúan para formar las percepciones de inseguridad laboral (Sverke, Hellgren y Näswall, 2002). Existe evidencia empírica que afirma que el clima psicológico de inseguridad laboral para los empleados puede tener efectos negativos en el bienestar (Hartley, Jacobson, Klandermans y van Vuuren, 1991, Hellgren, Sverke y Isaksson, 1999) y la satisfacción laboral (Ashford Lee, y Bobko, 1989; Grunberg, Moore y Greenberg, 1998; Rosenblatt y Ruvio, 1996; Heaney, Israel, y House 1994).

La investigación sobre inseguridad laboral sugiere que las reacciones de los empleados a condiciones laborales inciertas pueden ser de importancia fundamental para la salud ocupacional y la perspectiva de dirección y gestión en la organización (Armstrong-Stassen, 1993; Ashford et al., 1989; Greenhalgh y Rosenblatt, 1984; Matteson y Ivancevich, 1987; Noer, 1993; Pfeffer, 1998; van Vuuren y Klandermans, 1990). Ambos aspectos son analizados en el presente trabajo. Por un lado, se analizan las perspectivas de empleo futuro y las prácticas de recursos humanos y cómo influyen en el clima psicológico/organizacional de inseguridad laboral. Por otro lado

se analiza la relación entre el clima psicológico/organizacional de la inseguridad y sus consecuentes, como la satisfacción laboral

6.2.4.2. Apoyo organizacional

En el presente trabajo, la faceta de clima psicológico de apoyo organizacional se define como la percepción acerca del grado en que la organización valora las contribuciones de los empleados, y cuida de su bienestar (Eisenberger, Huntington, Hutchinson, y Sowa, 1986). Este apoyo organizacional percibido dependería de procesos atribucionales, usados en las relaciones sociales. El apoyo organizacional percibido alberga la expectativa del empleado que la organización recompense un esfuerzo mayor realizado hacia la consecución de objetivos, (expectativa de resultados del esfuerzo). Dentro del apoyo organizacional percibido, se incluyen las necesidades de alabanza y aprobación que ayudarían a formar un apego afectivo hacia la organización. Esto incrementaría el rendimiento del empleado para cumplir los objetivos de la organización. Es decir, se aplicaría la norma de reciprocidad. Esta norma obliga a la reciprocidad en el trato favorable, por lo que puede darse la ayuda a otro individuo, con la expectativa que será devuelta con los recursos deseados por la persona que la proporciona (Gouldner, 1960).

Asimismo, el apoyo organizacional percibido produce un generalizado sentimiento de obligación, compromiso afectivo y

expectativas de recompensa por el desempeño (Eisenberger et al., 1986; Rhoades y Eisenberger, 2002). Todo ello contribuye a que los empleados realicen conductas beneficiosas para la organización. La revisión meta-análítica de Rhoades y Eisenberger (2002) afirma que el apoyo organizacional percibido tiene una serie de antecedentes (tres formas generales de percibir tratamiento favorable por parte de la organización) que son: equidad (justicia de procedimientos), apoyo del supervisor y condiciones de trabajo y recompensas organizacionales. Estos tres antecedentes incrementan el apoyo organizacional percibido y se consideran variables distintas del apoyo organizacional percibido.

Asimismo, el apoyo organizacional percibido influye en las reacciones afectivas de los trabajadores hacia su trabajo, incluyendo satisfacción laboral y estados de ánimo positivos. El apoyo organizacional percibido contribuye a la satisfacción laboral ya que incrementa las expectativas de desempeño-recompensa, y muestra la disponibilidad de ayuda cuando fuera necesario (Rhoades y Eisenberger, 2002). Asimismo, la evidencia empírica muestra que el apoyo organizacional percibido contribuye a proporcionar sentimientos de competencia y valía a los trabajadores, por lo que conducirá a estados de ánimo positivos (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, y Rhoades 2001; George y Brief, 1992). Esto sugiere que empleados con alto apoyo organizacional percibido,

consideran su trabajo como más agradable, poseen mejor estado de ánimo en el trabajo, y sufren menos consecuencias del estrés.

La variable apoyo organizacional percibido, ha sido frecuentemente considerada por la literatura a nivel individual. Sin embargo, dentro del marco del modelo James y James (1989) consideramos esta variable como una faceta del clima, teniendo en cuenta los dos niveles de referencia, individual (clima psicológico) y organizacional (clima organizacional), propuestos por Ostroff y Bowen (2000).

6.2.4.3. Autonomía

En la presente tesis, la autonomía se ha definido como la percepción de libertad que tiene el trabajador en la toma de decisiones sobre su trabajo (Rosenthal, Guest y Peccei, 1996). Aunque también ha sido definida como la libertad que un individuo tiene para llevar a cabo su trabajo (Hackman y Oldham, 1976) o como la percepción de control sobre cómo desempeñar su trabajo (Rhoades y Eisenberger, 2002). Otros investigadores la han definido como la capacidad de decidir cuando, dónde, y cómo ha de ser hecho el trabajo (Clark, 2001). Todas las definiciones coinciden en que autonomía se refiere a percepción de control/libertad de acción sobre su trabajo. La autonomía también ha sido definida como una faceta de clima psicológico, es decir, independientemente del grado de libertad *real* ofrecido por el contexto laboral para desempeñar su trabajo, cada individuo tiene una percepción de la autonomía

que tiene en su trabajo (James y Jones, 1974). El empleado experimenta un clima psicológico de autonomía al interpretar y percibir el grado de autonomía contextual adecuándolo a su esquema mental.

El clima psicológico de autonomía se ha relacionado con un incremento de la satisfacción laboral, el bienestar y el desempeño (v.g.Hackman y Oldham, 1976; Herzberg, 1966; Clark, 2001, Brough y Frame, 2004; Mansell y Brough, 2005;).

En el presente trabajo, se considera la autonomía como una faceta de clima psicológico/organizacional siguiendo la factorización de clima de James y James (1989). Asimismo, dada la evidencia teórica y empírica, se analiza su relación con las prácticas de recursos humanos y la satisfacción laboral siguiendo el modelo de Ostroff y Bowen (2000) y su relación con el desempeño, tal y como proponen Hackman y Oldham (1976) y el modelo de Demandas-Control de Karasek (1979).

6.2.4.4. Apoyo del supervisor

La faceta de clima psicológico de apoyo se ha considerado en el modelo multifacético de clima de James y James (1989). Una de las fuentes por las que los empleados perciben el apoyo en el lugar de trabajo es el supervisor (Rhoades y Eisenberger, 2002). De hecho, el apoyo del supervisor se refiere a las creencias de que el supervisor cuida y valora las contribuciones de los empleados (Kottke y Sharafinski, 1988). Los

investigadores han medido, a menudo, el apoyo del supervisor substituyendo la palabra organización por supervisor en la “Survey Perceived Organizational Support” (Eisenberger et al., 1986), por ejemplo en el estudio de Shore y Tetrick, (1991). Asimismo, el apoyo del supervisor también se ha evaluado con medidas del Leader Member Exchange (LMX) (Hofmann y Morgeson, 1999; Wayne, Shore y Linden, 1997). Adicionalmente, existen otras medidas para evaluar el apoyo percibido del supervisor como la de Van der Doef y Maes (1999). Esta medida en concreto, se ha utilizado para medir clima psicológico de apoyo del supervisor analizando las percepciones de ayuda, atención, preocupación y aprecio del supervisor percibidas por los empleados.

Hemos de tener en cuenta que los supervisores actúan como representantes de la organización encargándose, entre otras cuestiones, de la evaluación de los empleados, de la comunicación de los objetivos, y la transmisión de los valores de la organización. Debido a ello, los empleados identifican el tratamiento por parte de su supervisor como indicativo de apoyo organizacional (Eisenberger, Stinglhamber, Vanderberghe, Sucharski, y Rhoades, 2002; Eisenberger y cols. 1986; Levinson, 1965) y, por tanto, lo consideran un indicativo de la calidad del intercambio con la organización (Zagencyk, Gibney, Kiewitz y Restubog, 2009); generando expectativas con respecto al trato que cabrá esperar en un futuro de la organización (Graen y Scandura, 1987).

Una de las expectativas en la que puede influir positivamente la faceta de apoyo del supervisor, es el cumplimiento del contrato psicológico tal y como propone la Teoría del Contrato Psicológico (Rousseau, 1995). Por tanto, si el empleado genera expectativas de cumplimiento del contrato psicológico, y siguiendo la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960), también influiría en el cumplimiento de promesas por parte de los empleados, esto es, en la reciprocidad del contrato psicológico.

6.3. CONTRATO PSICOLÓGICO

Ostroff y Bowen (2000) definen el contrato psicológico como “el intercambio de acuerdos entre los empleados y el empleador” (p. 233). También ha sido definido como las creencias del empleado acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre la persona focal y la otra parte (la empresa) acerca de las obligaciones que cada una de las dos partes debe realizar a la otra (Rousseau, 1989). Un contrato psicológico aparece cuando una parte cree que se ha hecho una promesa de futuras compensaciones, se ha realizado una contribución y, en consecuencia, se ha creado una obligación de proporcionar beneficios futuros. Desde otra óptica, según Guest y Conway (2002) el contrato psicológico es definido como la percepción de ambas partes (organización e individuo) de promesas y obligaciones, recíprocas e implícitas, en la relación laboral.

Las prácticas de recursos humanos se han considerado antecedentes del contrato psicológico (Rousseau, 1995), debido a que las prácticas de recursos humanos son el medio a través del cuál los empleados conocen que se espera de ellos (Ostroff y Bowen, 2000). Así, siguiendo la “línea de visión” (Bowen y Ostroff, 2004) organizacional, otra fuente de información en la formación del contrato psicológico es el supervisor ya que moldea mediante su apoyo o falta de él la conducta que se espera de los empleados a su cargo (Rousseau, 1995).

Según Chiavenato (2004), “el contrato psicológico funciona como una norma de reciprocidad entre las personas involucradas” (p. 42). Por tanto, en la medida que el contrato psicológico se cumpla por ambas partes (empleado y organización) implicará mayor satisfacción para el empleado e influirá en mayores beneficios para la organización (Guest, Isaksson, y DeWitte, 2010). Así, el cumplimiento del contrato psicológico ha mostrado aumentar la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, las percepciones de apoyo de la organización y el desempeño, entre otras características del empleado (Conway y Briner, 2005; Guest et al., 2010).

6.3.1. LA RECIPROCIDAD DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

6.3.1.1. La reciprocidad

En el contexto organizacional, la norma de reciprocidad dentro de las relaciones de intercambio ha sido usada ampliamente por los investigadores como una estructura para entender actitudes y conductas de los empleados (Coyle-Shapiro y Kessler, 2002). El principio básico de la reciprocidad es que la necesidad de corresponder o devolver es universal aunque contingente a los beneficios recibidos. La norma social de reciprocidad se produce cuando las personas ayudan a quienes les han ayudado y/o no dañan a los que les han ayudado (Gouldner, 1960). La norma de reciprocidad también incluye la idea de que lo que se da y lo que se recibe debe ser lo más parecido posible ya sea en términos de esfuerzo, dinero, etc.

La Teoría del Intercambio (Blau, 1964) y la norma de reciprocidad son los elementos claves para explicar los mecanismos subyacentes del contrato psicológico. Así, cuando los empleados reciben beneficios, se sienten en deuda y con la obligación de devolver equilibradamente lo obtenido (Conway y Briner, 2005). Por tanto, podríamos hablar de la reciprocidad en el contrato psicológico.

6.3.1.2. La reciprocidad del contrato psicológico

Rousseau (1989) afirma que en la relación de intercambio que se produce en el contrato psicológico, hay una creencia de “que las contribuciones serán devueltas y que [...] las acciones de una parte están relacionadas con aquellas acciones de la otra parte” (p. 128).

Conway y Briner (2005) proponen un modelo en el que se explican las predicciones de la teoría del intercambio social (Blau, 1964) y la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960) en el contrato psicológico y sus correlatos. Así, se producirían cuatro fases:

1. Las promesas del empleador llevan a que el empleador desarrolle una conducta (v.g. proporciona beneficios).
2. Debido a la norma de reciprocidad, la conducta del empleador lleva a que el empleado lleve a cabo unas promesas.
3. Las promesas del empleado le llevan a desarrollar ciertas actitudes y conductas.
4. La conducta del empleado (v.g. trabajar duro), otra vez debido a la norma de reciprocidad, retroalimenta la influencia en las promesas del empleador. (ver gráfico 6).

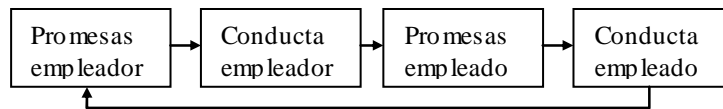


Gráfico 6. Vinculando los contenidos del contrato psicológico con la conducta del empleado (Conway y Briner, 2005).

Este modelo básico muestra cómo las promesas de empleado y empleador se van retroalimentando por medio de la norma de reciprocidad.

Algunos estudios muestran como el cumplimiento del contrato psicológico o la ruptura del mismo, han llevado a actitudes y conductas dispares por parte de los empleados. Así, los empleados que percibieron ruptura del contrato psicológico por parte de la organización redujeron su compromiso con ella (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000), disminuyeron su confianza con el empleador (Robinson y Rousseau, 1994), e incluso dejaron de realizar conductas de ciudadanía organizacional (Robinson y Morrison, 1995). Por otro lado, el cumplimiento de las promesas del empleador se ha relacionado con la satisfacción laboral, el compromiso organizacional afectivo y la intención de permanecer la organización (Raja, Johns y Ntalianis, 2004), y con conductas de ciudadanía organizacional (Coyle-Shapiro y Kessler, 2002; Hui, Lee y Rousseau, 2004).

No obstante, estos estudios no tienen en cuenta el grado de cumplimiento del empleador y del empleado, sino que sólo analizan los extremos de la reciprocidad (cumplimiento y ruptura). Únicamente hemos hallado un estudio que analiza el grado de reciprocidad que percibe el empleado en el contrato psicológico. Este estudio de Shore y Barksdale (1998) estudia si había equilibrio en el cumplimiento de las promesas, esto es, si alguna de las partes cumplía más que la otra. Sin embargo, Shore y Barksdale (1998) mostraron que las situaciones de desequilibrio eran las menos frecuentes (sólo el 12% de los empleados informaban de sentimientos de cumplir más que el empleador y solo el 3% de cumplir menos que el empleador). Asimismo, hallaron que aquellos contratos psicológicos en los que tanto empleado como empleador cumplían más sus obligaciones producían actitudes y conductas laborales más positivas que aquellos en los que el empleador cumplía más que el empleado. Sin embargo, los grupos con actitudes laborales más negativas eran aquellos en los que no se habían hecho promesas o el empleado cumplía más que el empleador.

En el presente trabajo, se analizan los correlatos de la reciprocidad en el contrato psicológico. Específicamente, relacionamos la reciprocidad percibida por el empleado con un antecedente (prácticas de recursos humanos) y sus consecuencias en actitudes (satisfacción laboral) y conductas

(desempeño y absentismo) a nivel tanto individual como organizacional.

6.3.1.3. La reciprocidad del contrato normativo

Ostroff y Bowen (2000) definen el contrato normativo como “los contratos psicológicos compartidos que emergen cuando los miembros de una organización o una unidad tienen creencias similares sobre el acuerdo de intercambio” (p.233). Según Rousseau (1995), el contrato normativo emerge cuando los miembros de un grupo social, una organización, una unidad de trabajo, o un equipo tienen creencias comunes sobre el contrato psicológico que han desarrollado. Por otro lado, Alcover (2002) afirma que el contrato normativo se produce cuando la organización tiene un número determinado de miembros que se identifican entre sí y comparten algún elemento estructural (rango, puesto, unidad, etc.) de modo que asumen la creencia de que comparten el mismo tipo de contrato psicológico. Sin embargo, también ha sido considerado como el contrato psicológico compartido por los miembros de la organización (Ostroff y Bowen, 2002).

El contrato normativo puede llevar a conductas y actitudes uniformes por parte del empleado motivadas por las mismas expectativas. Según la revisión llevada a cabo, la reciprocidad del contrato normativo no ha sido estudiada anteriormente según la revisión que hemos realizado. Por ello, en el presente trabajo analizamos si la reciprocidad del contrato normativo es

un constructo emergente y funcionalmente equivalente al contrato psicológico a nivel individual. Sin embargo, hay que tener en cuenta que procesos como la comparación social (Festinger, 1954) pueden llevar a *loafing* social (Ringelmann, 1913) ya que ante la expectativa de obtener lo mismo que el resto de los empleados, se puede producir una falta de motivación para desempeñar la tarea (Vroom, 1964).

6.4. SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es un concepto que ha sido muy estudiado y definido desde diferentes perspectivas. Así, algunos autores definen la satisfacción laboral como un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas. Por ejemplo Locke (1976) la define como estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona. En la misma línea, para Muchinsky (2000) es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo. Por tanto, desde esta perspectiva, un trabajador se siente satisfecho laboralmente cuando experimenta sentimientos de bienestar debido a su puesto de trabajo.

Desde otra perspectiva, la satisfacción laboral es una actitud generalizada ante el trabajo (Peiró, 1986; Bravo, 1992; Brief y Weiss, 2002; Schleicher, Watt, y Greguras, 2004). Así, la satisfacción laboral como otras actitudes (laborales o no) tendría un componente cognitivo, un componente afectivo y un

componente connativo – conductual. Por tanto, la satisfacción laboral se definiría como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo” (Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996; pp. 347). Por tanto, la satisfacción laboral como actitud sería la evaluación más o menos favorable o desfavorable de un objeto de actitud (en este caso, el trabajo), basada en creencias y en las propias experiencias laborales, y que predispone al individuo a actuar en una cierta dirección (v.g. incrementar o disminuir su desempeño, abandonar la organización, etc.)

Igualmente la satisfacción laboral se puede abordar desde dos perspectivas atendiendo a la dimensionalidad. Algunos autores entienden la satisfacción laboral como un constructo unidimensional, mientras que otros autores lo consideran un constructo multidimensional que engloba la satisfacción con diferentes características laborales (Bravo, 1992). Valga como ejemplo de las facetas de la satisfacción laboral las nueve dimensiones clásicas que se incluyen en la Teoría clásica de la Discrepancia (Locke, 1976): la satisfacción con el trabajo, la satisfacción con el salario, la satisfacción con las promociones, la satisfacción con el reconocimiento, la satisfacción con los beneficios, la satisfacción con las condiciones de trabajo, la satisfacción con la supervisión, la satisfacción con los compañeros y la satisfacción con la compañía y la dirección.

Desde otra perspectiva, se puede analizar como un constructo unidimensional, como una evaluación positiva y general hacia el trabajo. Así es como es tratada en el presente trabajo. Así, la satisfacción laboral se define como una orientación afectiva positiva del trabajador hacia el trabajo dentro de la organización (Price, 1997), y es, por tanto un constructo unidimensional que refleja un estado emocional.

La satisfacción laboral se ha relacionado con muchas características, procesos y resultados en el entorno laboral (Bravo, et al., 1996). Se ha considerado tanto antecedente como consecuente del desempeño (Schneider, Hanges, Smith y Salvaggio, 2003), incluso se han estudiado como constructos con una relación recíproca (Estreder y Adell, 2005). Además ha generado sendos meta-análisis en los que se consideraba que en el primero tenía una relación débil con desempeño (Muchinsky, 1977), mientras que en el segundo y posterior meta-análisis se consideraba positivamente relacionada con el desempeño (Judge, Thoresen, Bono y Patton, 2001). Asimismo, la satisfacción laboral se ha considerado consecuente del clima psicológico (Parker et al., 2003), y del clima organizacional (Ostroff, 1992) cuando ha sido estudiada a nivel organizacional.

En el presente estudio, analizamos la satisfacción laboral tanto individual como colectiva (al considerarla como constructo emergente a nivel organizacional), con ello pretendemos aportar evidencia tanto al modelo de Ostroff y

Bowen (2000) como a la literatura existente sobre antecedentes y consecuentes de la satisfacción laboral.

6.5. DESEMPEÑO

El desempeño es una de las variables de resultado más estudiadas en la literatura de psicología del trabajo y las organizaciones (Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff y Mackenzie, 1995). Según Campbell et al. (1970), el desempeño es una conducta laboral que implica la consecución de las metas de la organización. Asimismo, también se ha considerado como la acción que lleva a la consecución de los resultados, no el resultado de la misma. En resumen, es un conjunto de conductas que implica algún tipo de beneficio para la organización. En la definición de desempeño se podrían incluir tanto las tareas que están definidas en el puesto como las tareas emergentes y las conductas de ciudadanía organizacional, así como las conductas contraproductivas (Ramos, Gracia, y Peiró, 1996).

6.5.1. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Tradicionalmente, el desempeño se ha medido por medio del análisis del puesto de trabajo y el cumplimiento de los las obligaciones dentro del mismo (Bernardin, Kane, Ross, Spina y Johnson, 1995). Debido a los cambios socioeconómicos que han conllevado mercados volubles y turbulentos (Chiavenato, 2004), se han empezado a considerar otros indicadores de

desempeño que aunque no se incluyen dentro de la descripción del puesto o rol descrito, son necesarios para una mejora de la efectividad organizacional (Landy y Conte, 2007). Por ello, se han introducido las conductas extra-rol como por ejemplo las conductas de ciudadanía organizacional (Bateman y Organ, 1983) y las conductas contraproductivas (Robinson y Bennett, 1995) que detallaremos brevemente a continuación. Estas conductas incluidas dentro del desempeño del empleado son totalmente opuestas y llevan a una mayor o menor efectividad de la empresa. Ambas igualmente han sido relacionadas con las actitudes laborales, tanto con la satisfacción laboral como con el compromiso organizacional con distinto signo. La satisfacción laboral y el compromiso organizacional aumentan las conductas de ciudadanía organizacional mientras que disminuyen las conductas contraproductivas (Anderson, Ones, Kepir y Viswesvaran, 2001). A continuación, se detalla cada una de las conductas que han sido consideradas como conductas de desempeño.

El desempeño dentro del puesto o el *desempeño intra-rol* se define como la ejecución efectiva del trabajador de las tareas o del puesto, y una contribución útil al entorno sociolaboral (Abramis, 1994).

Según Van Dyne, Cummings y McLean Parks (1995), existen una serie conductas que no son propias del puesto de trabajo o del rol que ha de desempeñar el empleado en la

empresa. Son las llamadas *conductas extra-rol*. Dentro de estas conductas se incluyen las conductas de ciudadanía organizacional, la conducta de organización prosocial y las conductas de denuncia y el disentimiento de la organización por principios. Antecedentes de estas variables resultado son el apoyo organizacional y el cumplimiento del contrato psicológico que derivan en actitudes laborales positivas como el compromiso organizacional y la satisfacción laboral (Anderson et al. 2001)

Por último, las *conductas contraproductivas* han sido definidas como toda aquella conducta voluntaria que viola significativamente las normas de la organización y, haciendo esto, amenaza el bienestar de la organización, de sus miembros o ambos (Robinson y Bennet, 1995). Entre estas conductas se encuentran el acoso, el cotilleo, el abuso verbal, la violencia, el robo, el sabotaje, el daño a propiedades de la organización, el absentismo, la tardanza, los descansos largos, el abuso de sustancias y el trabajo descuidado. Landy y Conte (2007) afirma que estas conductas son debidas a unas actitudes laborales negativas derivadas de la falta de apoyo, la inequidad y factores disposicionales, entre otros.

Sin embargo, nos centraremos en aquellos indicadores que se han tenido en cuenta en la presente tesis. A continuación describimos brevemente varias formas de medir el desempeño: el desempeño autoinformado, una conducta contraproductiva (el

absentismo por enfermedad), y la satisfacción de la dirección con el desempeño de sus empleados.

6.5.1.1. El desempeño autoinformado.

El desempeño en la presente tesis se ha medido como una ejecución efectiva del trabajo y de las tareas por parte del trabajador. Se ha tenido en cuenta el llamado “desempeño técnico” (Abramis, 1994) que se define como “un buen manejo de las demandas, una correcta toma de decisiones y realizar el trabajo sin errores por parte del trabajador” (p.549). Antecedentes de la variable de desempeño son la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. También la autonomía (Judge et al. 2001), el cumplimiento del contrato psicológico, o el apoyo organizacional, entre otras (Guest et al. 2010).

En el tercer estudio de la presente tesis, se postuló la emergencia de este constructo y su equivalencia funcional a nivel organizacional. Así, se agrega este constructo a nivel organizacional analizando sus propiedades psicométricas. Por tanto, se ha considerado el desempeño organizacional como la opinión compartida sobre el propio desempeño (tal y como se ha definido anteriormente) de los empleados de una organización.

6.5.1.2. Absentismo

Tradicionalmente, el absentismo se ha definido como no ir al trabajo durante el periodo de tiempo en que oficialmente se

espera o se requiere al trabajador en el mismo, incumpliendo un acuerdo verbal o contractual (Koslowsky, 2009). El absentismo puede ser voluntario o involuntario. El absentismo involuntario se atribuye a factores más allá del control del empleado y el voluntario a una decisión clara de no aparecer por el trabajo en un día en particular. Sin embargo, mientras que algunos factores no controlables pueden ser suficientes para ausentarse del trabajo para algunos empleados (v.g. un fuerte temporal), los mismos factores no implicarían faltar al trabajo para otros empleados (Smulders, 1980). Por ejemplo, Smith (1977) halló que las actitudes laborales, en concreto la satisfacción laboral, predecía la asistencia al trabajo en días que nevaba mucho, pero no en los días claros en Nueva York. Webb, Redman, Hemrikus, Kelman y Sanson-Fisher (1994) hallaron que la insatisfacción laboral y los problemas con el alcohol influían en el absentismo por lesiones. Steers y Rhodes (1990) afirman que el hecho de asistir al trabajo implica dos factores: la capacidad percibida de asistir y la motivación para ir. Esta motivación estaría determinada por las normas del grupo y los incentivos del sistema, y tendría que ver muy poco con diferencias individuales (Rosse y Noel, 1996).

Por tanto, el absentismo podría ser considerado más como una norma del grupo determinada por factores grupales (Colquit, Noe y Jackson, 2002) y organizacionales (Harrison y Martocchio, 1998; Kerr, 1995), que una conducta determinada por factores individuales los cuáles jugarían un rol secundario

(Nicholson y Johns, 1985). En una organización donde no se penaliza la ausencia en el trabajo en su sistema de retribución, es más que probable que el nivel de absentismo sea mayor en otra organización que sí tiene en cuenta la asistencia al trabajo en el sistema retributivo.

Según Koslowski (2009) la organización desarrolla una serie de políticas de gestión, un estilo de liderazgo, una cultura organizacional, y una comunicación organizacional, entre otros aspectos organizacionales que inciden en el desarrollo de actitudes similares por parte de sus empleados. Según esta autora, las relaciones que tienen con el absentismo actitudes como la satisfacción laboral y el compromiso individual podrían interaccionar con otras variables ejerciendo un efecto amortiguador en el absentismo. Sin embargo, Anderson et al. (2001) recogen diversos estudios que muestran la relación negativa entre satisfacción laboral y absentismo a nivel individual. En el presente trabajo proponemos un efecto mediador más que modulador de las actitudes sobre la conducta de absentismo involuntario (ausencia por enfermedad), basándonos en la investigación previa. Teniendo en cuenta los principios de emergencia en los que influyen las normas de grupo y las características organizacionales esperamos que esta relación se produzca a nivel individual y organizacional.

6.5.1.3. Satisfacción del desempeño del trabajador por parte del empleador.

En la presente tesis, se analiza la satisfacción con el desempeño del trabajador por parte del empleador o representante de la organización. En este caso, se trataría de una variable configural (Klein y Kozlowski, 2000) ya que una persona de la organización con una visión general del desempeño de sus empleados en la organización informaría, por tanto, de una característica de la organización (el nivel de desempeño de sus empleados) y emitiría una evaluación sobre la misma en función de la satisfacción que le produjese el desempeño de sus empleados. Dentro de la diferenciación de Guion (1965) se considera en la presente tesis como un juicio de un superior sobre el desempeño de los empleados. En este caso, el superior tiene una visión general del desempeño de los empleados de su organización, mientras que el desempeño individual ha sido autoinformado por los empleados.

6.6. OTROS MODELOS TEÓRICOS CLÁSICOS RELEVANTES.

En nuestro estudio, tratamos de mostrar como las perspectivas de empleo futuro de la organización y las prácticas de recursos humanos pueden influir en diferentes facetas del clima psicológico y organizacional y, cómo éstas facetas a su vez influyen en la satisfacción laboral y en el desempeño de los empleados. A continuación, desarrollamos las principales

teorías, que junto con el modelo de Ostroff y Bowen (2000), explicado con anterioridad en el apartado 4, avalan teóricamente el presente trabajo.

Hay evidencia teórica y empírica que relaciona las facetas de clima psicológico estudiadas con sus antecedentes y consecuentes del modelo teórico propuesto. Con el fin de evitar la redundancia con los estudios que componen la presente tesis, este apartado únicamente profundiza en algunas teorías que relacionan las facetas de clima psicológico entre ellas o con el resto de antecedentes y consecuentes.

6.6.1. Teoría de la Aproximación Bifactorial (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959).

La teoría de los dos factores postula que hay ciertos factores que están asociados con alta satisfacción laboral, y otros con insatisfacción laboral. Así, las condiciones que producen satisfacción son aspectos relacionados con la posibilidad de desarrollo, la obtención de reconocimiento, ser creativo en el propio trabajo, tener responsabilidades respecto al trabajo y respecto a los demás, y la promoción. A ese conjunto de elementos se les denomina factores de contenido (Herzberg et al., 1959).

Asimismo, hallan aspectos que causan insatisfacción como la política de la compañía y de la dirección (perspectivas de empleo futuro, apoyo organizacional), los aspectos de supervisión (v.g. apoyo del supervisor), las relaciones

interpersonales, el salario y las condiciones de trabajo (v.g. clima de inseguridad laboral, clima de autonomía). Este conjunto de factores se denominan higiénicos ya que son necesarios para evitar la insatisfacción laboral.

Sin embargo, esta teoría ha recibido críticas por el modo de recoger los datos (método de incidentes críticos), ya que supone que la gente puede, y desearía informar de sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. Sin embargo, la gente está predispuesta a atribuirse los sucesos de éxito, mientras que aluden a factores externos como causas de fracasos (Stoner y Freeman, 1994).

6.6.2. Teoría de la Discrepancia (Locke, 1976)

La Teoría de la Discrepancia parte del planteamiento de que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo. Esos valores tienen que ser congruentes con las necesidades del individuo. Así un trabajo debe cubrir las necesidades físicas y las psicológicas. Los valores son aquellos aspectos que el individuo considera buenos o beneficiosos y quiere obtener o mantener. Locke (1976) tiene una visión de la satisfacción laboral multidimensional por lo que afirma que el empleado ha de estar satisfecho con una serie de factores. Estos factores son los siguientes: satisfacción con el trabajo en sus aspectos intrínsecos (v.g. autonomía), satisfacción con el salario y satisfacción con los beneficios tanto en cantidad monetaria como

en percepción de equidad, satisfacción con las promociones referida a la formación (v.g. prácticas de recursos humanos centradas en el compromiso), satisfacción con el reconocimiento (v.g. apoyo organizacional), satisfacción con las condiciones de trabajo, donde Peiró (1986) también incluye la seguridad en el empleo, la satisfacción con la supervisión (v.g. apoyo del supervisor), la satisfacción con los compañeros que incluye relación cordial tanto formal como informal y la satisfacción con la compañía y la dirección que incluye aspectos relacionados con la política de beneficios y salarios de la organización. Todas estas facetas de satisfacción laboral corresponden a una serie de condiciones que debe proporcionar la organización, y la relación con los agentes laborales. En la medida en que se cumplan cada uno de estos supuestos, según Locke, los empleados estarán satisfechos.

Por último, resaltar que esta teoría está basada en la discrepancia y en la importancia de las facetas laborales descritas anteriormente. Además, pone en evidencia que los procesos de comparación psicológicos desempeñan un importante papel en la determinación de la satisfacción laboral respecto a facetas laborales específicas.

6.6.3. Modelo de Características del Trabajo (Hackman y Oldman, 1976).

Este modelo señala que para conseguir que los trabajadores tengan alta motivación intrínseca, alta satisfacción tanto con el

trabajo como con el “crecimiento personal” y alta efectividad laboral, se han de crear las condiciones para que se den tres estados psicológicos críticos: significatividad del trabajo, responsabilidad sobre los resultados del trabajo y conocimiento de los resultados del trabajo. Para ello, son necesarias una serie de características del puesto: que la tarea a realizar sea variada en destrezas, tenga identidad (se haga desde principio y al fin para poder ver el resultado) y sea significativa o importante para el individuo y/o la sociedad. Otra característica del puesto que es relevante es el feedback del trabajo realizado. Asimismo, también es necesario que en el puesto el trabajador disponga de autonomía para tomar decisiones. Todo ello, llevará una serie de estados psicológicos críticos (citados anteriormente), y redundará en una alta satisfacción, alto desempeño y alta motivación.

Hackman y Oldman también incluyen: los conocimientos y destrezas del empleado, la fuerte necesidad del crecimiento y la satisfacción con el contexto, que modulan la relación entre las características del puesto y los resultados obtenidos.

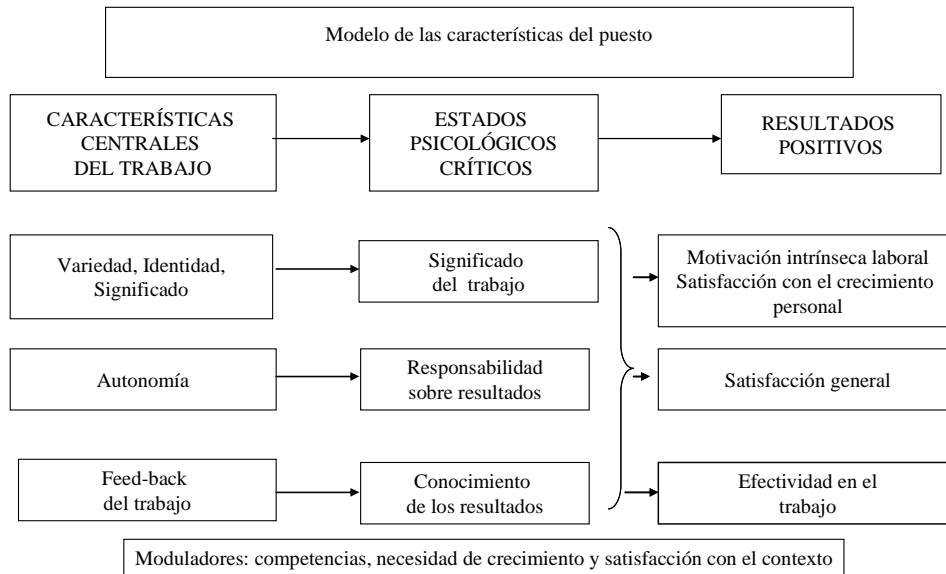


Gráfico 7. Modelo de Características del puesto de Trabajo Hackman y Oldman (1976).

6.6.4. Teoría de la Valoración Cognitiva (Lazarus, 1966)

Esta teoría postula que las diferentes cogniciones ante eventos estresantes pueden explicar los diferentes determinantes de la emoción. El desarrollo de las propuestas teóricas de Lazarus nos muestra que hay dos valoraciones cognitivas ante un evento estresante. El acto primario de valoración, se refiere a la relevancia que posee lo que está sucediendo en relación a los objetivos, las metas, los valores, los compromisos o las creencias que esa persona tiene (v.g. un empleado que conozca la situación de su empresa, y sus perspectivas de empleo futuro, y perciba que su empleo puede peligrar. Además si esa percepción de inseguridad es compartida por sus compañeros, la

situación de peligro será más relevante). El acto secundario es un proceso de evaluación que se centra en lo que la persona puede hacer ante esa situación relevante para mantener o conseguir el bienestar y una buena adaptación. Esta evaluación secundaria es una valoración de los recursos que la persona tiene para manejar esa situación para el propio bienestar. Siguiendo con el ejemplo anterior, el empleado que sabe que cuenta con el apoyo de su organización, a diferencia de otros empleados, y que en su organización se llevan una serie de prácticas de recursos humanos centradas en el compromiso que fomentan su empleabilidad podrá afrontarlo mejor que otro empleado que no se perciba apoyado por su organización. Tanto la valoración primaria como la secundaria son partes del mismo proceso, y por tanto, dependientes.

6.6.5. Teoría del contrato psicológico.

La teoría del contrato psicológico se centra en la relación entre las experiencias laborales que favorecen a la organización y el tratamiento favorable que la organización se ha obligado por sí misma a proporcionar. Schein (1980) sugirió que el contrato psicológico refleja las expectativas que el empleado y la organización tienen con respecto a recursos particulares que cada uno tiene y debe dar al otro. Esta teoría diferencia entre contrato psicológico transaccional y relacional en función de su fortaleza y generalidad (Rousseau, 1995). Esta autora sugirió que los empleados derivan su contrato psicológico de tres

modos. En primer lugar, los individuos reciben comunicaciones persuasivas de otros. Así cuando se es reclutado, se pueden recibir promesas de la persona que lleva el proceso de selección. Una vez contratado, los colegas y el supervisor pueden describir su visión de las obligaciones que existen entre empleado y empleadores. En segundo lugar, las observaciones de los empleados sobre como sus colegas y supervisores se comportan y son tratados por la organización funciona como indicaciones que informan a los empleados de sus obligaciones contractuales. En tercer lugar, la organización provee señales estructurales tales como sistema de recompensa y beneficios, evaluación de desempeño, y prácticas de recursos humanos y cultura organizacional que sirven al empleado para crear las expectativas del contrato psicológico. La consecuencias del cumplimiento del contrato psicológico han sido un incremento de actitudes laborales positivas, de desempeño intrarol y extrarol, de confianza, entre otras (Guest et al. 2010; Conway y Briner, 2005).

6.6.6. Teoría del apoyo organizacional (Eisenberger et al., 1986)

Esta teoría postula que las percepciones de apoyo organizacional se forman por la tendencia de los empleados a asignar características humanas a la organización. Levinson (1965) afirmaba que aquello que los agentes organizacionales llevaban a cabo, era interpretado por los empleados como

indicadores de lo que la organización esperaba de ellos antes que atribuirlo a motivos personales del agente. De este modo, se producía la personificación de la organización por la cuál la organización se hacía responsable legal, moral y financieramente de las acciones de sus agentes. Asimismo, las políticas, las normas y la cultura organizacionales prescribían y daban continuidad a la conducta de rol y daban el poder a los agentes organizacionales para ejercerlo sobre los empleados. Basada en esta personificación de la organización, los empleados evaluarían el tratamiento recibido como un indicador de cuánto la organización valoraba sus contribuciones y se preocupaba por su bienestar. Así el apoyo organizacional sería valorado como un modo de cubrir las necesidades socioemocionales de sus empleados, siendo un indicador de valoración del esfuerzo de los empleados y también, proporcionando ayuda cuando fuera necesario para llevar a cabo el trabajo de un modo efectivo. Rhoades y Eisenberger (2002) llevaron a cabo un meta-análisis en el que sugirieron tres antecedentes de apoyo organizacional, principalmente. A saber, condiciones laborales y recompensas organizacionales, apoyo del supervisor y justicia procedimental. Las relaciones entre estos antecedentes y el apoyo organizacional estarían moderadas por tres factores: la elección discrecional, el status del supervisor en la organización y, por último el rasgo de personalidad de colectivismo.

Teniendo en cuenta estos factores, la percepción de apoyo organizacional produciría un sentimiento generalizado de

obligación para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos, un compromiso afectivo con la organización y una expectativa intensificada de que un desempeño por encima de la media sería reconocido y recompensado. Este sentimiento de obligación se basaría en la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960) y la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964).

6.6.7. Modelo de Demandas-Control (Karasek, 1979)

Este modelo estudia el puesto de trabajo y analiza las demandas a las que el trabajador está expuesto en su trabajo y la capacidad de control sobre las demandas que tiene y también que le ofrece la organización. Por un lado, las demandas a las que puede estar expuesto un trabajador se encuadran en las siguientes dimensiones: ritmo y rapidez del trabajo, cantidad de trabajo, conflictos inter-roles, concentración, interdependencia con el trabajo de otros. Por otro lado, dispone de diferentes recursos de control que le pueden proporcionar la organización o que el trabajador posea: control de la tarea, autonomía, desarrollo de habilidades, control vertical o colectivo en la toma de decisiones.

Si aumentan las demandas del puesto y aumenta el control de trabajador, el trabajador está activo y aprende.

Si aumentan las demandas y el control disminuye, se produce una situación alta tensión y disminuye la satisfacción laboral.

Si el control y las demandas son bajos, el trabajador se convierte en un trabajador pasivo.

Si el control es alto y las demandas bajas la situación es de baja tensión.

7. RESUMEN

La presente tesis se enmarca en un contexto de crecimiento económico, avances de la tecnología de la información y la comunicación, y en sociedades multiculturales.

En este contexto se analiza como la gestión de recursos humanos se relaciona con el desempeño en las organizaciones desde un punto de vista multinivel. Para ello, en este apartado, se revisan las principales aproximaciones en gestión de recursos humanos y sus respectivos modelos teóricos para concluir que es necesario analizar, además, las características del empleado como factor mediador entre la gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional. Así, se toma como marco teórico el modelo de Ostroff y Bowen (2000) y algunas teorías clásicas de la psicología del trabajo y las organizaciones. Asimismo, se profundiza en la teoría multinivel. Por último, se explican con mayor detalle, las variables del modelo objeto de estudio a ambos niveles (individual y organizacional), y las relaciones que se establecen entre ellas.



CAPÍTULO II:
MÉTODO
Y
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

The image features a large, faint watermark of the University of Valencia seal in the background. The seal is circular and contains the text 'DEI GRA REX ARAGONVM • ALEXANDER PP VI VALENTINVS FERDINANDVS' around the perimeter. In the center of the seal are three crowns and three shields: a central shield with vertical stripes, a shield with a cross and a crown, and a shield with a crown and a cross.

1. OBJETIVOS

En este trabajo se realizan tres estudios. Basándose en el modelo de Ostroff y Bowen (2000), su objetivo es analizar cómo las percepciones, las expectativas y la satisfacción laboral de los trabajadores influyen en la relación entre la gestión de recursos humanos y los indicadores de desempeño tanto a nivel individual como a nivel organizacional

En el tercer capítulo se describe el primer estudio, que analiza a nivel individual la relación entre las prácticas de recursos humanos y dos indicadores de desempeño (desempeño autoinformado y absentismo) percibidos por los empleados. Además, en esta relación se examina el papel mediador del clima psicológico de inseguridad laboral y de apoyo organizacional, de cumplimiento del contrato psicológico por el empleador y de la satisfacción laboral.

En el cuarto capítulo se describe el segundo estudio, que analiza a nivel organizacional la relación entre la política y las prácticas de recursos humanos informadas por el empleador y un indicador de desempeño laboral (la satisfacción del empleador con el desempeño del empleado). En esta relación se examina el papel mediador del clima de apoyo y de inseguridad laboral, y de la satisfacción laboral colectiva.

Por último, en el quinto capítulo se describe el tercer estudio, que pone a prueba un modelo homólogo de la relación entre prácticas de recursos humanos y los indicadores de

desempeño. En este estudio, analizamos el papel mediador de las facetas de clima de autonomía y de apoyo del supervisor. Así mismo, analizamos el papel mediador de la reciprocidad percibida por el empleado y de la satisfacción laboral. En los capítulos que describen cada estudio se encontrará un análisis detallado de las hipótesis planteadas, además de la literatura en la que se basan.

2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo forma parte de la segunda fase del proyecto “Psychological Contract across Employment Situations (PSYCONES)” subvencionado por el V Programa Marco de la Unión Europea. Durante la primera fase de dicho proyecto (SALTSA), se llevó a cabo un estudio piloto de carácter exploratorio a fin de diseñar el modelo conceptual y validar las medidas que serían empleadas posteriormente en el estudio Psycones.

El proyecto PSYCONES⁴ es un estudio de campo con un diseño transversal que pretendía analizar la situación laboral y el bienestar psicológico de trabajadores europeos bajo distintas situaciones de empleo. Este proyecto internacional incluye varios países europeos (Reino Unido, Alemania, España, Bélgica, Holanda y Suiza) e Israel. En todos estos países, se ha

⁴ Nota: Las escalas elaboradas por el equipo de PSYCONES han sido validadas previamente en el estudio piloto SALTSA.

recogido una muestra de conveniencia basándose en una serie de criterios. En primer lugar, las organizaciones debían pertenecer a sectores que se desarrollaran en todos los países que formaban parte de este proyecto. Los sectores seleccionados fueron: el sector de ventas, el de producción de alimentación y el de educación. En segundo lugar, la muestra debía incluir una proporción relevante de trabajadores temporales, que permitiera extraer conclusiones acerca de su situación. Debido a ello, se seleccionó siempre el mismo porcentaje de trabajadores temporales de cada organización que aceptó participar en el proyecto. En cada una de las organizaciones se encuestó a un número de trabajadores de la misma, de los que al menos un tercio debían estar contratados bajo modalidades de empleo no permanentes. Finalmente, se incluyeron tanto organizaciones públicas como privadas. El proyecto recogió información sobre numerosas variables sociodemográficas, laborales y organizacionales, incluyendo como informadores tanto a una muestra de empleados de cada empresa participante, como a los empleadores (los responsables de recursos humanos de la organización fueron quienes aportaron el punto de vista de la empresa).

3. PARTICIPANTES

Para el desarrollo de la presente tesis se han utilizado diversas muestras de sujetos del proyecto. En el estudio 1 (capítulo III), se utilizó únicamente la muestra de empleados de

las organizaciones seleccionadas en España (muestra A). En el estudio 2 (capítulo IV), se usó la muestra internacional tanto de empleadores como de empleados (muestra B). En el estudio 3 (capítulo V), se empleó la muestra internacional de empleados para probar un modelo homólogo (muestra C). A continuación, presentamos una descripción de cada una de las muestras.

3.1. Muestra A

En su totalidad, se muestrearon 47 organizaciones en España, incluyendo trabajadores permanentes y temporales de todas ellas.

La muestra estaba formada por 835 empleados españoles. La edad media de los trabajadores era de 34 años (DT= 8.99) y su antigüedad de 7.77 (DT= 8.99). El 51,1% eran mujeres y el 33% tenían contratos temporales. En cuanto a su nivel de formación era alto, el 67% tiene estudios universitarios y el 33% tiene estudios de bachillerato o inferiores. Los empleados pertenecían a tres sectores: alimentación (328 empleados de 10 organizaciones), ventas (245 empleados de 10 organizaciones) y educación (262 empleados de 20 organizaciones).

3.2. Muestra B

Los participantes formaban parte de 149 organizaciones de diferentes países y sectores. La muestra se compone de 3808

empleados y 149⁵ gerentes o directores de recursos humanos de cada una de las empresas. En concreto, el porcentaje de participación de empleados de cada país fue Suecia (17.1%), Alemania, (10.2%), Países Bajos (13.8%), Bélgica (10.6%), Reino Unido (13.6%), España (19.5%) e Israel (15.3%). Las organizaciones pertenecen a tres sectores: producción de alimentación (1568 empleados de 46 organizaciones), ventas (1002 empleados de 44 organizaciones) y educación (1238 empleados de 59 organizaciones). El tamaño medio de las empresas incluidas era de 550 (DT= 1193.38). El 50% de las empresas tenía menos de 110 empleados. El rango de la mayoría de las organizaciones está entre 62 y 330 empleados (Q25=62 /Q75=330). La muestra⁶ está compuesta por 25 pequeñas empresas (9-50 empleados); por 76 medianas empresas (51-250 empleados) y por 46 grandes empresas (más de 251 empleados). El número de empleados que participaron por organización presenta un rango de 3 a 179, con una media de 25.56 (DT = 22.17).

La antigüedad media de los empleados participantes es de 7.96 (DT=8.90) y la media de edad es de 37 años (DT=11.48).

⁵ El proyecto PSYCONES recogió la muestra de 5345 empleados de 218 organizaciones. Debido a los datos perdidos del cuestionario del empleador con respecto a la variable de recursos humanos, los datos de 53 empresas fueron excluidos del análisis de datos del estudio 2 (capítulo 4).

⁶ 2 organizaciones con valores perdidos en este ítem.

En cuanto al sexo, el 44% de los empleados eran hombres. Por lo que se refiere al tipo de contrato el 36,6% eran temporales. Por último, el 49,9% tenía estudios universitarios o superiores.

3.3. Muestra C

La muestra está formada por 5.345 empleados de 218 organizaciones. La media de los empleados en antigüedad fue de 7,77 (DT= 8,99) mientras que su edad media era de 37 años (DT=11,47). Por lo que respecta al sexo, el 54% eran hombres y el 46% mujeres. En cuanto al tipo de contrato el 37% eran temporales y el 63% eran permanentes. El nivel educativo era alto, el 66% eran universitarios y el 34% tenían estudios medios o básicos. Los empleados pertenecían a tres sectores: alimentación (2.082 empleados de 68 empresas), educación (1.775 empleados de 83 organizaciones) y ventas (1.488 empleados de 67 empresas). Las organizaciones pertenecían a 7 países diferentes (24 de Suecia, 32 de Alemania, 46 de Países Bajos, 23 de Bélgica, 19 de Reino Unido, 47 de España y 27 de Israel). El 50% de las empresas tenía menos de 127 empleados. La muestra⁷ está compuesta por 37 pequeñas empresas (9-50 empleados); por 100 medianas empresas (51-250 empleados) y por 60 grandes empresas (más de 251 empleados). La media de empleados de cada organización era de 515 (DT= 1096). En

⁷ 21 organizaciones con valores perdidos en este ítem.

cuanto a la media de participantes en el estudio de cada organización fue de 25 (DT= 20).

4. PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA DE DATOS

El procedimiento para recolectar los datos fue el mismo en todos los países participantes en el proyecto PSYCONES. En primer lugar, se diseñó un cuestionario patrón en inglés que fue traducido por medio del procedimiento de “translation/back translation” (Werner y Campbell, 1970), a cada uno de los idiomas de los países participantes y la posterior supervisión de la traducción de los equipos investigadores de cada país. En segundo lugar, se marcaron las directrices para llevar a cabo el mismo procedimiento de recogida de muestra y se estableció la misma codificación para los datos en todos los países. Por último, se estandarizó la evaluación de las propiedades psicométricas y se evaluó la equivalencia de las mismas. Por lo que se refiere a la recogida de datos, se establecieron tres sectores en lo que realizar la recogida: ventas, alimentación y educación, debido a la existencia de los mismo en todos los países y que en estos sectores había tanto empleadores ¿empleados? temporales como permanentes. Además, se estableció un mínimo de empresas contactadas por cada país (7 empresas) y un mínimo de sujetos (600) de los que un tercio de cada empresa tenía que ser temporales. Teniendo en cuenta estas directrices, el equipo investigador contactó con diferentes organizaciones para explicar el objetivo del proyecto e

invitarles a participar en él. En aquellas organizaciones que aceptaron, se llevó a cabo la recogida de datos.

En general, los datos obtenidos del empleado fueron recogidos mediante sesiones grupales donde los trabajadores en su horario laboral recibían una exposición de los objetivos del proyecto y cumplimentaban el cuestionario. La confidencialidad y el anonimato en la recogida y procesamiento de datos se garantizaba. Además, se enfatizaba la importancia de su participación.

En algunas ocasiones, sin embargo, se entregó el cuestionario en mano a los participantes en algunas organizaciones donde fue imposible organizar sesiones grupales. En el momento de la entrega del cuestionario se explicaban los objetivos del estudio, la importancia del mismo y se garantizaban la confidencialidad y el anonimato. El cuestionario fue cumplimentado en horario laboral y siempre que fue posible en presencia de un miembro del equipo investigador.

Los datos relativos a la organización fueron proporcionados por el responsable de RRHH de la organización por medio de la cumplimentación de un cuestionario, tras la explicación de la importancia y los objetivos del proyecto por parte de un miembro del equipo investigador.

5. MEDIDAS

El cuestionario utilizado para la recogida de datos incluyó tanto variables referidas a cada uno de los trabajadores individuales participantes en el estudio como variables referidas al conjunto de la organización. Asimismo, en los estudios 2 y 3 se agregaron los datos de las variables recogidas individualmente para obtener indicadores organizacionales en distintas variables. Los ítems de todas las variables están referidos en el anexo de la presente tesis.

5.1. Variables a nivel individual

5.1.1. Variables independientes

Prácticas de recursos humanos informadas por el empleado.

Se preguntó a los empleados si percibían que su organización aplicaba las siguientes ocho prácticas de recursos humanos: oportunidades de expresar su opinión sobre su trabajo, proporcionar un trabajo interesante, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, igualdad de oportunidades, conciliación de la vida laboral y familiar, prevención de acoso o intimidación, y retribución en función del desempeño. Cada uno de los ítems pregunta por una práctica de recursos humanos. Por ejemplo: “Durante el año pasado, ¿Su rendimiento ha sido evaluado formalmente?”. El rango de respuesta fue (1=No; 2= Sí; 3= No lo sé). La medida fue

operacionalizada teniendo en cuenta el número de “síes” en las respuestas de los empleados. La escala fue elaborada por el equipo investigador para este proyecto.

5.1.2. Variables mediadoras

Clima psicológico de Inseguridad laboral.

Esta variable se midió con la escala de De Witte (2000). Esta escala contenía ítems como “Existen posibilidades de que pronto pierda mi trabajo”. El rango de respuesta fue de 1 (completamente en desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo).

Clima psicológico de Apoyo Organizacional.

El clima psicológico de apoyo organizacional se midió con una escala de 4 ítems que es la versión reducida del cuestionario presentado en el artículo de Eisenberger, Fasolo and Davis-Lamastro (1990). Un ejemplo de ítem es “Mi organización realmente cuida de mi bienestar”. El rango de respuesta de la escala fue de 1 (completamente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

Clima psicológico de apoyo social del supervisor

Esta variable se midió con una escala de 4 ítems (Van Der Doef y Maes, 1999). Un ejemplo de ítem fue “Mi supervisor/a se preocupa por el bienestar de sus trabajadores”. El rango de

respuestas fue de 1 (completamente en desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo).

Clima psicológico de autonomía

Esta variable se midió utilizando la escala de 4 ítems de Rosenthal et al. (1996). Un ejemplo de ítem es “Puedo planificar mi propio trabajo”. El rango de respuestas fue de 1 (completamente en desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo).

Cumplimiento del Contrato Psicológico.

El cumplimiento del contrato psicológico se definió como la percepción del grado en que una promesa realizada se cumplía (Rigotti et al., 2003). Se preguntó en qué medida la empresa había cumplido con una serie de promesas. La lista de 15 promesas estaba basada en medidas ya existentes, pero adaptadas y validadas en el estudio piloto. Un ejemplo de ítem fue “proporcionarle un buen clima de trabajo”. El rango de respuesta fue de 0 a 5 (0=No se promete, 1= sí, pero la promesa no se cumple en absoluto, 2=Sí, pero la promesa solo se cumple un poco, 3= Sí, pero la promesa se cumple a medias, 4=Sí, y la promesa se cumple bastante, y 5= sí, y la promesa se cumple totalmente). La variable se calculó basándose sólo en aquellos ítems en que el empleado informaba que la promesa se había hecho (promedio de los ítems con respuestas distintas de 0), condición previa necesaria para poder evaluar el cumplimiento.

Reciprocidad del contrato psicológico

La reciprocidad del contrato psicológico se midió con la diferencia de la media del cumplimiento de promesas del empleador y la media del cumplimiento de las promesas del empleado (Rigotti et al., 2003) obtenidas del cuestionario del empleado. La media de las promesas del empleador muestra en qué medida los empleados perciben que la organización cumple sus promesas. La lista de 15 promesas encuestadas, descrita en el párrafo anterior, contiene promesas que son usadas normalmente para medir el cumplimiento del contrato psicológico. Un ejemplo de ítem es: “¿Su organización se ha comprometido o le ha prometido a proporcionarle oportunidades de progreso y desarrollo?”. La media de las promesas del empleado muestra en qué medida los empleados perciben que ellos mismos cumplen los compromisos realizados a la organización. La lista de 17 promesas incluidas en el estudio contiene promesas para medir el grado de cumplimiento del contrato psicológico por el empleado. Un ejemplo de ítem es: “¿Se ha comprometido usted a ir a trabajar incluso si no se encuentra del todo bien?”. Ambas medidas originales tenían el mismo rango de respuesta 0= No, se ha prometido a 5= Sí, se ha prometido y se cumple totalmente (0=No hay promesa; 1=Sí, pero no se cumple en absoluto; 2= Sí, pero se cumple poco; 3= Sí, se cumple a medias; 4= Sí, se cumple bastante; 5= Sí, se cumple totalmente. Las medias de ambas variables se calculó basándose sólo en aquellos items en qué el empleado informaba

que la promesa se había hecho, condición previa necesaria para poder evaluar el cumplimiento.

A fin de medir la variable de reciprocidad, se siguieron los siguientes pasos. Primero, la variable cumplimiento del contrato psicológico por parte del empleado se puso en negativo, es decir, las puntuaciones obtenidas en la variable cumplimiento del contrato psicológico del empleado fue multiplicado por - 1. Segundo, se sumaron ambas medias del cumplimiento del contrato del empleador y del empleado. Tercero, se obtuvo una medida con un rango de -5 a 5. Cuarto, se sumó 5 para evitar el efecto de los números en negativo. Por tanto, obtuvimos una medida que oscilaba de 0 a 10. Por último, recodificamos esta medida de 1 a 5 (1= 1 y 2; 2= 3 y 4; 3 = 5 y 6, 4= 7 y 8, y 5= 9 y 10). Siguiendo a Buunk, Doosje, Jans, y Hopstaken, (1993) que operacionalizaron la percepción de privación (puntuaciones 1 y 2), la reciprocidad percibida (puntuación 3), y percepciones de ventaja (puntuaciones 4 y 5), puntuaciones altas se interpretan como un mayor cumplimiento del contrato psicológico por parte del empleador que por el empleado.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se midió con 4-items desarrollados por Price (1997). Un ejemplo de ítem es: “La mayoría de los días estoy entusiasmado/a con mi trabajo”. El rango de respuesta iba de 1 (completamente de acuerdo) a 5 (completamente de acuerdo).

5.1.3. Variables resultado

Desempeño del empleado.

Se midió con 6 ítems basados en la descripción de desempeño de Abramis (1994). Se preguntó a los empleados sobre un conjunto de conductas. Un ejemplo de ítem fue “A continuación le presentamos un listado de aspectos relacionados con su última semana de trabajo. A su juicio, ¿En qué medida ha realizado satisfactoriamente las siguientes tareas...Trabajar sin cometer errores?”. La escala de respuesta tiene un rango de respuesta desde 1 (Muy mal) a 5 (Muy bien).

Absentismo por enfermedad

Esta variable monoítem evalúa la cantidad de ausencias debidas al estado de salud en el último año. El ítem con el que se midió fue “¿Con que frecuencia se ha ausentado de su trabajo debido a sus estado de salud en los últimos 12 meses?”. El rango de respuesta de la escala es 1 (Nunca) a 5 (Más de cinco veces).

5.2. Variables a nivel organizacional

Algunas de las variables analizadas a nivel organizacional han sido agregadas por la media siguiendo el modelo de consenso directo (Chan, 1998). Sin embargo, antes de proceder a agregar las puntuaciones individuales, es necesario verificar el acuerdo intraorganizacional (acuerdo entre individuos de una misma organización) y las diferencias entre organizaciones. A

continuación, presentamos una breve explicación sobre los modelos de composición por consenso directo, además de una descripción de los índices utilizados para justificar la agregación. Por último, presentamos una descripción de las variables que han sido utilizadas en la presente tesis a nivel organizacional.

5.2.1. Modelos de Composición por Consenso Directo (Chan, 1998): Constructos Organizacionales

Los modelos de composición explican la relación entre constructos a distintos niveles (ej: individual, grupal u organizacional), que reflejan el mismo contenido pero son cualitativamente diferentes en su nivel de análisis (Rousseau, 1985; Kozlowski y Klein, 2000). Chan (1998) desarrolló una tipología de los modelos de composición que ha facilitado a la investigación multinivel un marco teórico y una estandarización de las opciones, que se adecuan en mayor medida a las hipótesis de investigación. En concreto, distinguió entre cinco modelos, uno de ellos es el modelo de consenso directo. Este modelo se basa en el acuerdo de los miembros de una misma organización para establecer cómo un constructo operacionalizado y conceptualizado a nivel individual puede emerger a niveles superiores (v.g. nivel organizacional). El modelo de consenso directo justifica la agregación a nivel organizacional de constructos que están formados por respuestas a nivel individual (Chan, 1998; James y cols., 2008). James y cols.

(2008) afirmaron que el modelo de composición apropiado para medir el clima era el modelo de consenso directo. Este modelo asume que las respuestas individuales de los miembros de la organización convergen.

La justificación de la agregación de un constructo a niveles superiores a partir de las puntuaciones individuales se realiza en función de diversos índices de acuerdo que reflejan el nivel de consenso entre los individuos de una misma organización. Un alto nivel de acuerdo entre los individuos de una organización justifica la agregación de las puntuaciones individuales y consecuentemente la emergencia de un constructo a nivel superior (Kozloski y Hattrup, 1992; Chan, 1998; Snijers y Bosker, 1999; Bliese, 2000). Con el objetivo de justificar la agregación de nuestras medidas a nivel organizacional, tuvimos en cuenta dos aproximaciones complementarias (Kozlowski y Klein, 2000): la aproximación basada en la consistencia evaluada por el Índice de Correlación Intraclase (ICC1) y la aproximación basada en el consenso basada en el Índice de Desviación Promedio ($AD_{M(j)}$).

Sin embargo, uno de los índices de acuerdo más utilizados es el $r_{wg(j)}$, cuyo valor recomendado es .70 o superior para que exista un nivel de acuerdo aceptable (James, Demaree y Wolf, 1984). Este índice es obtenido a través de la comparación entre la varianza grupal observada y una varianza aleatoria. Concretamente, la varianza aleatoria recomendada por estos

autores ha sido la derivada de las respuestas de una muestra con distribución uniforme. Sin embargo, esta distribución uniforme no asume posibles errores de respuesta. Los individuos pueden centrarse en una parte del rango de respuesta lo cual reducirá la varianza dentro de la organización, manifestando un nivel de acuerdo superior entre los empleados (James et al., 1984; Bliese, 2000).

Con la intención de solventar los problemas que plantea el $r_{wg(j)}$, Burke, Finkelstein y Dusig (1999) propusieron como índice de acuerdo dentro de la organización el índice de desviación media ($AD_{M(j)}$), basado en el cálculo del cociente entre la desviación media de cada uno de los ítems de la escala y el número de observaciones. González- Romá, Peiró y Tordera. (2002) hallan varias ventajas al ($AD_{M(j)}$) comparado con el $r_{wg(j)}$. En primer lugar, este índice no requiere una distribución aleatoria o nula, únicamente requiere que el investigador a priori determine un rango de respuesta nulo para determinar si el índice de desviación media se encuentra dentro de este rango. En segundo lugar, este índice proporciona estimadores en el rango de respuesta original. En nuestro caso, con escalas tipo Likert con 5 opciones de respuesta y de acuerdo con las directrices de Dunlap, Burke y Smith-Crowe (2003), el valor del índice de desviación media debe ser igual o menor de .83 para mostrar un nivel de acuerdo dentro de la organización aceptable.

Los índices de acuerdo nos dan información sobre el nivel de consenso de los individuos dentro de sus organizaciones y justifican la agregación. Sin embargo, no proporcionan información con respecto a la variabilidad de las respuestas a niveles superiores (Chan, 1998; Snijers y Bosker, 1999). El método de análisis para examinar las diferencias entre organizaciones es el análisis de varianza (ANOVA). El análisis de varianza pone a prueba si los valores de un conjunto de datos (v.g. una organización) son significativamente distintos a los valores de otro o más conjuntos de datos, basándose en la varianza global observada en los grupos de datos numéricos a comparar (Pardo y San Martín, 1998; Tejedor, 1999). Aplicado en los diferentes estudios, un análisis de varianza nos informa si aparecen diferencias en las puntuaciones de clima de los empleados dependiendo de las organizaciones a las que pertenecen.

Además, la aproximación basada en la consistencia aconseja examinar la fiabilidad de las medidas, dado que pueden darse casos en los que el grado de la fiabilidad y del acuerdo sean contradictorios (Bliese, 2000). La fiabilidad refleja la consistencia de las respuestas entre los participantes, entendida como el grado de desviación de las puntuaciones de su media. Los índices más usados en la metodología multinivel son los coeficientes de correlación intraclase (ICC1 y ICC2) para valorar la fiabilidad de las medidas. Ambos índices proporcionan valores para el total de la muestra, ya que el

cálculo de ICC es ómnibus y no puede ser considerado para cada grupo. El ICC(1) analiza la proporción de la varianza total de una variable que es explicada por ser miembro de una determinada organización (Bryk y Raudenbush, 1982). El rango típico de los valores del ICC(1) oscila entre .05 y .20 (Bliese, 2000). El ICC(2) proporciona la fiabilidad de la media del grupo, es decir, si la media obtenida es representativa de las puntuaciones individuales, siendo función del tamaño del grupo. Bliese (2000) sugirió que los valores del ICC(2) alrededor de .70 deberían ser considerados aceptables.

A continuación, mostramos las variables a nivel organizacional. Aquellas que han sido agregadas desde el nivel individual a nivel organizacional muestran índices de agregación satisfactorios que están descritos en cada una de ellas.

5.2.2. Variables independientes

Perspectivas de empleo futuro.

Esta variable es respondida por el empleador. Es una medida mono ítem sobre las perspectivas que tiene la compañía sobre la creación de nuevos puestos en esa organización. Fue definida por Rigotti et al. (2003) como las expectativas con respecto al desarrollo de la fuerza laboral en los próximos tres años, si crecerá, se mantendrá o disminuirá. La pregunta es “Durante los próximos tres años, esperas que esta

organización...”. El rango de respuesta fue (1= Crezca, 2= se mantenga, 3= disminuya). El ítem fue invertido para clarificar los resultados, de forma que puntuaciones altas indican perspectivas de crecimiento.

Prácticas de recursos humanos informadas por el empleador

Los gerentes o responsables de recursos humanos debían indicar si su organización llevaba a cabo las siguientes cinco prácticas de recursos humanos: facilitar a sus empleados suficientes oportunidades para expresar su punto de vista en temas y aspectos relacionados con su trabajo, proporcionar un trabajo interesante, promover políticas de igualdad de oportunidades, realizar prácticas de conciliación trabajo y familia, y llevar a cabo medidas preventivas contra el acoso o la intimidación (Rigotti et al., 2003). Cada ítem mostraba una práctica de recursos humanos. Un ejemplo de ítem es “¿Esta organización proporciona a sus empleados suficientes oportunidades para expresar su punto de vista en temas y aspectos relacionados con su trabajo?” El rango de respuesta fue (1=No; 2= Sí, pero principalmente a los trabajadores permanentes, 3= Sí, a todos los trabajadores, 4= No lo sé). La operacionalización de la variable fue hecha sumando los cinco ítems para saber el número de prácticas de recursos humanos según los valores siguientes (1=0; 2=1; 3=2; 4= valor perdido). La operacionalización de la variable fue hecha sumando los

cinco ítems para saber el número de prácticas de recursos humanos realizadas. Puntuaciones altas en esta variable significan que la organización aplica más prácticas de recursos humanos “soft”.

Prácticas de recursos humanos compartidas informadas por los empleados.

Utilizando las medidas individuales de prácticas de recursos humanos informadas por los empleados, se agregó por el método de consenso directo basándonos en los modelos de composición (Chan, 1998). El acuerdo intra-grupo se estimó con el Índice de Desviación Promedio ($AD_{M(J)}$) (Burke et al., 1999; Burke & Dunlap, 2002), que alcanzó un valor de .29 . Por tanto, se mostró la existencia de acuerdo intra-organizacional en las prácticas que se llevan a a cabo en cada organización de la muestra recogida. En segundo lugar, se realizó un análisis de varianza (ANOVA) para establecer diferencias entre organizaciones en las prácticas de recursos humanos de cada organización de la muestra recogida ($F_{(213, 4.897)} = 5.011$ $p < 0.01$). En tercer lugar, se calcularon los Índices de Correlación Intraclase (ICC1 y ICC2) para verificar la fiabilidad de la medida (Bliese, 2000). Los resultados fueron de ICC1=.14 y de ICC2=.80, que sugieren una fiabilidad aceptable al compararlos con estudios previos (Liao y Rupp, 2005).

5.2.3. Variables mediadoras

Clima de inseguridad laboral

Esta variable fue medida por medio de la agregación del clima psicológico de inseguridad laboral. En primer lugar, se estimó el acuerdo mediante el Índice de Desviación Promedio ($AD_{M(J)}$) (Burke et al., 1999; Burke y Dunlap, 2002), cuyo valor fue .78 apoyando el acuerdo sobre inseguridad laboral dentro de las organizaciones muestreadas. En segundo lugar, el análisis de varianza (ANOVA) muestra diferencias entre organizaciones para la inseguridad laboral agregada ($F_{(148, 3.636)} = 5.104$ $p < 0.01$). En tercer lugar, los Índices de Correlación Intraclase fueron calculados para verificar la fiabilidad de la medida (Bliese, 2000). Los resultados ($ICC1=.14$, $ICC2=.80$) indican una fiabilidad aceptable comparado con otros estudios (Liao y Rupp, 2005).

Clima de Apoyo Organizacional

El clima de apoyo organizacional se midió agregando por organización las respuestas individuales de apoyo organizacional, según el modelo de consenso directo (Chan, 1998).

El Índice de Desviación Promedio ($AD_{M(J)}$) fue de .73 lo que demostró acuerdo intra organizacional (Burke et al., 1999; Burke y Dunlap, 2002). Así mismo, el análisis de varianza ($F_{(148, 3.629)} = 4.51$, $p < 0.01$) mostró diferencias entre las organizaciones. Además, los resultados de los Índices de

Correlación Intraclase (ICC1=.12, ICC2=.79) revelan una fiabilidad adecuada para el clima de apoyo organizacional. Los resultados mostraron la pertinencia de la agregación del constructo a nivel organizacional.

Clima de apoyo social del supervisor

El clima de apoyo social del supervisor se midió agregando en cada organización las respuestas individuales de los empleados siguiendo las directrices de los modelos de consenso directo (Chan, 1998). Su consistencia interna fue de .84. En primer lugar, el arcuerdo dentro de la organización se estimó con el Índice de Desviación Promedio ($AD_{M(J)}$) que fue de .75 lo demuestra un acuerdo adecuado (Burke et al., 1999; Burke y Dunlap, 2002). En segundo lugar, el análisis de varianza (ANOVA) mostró diferencias entre las diferentes organizaciones ($F_{(213, 5.103)} = 3.822$ $p < 0.01$). Por último, los Índices de Correlación Intraclase (ICC1=.10, ICC2=.74) revelaron una fiabilidad adecuada para clima de apoyo social del supervisor comparado con estudios previos (Liao y Rupp, 2005; Sora, Caballer, Peiró, y De Witte, 2009). Los resultados mostraron que la agregación de este constructo a nivel organizacional era adecuada.

Clima de autonomía.

Esta variable fue medida por medio de la agregación del clima psicológico de autonomía. Para analizar si esa agregación

era pertinente, se estimó el acuerdo mediante el Índice de Desviación Promedio ($AD_{M(j)}$) (Burke et al., 1999; Burke y Dunlap, 2002), cuyo valor fue .76 apoyando el acuerdo dentro de la organización en la variable autonomía. Además, el análisis de varianza (ANOVA) que las diferencias entre organizaciones para autonomía ($F_{(217, 5073)} = 8.46, p < 0.01$) fue significativo. Finalmente, los Índices de Correlación Intraclase (ICC1=.24, ICC2=.88) muestran una fiabilidad aceptable comparado con otros estudios (Liao y Rupp, 2005).

Reciprocidad del contrato normativo informada por el empleado.

La reciprocidad del contrato normativo se midió por medio de la agregación a nivel organizacional de la reciprocidad del contrato psicológico siguiendo los modelos de consenso directo (Chan, 1998). El índice de Desviación Promedio ($AD_{M(j)}$) (Burke et al., 1999; Burke y Dunlap, 2002), cuyo valor fue de .76, mostró apoyo al acuerdo dentro de la organización en la variable autonomía.

Además, el análisis de varianza (ANOVA) muestra diferencias entre las organizaciones muestreadas en la reciprocidad del contrato normativo ($F_{(216, 4872)} = 2.52, p < 0.01$). Finalmente, los Índices de Correlación Intraclase (ICC1=.07, ICC2=.60) muestran una fiabilidad relativamente aceptable comparado con otros estudios (Liao y Rupp, 2005).

Satisfacción laboral colectiva

Esta variable fue medida por medio de la agregación a nivel organizacional de la satisfacción laboral individual. Para analizar si esa agregación era pertinente, se estimaron los índices de agregación en ambos estudios.

Estudio2: Los índices en este fueron adecuados. Así, el Índice de Desviación Promedio ($AD_{M(I)}$) fue .63, mostrando el acuerdo dentro de la organización. El análisis de varianza ANOVA mostró las diferencias entre organizaciones ($F_{(148, 3.647)} = 6.69, p < 0.01$). Finalmente, los Índices de Correlación Intraclase (ICC1 e ICC2) fueron calculados para verificar la fiabilidad de la medida (Bliese, 2000). El ICC(1) fue de .18 y el ICC(2) fue de .85 mostrando una fiabilidad adecuada para satisfacción laboral colectiva.

Estudio 3: En este estudio, la homogeneidad del grupo fue adecuada. El Índice de Desviación Promedio ($AD_{M(I)}$) fue de .63. La diferencias entre organización también fueron significativas ($F_{(213, 5.045)} = 3.36, p < 0.01$). Los valores de los Índices de Correlación Intraclase fueron adecuados (ICC1 = .17 y ICC2 = .83).

5.2.4. Variables resultado

Desempeño organizacional

En el estudio 3 utilizamos las puntuaciones agregadas de la variable desempeño del empleado como indicador de desempeño organizacional. Su consistencia interna fue adecuada (α de Cronbach=.78). Los índices de agregación fueron satisfactorios. Así el Índice de Desviación Promedio ($AD_{M(J)}$) alcanzó un valor de .45 apoyando el consenso dentro de las organizaciones. Por otro lado, el análisis de varianza (ANOVA) entre organizaciones mostró diferencias significativas ($F_{(213, 5.083)} = 3,501$ $p < 0.01$). Por último, los Índices de Correlación Intraclase ($ICC1=.09$, $ICC2=.71$) sugieren una fiabilidad aceptable si los comparamos con estudios previos (Liao y Rupp, 2005; Sora et al., 2009).

Absentismo por enfermedad colectivo.

El absentismo por enfermedad a nivel organizacional se midió agregando la variable absentismo por enfermedad dentro de todos los empleados encuestados en cada empresa. Los índices de agregación son satisfactorios. El Índice de Desviación Promedio ($AD_{M(J)}$) (Burke et al., 1999; Burke y Dunlap, 2002) alcanzó un valor de .68 lo que apoya el acuerdo intragrupo. Así mismo, el análisis de varianza (ANOVA) mostró diferencias entre organizaciones ($F_{(213, 5.045)} = 3,36$ $p < 0.01$). Por último, los Índices de Correlación Intraclase ($ICC1=.09$, $ICC2=.67$),

muestran una fiabilidad aceptable si los comparamos con estudios previos (Liao y Rupp, 2005; Sora et al., 2009).

Satisfacción del empleador con el desempeño del empleado.

Este indicador de la efectividad organizacional se midió con dos preguntas que evaluaban el grado de satisfacción de los directores de recursos humanos en relación con trabajadores permanentes, por un lado, y los temporales, por otro (Rigotti et al., 2003). El rango de la escala fue de 1(muy insatisfecho) a 7 (muy satisfecho) representadas con “*Kunin-faces*”. Ambas preguntas correlacionaban significativamente ($r=.36$ ($p<.05$)). La pregunta fue “¿En qué medida estás satisfecho con... el rendimiento de los trabajadores temporales?/ el rendimiento de los trabajadores permanentes?”. La variable es la media de las respuestas de ambas preguntas.

6. ANÁLISIS DE DATOS

6.1. Análisis de datos preliminares

Los análisis de datos preliminares se han realizado mediante estadísticos descriptivos: media y desviación típica de todas las variables cuantitativas. Además, se ha calculado la fiabilidad (alfa de Cronbach) de cada una de las escalas utilizadas. Así mismo, se realizó la correlación bivariada de las variables utilizadas en cada estudio.

Para analizar la varianza del método común en los resultados de la presente tesis, llevamos a cabo el test de un factor de Harman llevando a cabo un Análisis Factorial Exploratorio de los ítems de todas las variables y comprobando que se forman factores diferentes. Según este test, si la hay mucha varianza del método común, todos los ítems saturaran en un solo factor (citado en Podsakoff, Mackenzie, Lee y Podsakoff, 2003). De este modo, comprobamos la posibilidad de que dos variables deban su alta correlación y varianza compartida al método de recogida de datos, en lugar del contenido del constructo.

6.2. Análisis de datos para la comprobación de las hipótesis del estudio

6.2.1. Análisis de ecuaciones estructurales

El análisis de ecuaciones estructurales (SEM) presenta algunas ventajas sobre el análisis de regresión múltiple. En primer lugar, puedes controlar el error de medida. En segundo lugar, el análisis SEM provee información sobre el grado de bondad del ajuste del modelo completo, y es mucho más flexible que la regresión múltiple. Por ejemplo, puedes incluir múltiples variables predictoras y variables mediadoras (Frazier, Tix y Barron, 2004).

Además a la hora de analizar la mediación, la aproximación de los modelos de ecuaciones estructurales presenta también

ventajas en comparación con la aproximación de Baron y Kenny (1986) donde se puede aplicar el análisis de regresión. En primer lugar, la aproximación de ecuaciones estructurales es una aproximación confirmatoria, ya que las relaciones del modelo causal se analizan todas a la vez. Tanto la mediación total como la parcial se confirman, si se cumplen las siguientes condiciones: 1) todos los parámetros estimados son significativos en el modelo hipotetizado, y 2) para la mediación total, el modelo debe reproducir la matriz input observada basándose en los índices de bondad del ajuste (James *et al.*, 2006). En segundo lugar, según James y Brett (1984), el modelo base en la aproximación de Baron y Kenny (1986) es un modelo parcialmente mediado, por lo que es difícil poner a prueba una mediación total. Este argumento se basa en el tercer paso de la aproximación de Baron y Kenny (1986), ya que el requisito es que haya una relación significativa de la variable independiente y la dependiente lo que reduce la posibilidad de detectar una mediación especialmente en el caso de la mediación total (Mackinnon, Fairchild, y Fritz, 2007).

Adicionalmente, James Mulaik y Brett (2006) argumentan que no es necesario controlar los efectos de la variable inicial (v.g. variable independiente). Por tanto, dentro la aproximación de modelos de ecuaciones estructurales, si se hipotetiza la mediación total, hay que poner a prueba un modelo con un “path” o parámetro desde la variable independiente a la variable mediadora y un “path” o parámetro desde la variable mediadora

a la variable resultado. Sin embargo, si hemos estimado una mediación parcial, un “path” o parámetro adicional será necesario desde la variable inicial a la variable resultado.

En el análisis de ecuaciones estructurales, se analiza la bondad del ajuste teniendo en cuenta diferentes índices estadísticos para evaluar el ajuste.

El estadístico ji cuadrado (χ^2) es el índice que describe la discrepancia entre lo observado y lo predicho por el modelo contrastado. Así mismo, permite contrastar la hipótesis nula de que el modelo es correcto (Batista-Foguet y Coenders, 2000). Dicho índice sigue la distribución de ji cuadrado y tiene los mismos grados de libertad (g.l.) que el modelo. Valores reducidos indican una menor discrepancia, por tanto valores bajos de dicho estadístico en comparación con los grados de libertad indican un mejor ajuste. Es decir, el ji cuadrado obtenido no debe ser significativo para aceptar el modelo como correcto. Sin embargo, este índice es sensible al tamaño de la muestra, por lo que la probabilidad de rechazar el modelo hipotetizado incrementa cuando el tamaño de la muestra aumenta (e.g., Jöreskog, 1993; La Du y Tanaka, 1995; Tanaka, 1993). Si se usa el índice $\chi^2/\text{g.l.}$ (donde g.l. = grados de libertad del modelo), se está controlando el número de parámetros que hemos estimado siguiendo el criterio $(\chi^2/\text{g.l.}) < 5$ (Wheaton, Muthén, Alwin y Summers, 1977). Otro inconveniente que tiene utilizar este estadístico (χ^2), es el hecho que evalúa si el

modelo se replica exactamente en la población. Obviamente este es un criterio demasiado exigente. De cualquier manera, es necesario el uso de otros índices de ajuste no dependientes de la muestra para evaluar la bondad del ajuste del modelo y no rechazar así, modelos falsos negativos.

Marsh, Hey, Roche y Perry (1997) sugirieron el uso de otros índices (v.g. NNFI, CFI y GFI) como una alternativa para evaluar la bondad del ajuste del modelo. Estos índices tienen un rango de 0 a 1. Valores por encima de .90 son considerados aceptables (West, Finch, y Curran, 1995).

El NNFI (Non Normed Fit Index; Tucker y Lewis, 1973) y el CFI (Comparative Fit Index; Bentler, 1990) son índices de ajuste incremental que comparan el modelo propuesto con un modelo nulo. Estos índices se utilizan también para comparar modelos anidados y no están asociados con el tamaño de la muestra. El GFI (Good Fit Index; Jöreskog and Sörbom, 1984) es un índice de ajuste absoluto que cuantifica la cantidad de varianza y covarianza contenida en la matriz de varianza-covarianza muestral que es pronosticada por la matriz de varianza-covarianza implícita (Ruíz, 2000).

El RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation; Steiger & Lind 1980, Steiger, 2000) es el índice que indica la medida de discrepancia entre la matriz de covarianza poblacional y la matriz de covarianza reproducida a partir del modelo con los mejores parámetros posibles, sintetizando los

residuales estandarizados. La ventaja de este índice frente al ji cuadrado es que ofrece el intervalo de confianza que nos proporciona con precisión la estimación del ajuste (Steiger, 1990, 2000). Los valores promedios de RMSEA que son menores de .10 son aceptables (Browne y Cudeck, 1993).

Adicionalmente, se examinó el SRMSR (standardised root mean square residual; Ford, McCallum, y Tait, 1986), que representa el valor absoluto por el cual la varianza y covarianza observada de la muestra difiere del valor predicho por el modelo. Se consideran aceptables los valores de SRMSR por debajo de .08 (Hu y Bentler, 1999).

6.2.1.1. Análisis de ecuaciones estructurales: el análisis “path”

Las hipótesis del primer, segundo y parte del tercer estudio (nivel organizacional) se comprobaron mediante las ecuaciones estructurales, aplicando el análisis “path”. Dicho análisis permite estudiar los efectos de las variables independientes sobre varias variables dependientes simultáneamente. Las variables independientes se consideran variables exógenas o explicativas y las variables dependientes se consideran endógenas o explicadas. El impacto de una variable en otra se evalúa mediante los parámetros “path”. Es la extensión lógica de los modelos de regresión. Los análisis “path” se utilizan en modelos que pueden implicar múltiples variables observadas: mediadoras y dependientes.

El análisis “path” tiene varias ventajas frente el análisis de regresión (Miles y Shelvin, 2001). En primer lugar, a diferencia del análisis de regresión, mediante el análisis “path” se obtienen los índices de bondad de ajuste del modelo. Si dichos índices muestran los valores aceptables, se puede concluir que el modelo ajusta adecuadamente a los datos, es decir, el modelo se acepta como válido. A partir de aquí, se pueden analizar los parámetros obtenidos y concluir qué hipótesis quedan confirmadas y que hipótesis rechazadas.

En segundo lugar, el análisis “path” permite explorar hipótesis más complejas que las que se pueden contrastar a través de análisis de regresión (Miles y Shelvin, 2001).

El limitado tamaño de la muestra, junto con el amplio número de ítems, no nos permitió introducir las variables latentes, por lo que utilizamos el análisis “path” en el capítulo III, IV y V (en este último a nivel organizacional). Por tanto, utilizamos variables observadas o manifiestas. Asimismo, se usaron las matrices de covarianzas y covarianzas asintóticas para estimar el modelo. La matriz de covarianzas asintóticas se usó debido a la distribución no-normal de los datos. Se aplicó el método de Máxima Verosimilitud (Maximum Likelihood) para la estimación de los parámetros dada la naturaleza de las variables (e.j. Jöreskog, 1969, 1977). Con este método se intenta maximizar la probabilidad de obtener los valores

observados de la variable dependiente en base de las variables independientes (Miles y Shelvin, 2001).

6.2.1.2. Análisis de ecuaciones estructurales: el análisis SEM

El modelo de ecuaciones estructurales fue utilizado en el nivel individual del tercer estudio (capítulo V), debido a que la amplitud de la muestra lo permitía. Este modelo se caracteriza por utilizar variables latentes, es el modelo de ecuaciones estructurales propiamente dicho. Este modelo contiene las ecuaciones correspondientes a las relaciones entre las variables no observables. Es el modelo que vincula las variables hipotetizadas, haciendo corresponder las variables independientes con las dependientes (Ruíz, 2000). Considerando la naturaleza ordinal de los ítems, se aplicó el método de Mínimos Cuadrados Generalizados (GLS), usando para los análisis la matriz de correlaciones policóricas y la matriz de covarianzas asíntoticas de los ítems.

6.2.1.3. Comparación de modelos.

James et al. (2006) afirman que si hipotetizamos una mediación completa, entonces debemos poner a prueba un modelo con un “path” o parámetro desde la variable inicial (y/o independiente) a la mediadora y otro “path” o parámetro de la mediadora a la variable resultado. Además, hay que comparar ese modelo con otro modelo que evalúe la mediación parcial,

esto es, con otro “path” o parámetro más desde la variable inicial (y/o independiente) a la variable resultado. Una vez realizados ambos modelos, se comparan los valores del NNFI, CFI y RMSEA y la diferencia ji cuadrado. Little (1997) consideró una diferencia menor a .05 insignificante. Cheung y Rensvold (2002) sugirieron que una diferencia en CFI mayor .01 sería significativa. Por último, Chen (2007) sugirió que cuando la diferencia en RMSEA es menor de .015 la diferencia no es significativa. Cuando las diferencias son insignificantes aceptaríamos el modelo más parsimonioso, en el caso en que las diferencias fueran significativas aceptaríamos el modelo con más parámetros.

También, se ha utilizado la diferencia de ji cuadrado, aunque siendo consciente que esta prueba tiene las mismas limitaciones que la ji cuadrado y por tanto hay que tomar sus resultados con cautela, sobre todo con muestras muy grandes como es el caso del nivel individual del estudio 3. En los modelos en los que se llevan a cabo análisis “path” calculamos el test Satorra-Bentler de la diferencia de “*Satorra-Bentler scaled chi-square*” (TRd) $TRd = (T0 - T1)/cd$ (Satorra y Bentler, 2001) para concluir que si hay diferencias entre modelos y mostrar si las mediaciones son totales o parciales. Sin embargo, en los modelos en que se ha utilizado el análisis SEM realizamos el test tradicional de la ji- cuadrado. En esta prueba se restan los estadísticos de ji cuadrado de ambos modelos ($\Delta\chi^2$). Además, se restan los grados de libertad (Δdf)

de los estadísticos ji cuadrados. Si la diferencia entre ji cuadrados, contando con la diferencia entre los grados de libertad, no es significativa, se concluye que no hay diferencias significativas en ajuste entre ambos modelos y elegimos el modelo más parsimonioso.

De hecho, hay dos aproximaciones que se han desarrollado a la hora de analizar las diferencias entre modelos anidados. Una aproximación “statistical rationale” basada en el test de ji cuadrado y/ o una aproximación “modeling rationale” basada en los índices de bondad del ajuste (Little, 1997; Marsh, Hau y Grayson, 2005). En la aproximación “statistical rationale” la hipótesis del mejor ajuste se evalúa comparando los modelos anidados, analizando la diferencia de χ^2 entre los dos modelos. Esta prueba tiene las mismas debilidades y fortalezas que la χ^2 aplicada a un solo modelo: las mismas asunciones de normalidad y es bastante más estricto que la χ^2 que evalúa un modelo únicamente. Por ello, algunos investigadores (e.j., Bentler, 1990; Marsh et al., 2005) desarrollaron la aproximación “modeling rationale”, en la que se usan los índices de bondad del ajuste para comparar los modelos anidados (RMSEA, NNFI, y CFI). Ambas aproximaciones han sido aplicadas en los resultados de la presente tesis. Sin embargo, no obviamos que los resultados apoyan la tesis de la aproximación “modelling rationale”.

Por último, como recomendaron MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West y Sheets (2002) evaluamos la significación de los efectos mediados como un paso adicional en el análisis de la mediación, siguiendo la fórmula: $z' = \alpha\beta / \sqrt{\alpha^2\sigma\beta^2 + \beta^2\sigma\alpha^2}$ (Mackinnon, Lockwood, y Hoffman, 1998; citado en Mackinnon et al. 2002). Junto con la fórmula se desarrollaron los diferentes puntos de corte. Así para un nivel de significación .05 su equivalencia es .97 en lugar de 1.96 como en la t de Student.

6. 3. Evaluando modelos homólogos

En el tercer estudio ponemos a prueba un modelo homólogo multinivel de funcionamiento organizacional (dos niveles: individual y organizacional). González-Romá (2008, p.70) define los modelos homólogos como “los modelos que especifican las relaciones entre constructos que son generalizables a dos o más niveles de análisis”. Estos modelos se basan en dos asunciones teóricas. En primer lugar, los constructos a nivel individual emergen a un nivel superior, en este caso organizacional, garantizando el paralelismo del constructo. James et al (2008) afirman que el clima emerge según el modelo de consenso directo (Chan, 1998) mostrando consenso y homogeneidad. Así ha sido medido en el presente trabajo. En segundo lugar, los procesos teóricos y las relaciones entre constructos son funcionalmente equivalentes a ambos niveles de análisis (Kozlowski y Klein, 2000; Morgeson y

Hoffman, 1999), tal y como proponen Ostroff y Bowen (2000). Así lo hemos puesto a prueba en el tercer estudio del presente trabajo.

La primera asunción se observa en el apartado de medidas organizacionales, ya que todos los índices de agregación son satisfactorios incluidos los del tercer estudio. La segunda asunción que requiere equivalencia funcional se puede observar en los resultados de ambos modelos de ecuaciones estructurales del estudio 3, examinando las relaciones significativas y no significativas de los constructos en ambos modelos (individual y organizacional), buscando paralelismos en las relaciones entre constructos similares (Chen, Webber, Bliese, Mathieu, Payne, Born y Zaccaro, 2002).

7. RESUMEN

En el presente trabajo, realizamos tres estudios empíricos para poner a prueba el modelo de Ostroff y Bowen (2000) con diferentes variables del modelo. Así mismo, aportamos evidencia a la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño de la organización. Para ello, hemos llevado a cabo análisis de ecuaciones estructurales en dos muestras una española y una muestra internacional aplicando una metodología multinivel. Las muestras se engloban dentro del proyecto PSYCONES.



CAPÍTULO III

Testing the Ostroff and Bowen (2000) model of human resource practices and performance: the mediating effect of the psychological contract, job insecurity, organizational support and job satisfaction

1. INTRODUCTION

Recent decades have seen a burgeoning of research and writing on human resource management (HRM). It has been argued that for the field to progress, we need good theory about the nature of HRM, the nature of relevant outcomes and the nature of the relationship between HRM and outcomes (Guest, 1999). Much of the research attention has focussed on the relationship between HRM and performance; and reviews of this research have concluded that there is evidence of an association (Boselie et al., 2005). However, as the reviews note, much of this research fails to consider the process whereby HRM and outcomes might be linked. More specifically, there has been neglect of the role that employee attitudes and behaviour play in determining the strength of any association (Wright and Gardner, 2003). This paper seeks to address this deficit by exploring how employees respond to HR practices and how this affects their performance.

Ostroff and Bowen's (2000) model analyses the relationship between HR practices and employee performance. Their multi-level approach highlights a set of links between the organizational and individual levels and at the individual level proposes that variables such as psychological climate, psychological contract, employee's attributes, attitudes and behaviours mediate the relationship between HR practices and individual performance. They identify a parallel and linked set

of variables at the organizational level. The model suggests that HR practices shape employee perceptions (psychological climate) and their psychological contract which in turn affect employee attitudes and behaviour. When these are allied to employees' skills and abilities they are likely to help to shape individual performance. The model therefore offers a set of propositions that we test at the individual level as a step towards improving our understanding of the process whereby HRM and performance might be linked.

1.1. The influence of human resource practices on psychological climate (perceived job insecurity and perceived organizational support) and psychological contract.

Ostroff and Bowen (2000) suggested that HR practices shape individuals' perceptions of the organization, in other words, the psychological climate. Parker et al. (2003) claimed that researchers exploring psychological climate have included "employees' perceptions of virtually every aspects of their work environment including the characteristics of their jobs, physical environment, supervision, top management, and co-workers" (p.392). James and James (1989) tested a multi dimensional psychological climate measure on four different samples from diverse organizations. Their results showed a general factor suggesting that individuals employ a simpler structure to appraise their work environment. Two dimensions that feature

strongly in the literature on general psychological climate are organizational support and job insecurity and in this study we used them as contrasting facets of psychological climate.

In its original conceptualisation, Organizational Support Theory (Eisenberger et al., 1986) dealt with three general forms of favourable employees' perceived treatment received from the organization: fairness, supervisor support and organizational rewards, and job conditions. Shore and Shore (1995) suggested that HR practices should be positively related to perceived organizational support (POS). Moreover, events, circumstances, policies, practices and issues that intervene in an exchange relationship should have an effect on POS (Eisenberger, et al. 1986; Wayne et al., 1997).

Different HR practices have been related to POS (Whitener, 2001; Boselie et al., 2005). For example, Liu (2004) found that employee perceptions of HR practices (pay level, career development opportunities, and work-family support) were positively related to their POS. Supporting previous literature, Allen, Shore and Griffeth (2003) found that perceptions of HR practices (participation in decision making, growth opportunities, and fairness of rewards/recognition) were consistently and positively related to POS.

Rhoades and Eisenberger's (2002) meta-analysis of antecedents and consequences of POS found that organizational rewards and job conditions were related to POS. Our study

analyses the impact of a bundle of supportive HR practices. Delivery of these HR practices is likely to indicate instrumental and social support (House, 1981) of employees by the organization. In line with this research, we hypothesise:

H1. The presence of more HR practices will be positively related to perceived organizational support.

It has been suggested that increases in flexible working practices and the need to achieve rapid organizational change have resulted in increased job insecurity (Cappelli, 1999). Within a number of European countries, and notably Spain, a significant minority of workers are employed on temporary contracts. However, organizations have choices about how far to pursue human resource policies that create a climate of insecurity. For example, Guest (2000) argued that one of the goals of HRM should be to enhance employees' commitment and that this could be best achieved through HR practices that promote job security and fair treatment. In contemporary organizations, job security is therefore likely to be a key element of the psychological climate. There is evidence that certain HR practices can enhance the sense of job security. Kammeyer-Mueller and Liao (2006) showed that in the context of downsizing the use of HR practices (e.g. participation and communication) increased perceived job security. It therefore seems that HR practices can decrease perceived job insecurity

among employees. Accepting that job security is a relevant dimension of psychological climate, we therefore propose that:

H2. The presence of more HR practices will be negatively related to perceived job insecurity.

The psychological contract has been defined by Rousseau as “An individual’s belief in mutual obligations between that person and another party such as an employee” (Rousseau and Tijoriwala, 1998, p.679). In this context, the psychological contract is considered alongside features of the psychological climate, focusing on employee perceptions and more particularly perceptions of whether promises are fulfilled and obligations met. This is in line with the approach adopted by Ostroff and Bowen (2000, p.233).

The psychological contract is an important feature of the employment relationship at the individual level. There is extensive evidence about both the antecedents and consequences of the psychological contract (for a review see Conway and Briner, 2005). HR practices have been identified as key antecedents of the psychological contract (Rousseau and Greller, 1994). Turnley and Feldman (1999) found that HR practices help to shape the content of the psychological contract as perceived by employees. This is because they provide important signals communicating both the employer’s promises and obligations and also what they expect in return.

Therefore, following Ostroff and Bowen, we propose that HR practices and psychological contract will be related:

H3. The presence of more HR practices will be positively associated with greater fulfillment of the psychological contract.

1.2. Human resource practices and job satisfaction

Ostroff and Bowen's (2000) model proposed a relationship between HR practices and employee attitudes and behaviours. One of the most central employee attitudes is job satisfaction. Ostroff and Bowen suggest that where HR practices provide employees with a positive work environment, allowing some voice, participation, and decision-making power these should in return have a positive influence on job satisfaction.

Empirical evidence has shown a relationship between HR practices and job satisfaction. For instance, Guest and Conway (1999) were able to show that the presence of more HR practices, as reported by workers, was associated with higher levels of satisfaction. Garrido, Pérez and Antón (2005) found that there was a relationship between HR practices and job satisfaction among Spanish sales managers. Based on the Ostroff and Bowen model and the body of supportive research, it is proposed that:

H4. HR practices will be positively related to job satisfaction.

1.3. The relationships between job insecurity, perceived organizational support, psychological contract and job satisfaction.

Ostroff and Bowen's model proposes that HRM will be associated with job insecurity and POS, as indicators of psychological climate and with the psychological contract and we follow this logic. They also propose that each of these will be partially mediate the relationship between HRM and employee attitudes represented, in this case, by job satisfaction. In addition, we can also explore the relationship between the three intermediate measures.

Positive policies relating to job security are expected to provide a strong indication of POS (Armstrong-Stassen, 1998, 2004). A guarantee of work stability could be interpreted by employees as a signal of the organisation caring about their well-being. Thus, job insecurity is likely to be negatively associated with POS. In line with these arguments, Armstrong-Stassen (2004) found a direct negative relationship between POS and job insecurity in a sample of 179 nurses and Rosenblatt and Ruvio (1996) showed that job insecurity was negatively related to POS in a sample of Israeli teachers. The meta-analysis by Rhoades and Eisenberger (2002) found a strong negative relationship between job insecurity and POS. We therefore propose that:

H5. Perceived job insecurity will be negatively related to POS.

Perceived organizational support and the psychological contract are related but separate concepts (Coyle-Shapiro and Conway, 2005) sharing similar roots in social exchange theory. Aselage and Eisenberger (2003) proposed a model in which the psychological contract was an antecedent of POS and Coyle-Shapiro and Kessler (2000) found that employees' perceptions of the organization having fulfilled its contractual obligations were associated with increased POS. It seems logical that if an employer fulfils promises and thereby indicates that he/she supports and shows concern for workers then this should support the development of POS (Rhoades and Eisenberger, 2002). Taking these studies into account and following the Aselage and Eisenberger (2003) model, we hypothesise that:

H6. Psychological contract fulfilment will be positively associated with POS.

Job insecurity is generally conceived as an antecedent of job satisfaction and has been negatively related to job satisfaction in numerous studies (Hellgren et al., 1999; Buitendach and De Witte, 2005; Byrne, 2006). Although a few studies found no relationship between job insecurity and job satisfaction (Pors, 2005; Hollenbeck and Williams, 1986), Sverke et al.'s (2002) meta-analysis showed that a consequence of job insecurity was low job satisfaction. Chen and Chang's

(2007) meta-analysis also confirmed this relationship. Therefore, we hypothesise that:

H7. Perceived job insecurity will be negatively related to job satisfaction.

The theory underlying perceived organizational support (Eisenberger et al., 1986) addressed the psychological processes underlying consequences of POS. Specifically, this theory supported the view that POS should contribute to overall job satisfaction by meeting socio-emotional needs, increasing performance-reward expectancies, and signalling the availability of aid when it is needed.

Many studies have found that organizational support is positively related to job satisfaction (Armstrong-Stassen, 1998, 2001; Allen et al., 2003). For example, DelliFraine, Dansky and Rumberger (2006) found a strong positive and significant association between organizational support for telemedicine and home health nurses' job satisfaction in a sample of 917 nurses. In addition, Rhoades and Eisenberger's (2002) meta-analysis indicated that POS was related to behaviours and attitudes (e.g. job satisfaction). Hence, we hypothesize that:

H8. POS will be positively related to job satisfaction.

Psychological contract theory describes how the socio-emotional bond between employee and employer depends on the kind of promises made to the employee, the obligations

required in return, and the extent to which the promises are fulfilled (Rousseau, 1995). Research has generally found that a fulfilled psychological contract was related to satisfaction and to commitment (Conway and Briner, 2005). Therefore, we hypothesize that:

H9. Fulfilment of the psychological contract will be positively related to job satisfaction.

It has been widely suggested that HR practices have their impact on employee and organizational outcomes through the way they influence employee perceptions and behaviour (Appelbaum, Bailey, Berg and Kalleberg, 2000; Wright and Gardner, 2003). These include perceptions of the psychological climate, organizational support and the psychological contract. We have reviewed the literature demonstrating that HR practices are antecedents and job satisfaction a consequence of these perceptions. It is therefore likely that they will act as partial mediators of the relationship between HR practices and job satisfaction. We hypothesise:

H10. Job insecurity, organizational support and fulfilment of the psychological contract will be partial mediators of the relationship between HR practices and job satisfaction.

1.4. The relationship between job satisfaction and employee performance

Most of the earlier reviews suggested a weak and somewhat inconsistent relationship between job satisfaction and performance (Saari and Judge, 2004). For instance, Iaffaldano and Muchinsky's (1985) meta-analysis found a small positive relationship (0.17) between satisfaction and performance. This evidence was built on the accumulated results from 74 studies with a total subject pool of 12,192. Thus, these authors concluded that this relationship was largely "illusory". Recent evidence suggests a stronger relationship at the individual level between job satisfaction and performance (Patterson et al., 2004; Harrison, Newman and Roth, 2006). Kim (2005) found a positive relationship between job satisfaction and organizational performance in the public sector of Korea. The meta-analysis by Judge et al. (2001), carried out on 312 samples with a combined pool of 54,417, showed that the mean true correlation between job satisfaction and job performance was estimated to be 0.30.

Schneider et al. (2003) in a longitudinal study, explored the direction of causality and concluded that the evidence was as strong in support of the performance – satisfaction link as the satisfaction – performance link. Estreder and Adell (2005) also found a reciprocal relationship between job satisfaction and employee performance in a sample of 275 Spanish teachers.

Therefore, it seems likely that a reciprocal relationship exists. Irrespective of the direction of causality, the evidence shows a clear association between job satisfaction and performance. Thus, we hypothesize that:

H11. Job satisfaction will be positively related to employee performance.

Parker et al's (2003) meta-analytic review of 121 independent samples found that the relationship between psychological climate and employee performance was fully mediated by job satisfaction. Furthermore, Ostroff and Bowen (2000) proposed this mediating effect. Thus, we propose that:

H12. Job satisfaction will mediate the relationship between psychological climate (job insecurity and organizational support) and fulfilment of the psychological contract and performance.

Absenteeism is a form of behavior that has potentially damaging consequences for both the individual and organization (Koslowsky, 2009), though it is important to distinguish between voluntary and involuntary absence. While early studies of the relationship between absenteeism and job satisfaction at the individual level have produced only weak and inconsistent findings (Chadwick-Jones, Brown and Nicholson, 1982; Hackett and Guion, 1985), researchers have generally suggested that dissatisfaction increases absenteeism (Tett and Meyer, 1993). In the meta-analysis by Harrison et al. (2006)

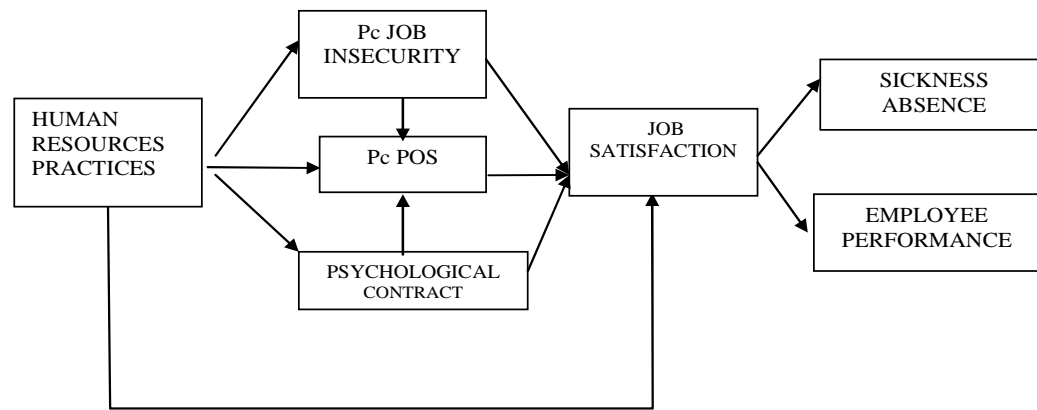
which analyzed the relationship between job attitudes and withdrawal behaviour, job satisfaction was negatively related to absenteeism in a sample of 17 studies. A particular kind of absenteeism is sickness absence. Fisher and Sousa-Poza (2009) found a negative relationship between job satisfaction and number of days of sick leave using a sample from the German Socio-Economic Panel (GOSEP). Based on the aforementioned, we hypothesize that,

H13. Job satisfaction will be negatively related to sickness absence.

As we mentioned above, psychological climate and psychological contract are related to job satisfaction. Moreover, job satisfaction has been negatively related to absenteeism (Roelen, Koopmans, Notenbomer and Groothoff, 2008) which can be viewed as a negative performance indicator. Ostroff and Bowen (2000) proposed that job satisfaction mediates the relationship between psychological climate, psychological contract and performance and we tested this mediating effect using absence as a negative indicator of performance,

H14. Job satisfaction will mediate the relationship between psychological climate (job insecurity and organizational support) fulfilment of the psychological contract and sickness absence.

Figure 8. Hypothesized model.



The main goal of the present work is to test the Ostroff and Bowen (2000) model at the individual level. The hypotheses outlined above support the tests of this model in the context of the variables we have used to operationalise it. The following section sets out how we conducted the study and the methods used to measure these constructs.

2. RESULTS

Means, standard deviations and correlations are shown in Table 2. Since all our variables were provided by the same source (employees), we carried out Harman's single-factor test using Exploratory Factor Analysis of the variables to check for problems of common method variance. This resulted in seven different dimensions explaining 64.5% of variance and reducing the likelihood of common method variance.

Table 2. Means, Standard Deviations and Pearson correlations.

Variables	<i>M</i>	<i>Sd</i>	1	2	3	4	5	6
1. Human resources practices	3.38	1.96						
2. Job insecurity	2.09	.96	-.25**	(.84)				
3. Perceived organizational support	3.31	.91	.48**	-.21**	(.84)			
4. Psychological contract	3.70	.88	.33**	-.20**	.56**			
5. Job satisfaction	3.98	.88	.38**	-.27**	.60**	.50**	(.82)	
6. Employee performance	3.88	.53	.26**	-.23**	.33**	.34**	.44**	(.79)
7. Absenteeism	1.78	.97	-.02	-.01	-.14**	-.10**	-.16**	-.08*

Notes: * $p < .05$ ** $p < .01$. Cronbach alpha values on the diagonal (where appropriate).

2.1. Test of overall model.

The hypotheses were tested using a path analysis. As can be observed in Table 3, the hypothesized model (Model 1) adequately fits the data ($\chi^2(10) = 32.585$, $p = 0.00$, $\chi^2/df = 3.529 < 5$; RMSEA = 0.052 (.0328-.0724); NNFI = 0.975; CFI = 0.989; GFI = 0.97; SRMR = 0.052). However, there are no significant differences between models in NNFI; CFI, RMSEA and χ^2 difference test (see Table 3), therefore the more parsimonious model (model 8; core model) is the preferable one.

2.2. Tests of hypotheses.

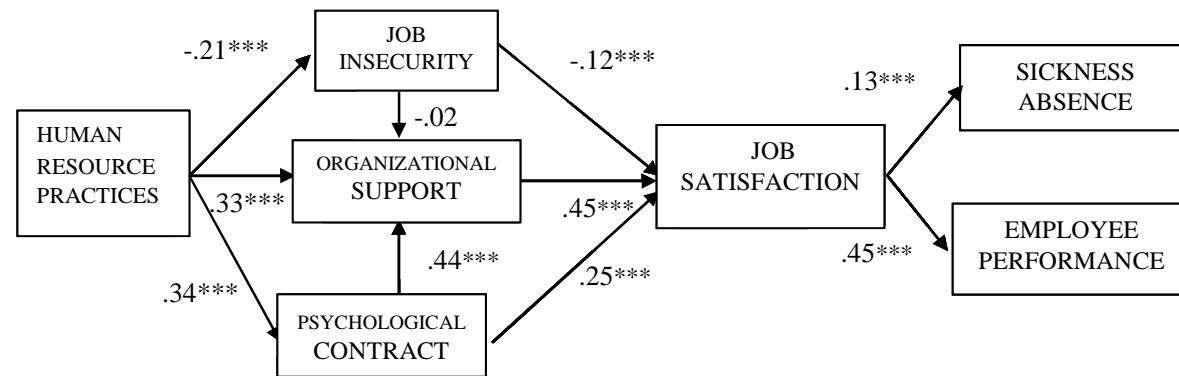
HR practices were significantly and positively related to POS (hypothesis 1 was confirmed). Moreover, there was a negative relationship between HR practices and perceived job insecurity (hypothesis 2 was confirmed). Likewise, a significant positive relationship between HR practices and psychological contract was found (hypothesis 3 was supported). When we compared the proposed model to the core model (no path: HR practices-job satisfaction; model 8), there were no significant differences. In fact, we performed χ^2 difference test ($\Delta\chi^2 = 1.566$; $\Delta df = 1$; $p > .10$) and the NNFI, CFI and RMSEA values obtained for the proposed model and the plain model (model 8) had negligible differences ($\Delta NNFI = 0.001$; $\Delta CFI = 0.000$ and $RMSEA = 0.002$). Hypothesis 4 was therefore not confirmed. Perceived job insecurity is not significantly negatively related

Table 3. Goodness-of-fit indices of the examined models

	χ^2	<i>df</i>	χ^2/df	<i>RMSEA</i>	90% interval <i>RMSEA</i>	<i>NNFI</i>	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>SRMR</i>
Model 1										
Proposed model	32.585	10	3.259	0.052	0.0328-0.0724	0.975	0.988	0.979	0.942	0.052
Model 2										
POS- employee performance	26.309	9	2.923	0.048	0.027-0.070	0.986	0.991	0.978	0.945	0.047
Model 3										
Job insecurity- employee performance	25.063	9	2.785	0.046	0.025-0.68	0.980	0.991	0.983	0.948	0.047
Model 4										
Psychological contract - employee performance	22.958	9	2.550	0.043	0.022-0.653	0.983	0.993	0.985	0.952	0.046
Model 5										
POS- sickness absence	27.168	9	3.020	0.049	0.0.29-0.071	0.977	0.990	0.982	0.944	0.050
Model 6										
Job insecurity- sickness absence	29.565	9	3.285	0.052	0.032-0.074	0.974	0.989	0.980	0.939	0.051
Model 7										
Psychological contract - sickness absence	30.570	9	3.397	0.054	0.034-0.075	0.973	0.988	0.980	0.937	0.051
Model 8										
Core Model: no path HR practices- job satisfaction	34.151	11	3.105	0.050	0.032-0.70	0.976	0.988	0.976	0.938	0.0567

to organizational support (hypothesis 5 was not supported). A significant relationship between psychological contract fulfilment and organizational support was found (hypothesis 6 was confirmed). Perceived job insecurity was significantly and negatively related to job satisfaction (hypothesis 7 was confirmed). Additionally, organizational support was significantly and positively related to job satisfaction (hypothesis 8 was confirmed), as was psychological contract fulfilment (hypothesis 9 was confirmed). Contrary to expectations, job insecurity, organizational support and psychological contract fulfilment fully rather than partially mediated the relationship between HR practices and job satisfaction (hypothesis 10 was partially supported). Moreover, job satisfaction was positively and significantly related to employee performance (hypothesis 11 is confirmed). The relationship between psychological climate and performance was fully mediated by job satisfaction (hypothesis 12 was confirmed). Job satisfaction was negatively and significantly related to sickness absence (hypothesis 13 was confirmed). Finally, the relationship between psychological climate and sickness absence was fully mediated by job satisfaction (hypothesis 14 was confirmed).

Figure 9. Structural Equation Modelling outcomes (no path: HR practices- job satisfaction)



Notes: * $p < .10$ ** $p < .05$ *** $p < .01$

To test hypothesis 12, we examined the mediating effect of job satisfaction on the relationship between organizational support (model 2), job insecurity (model 3) and the psychological contract (model 4), and employee performance. There were no significant differences among the models (see Table 2) and Satorra-Bentler scaled chi-square difference test showed no significant differences among models. Following MacKinnon et al. (2002), we found that the full mediated effect of job satisfaction was also significant for the relationships between organizational support and performance ($z' = 2.44$), job insecurity and performance ($z' = 3.05$), and psychological contract and performance ($z' = 3.12$). Therefore, hypothesis 12 was confirmed.

To test hypothesis 14, we the mediating effect of job satisfaction on the relationship between first, POS (model 5), second, job insecurity (model 6) and third, psychological contract fulfilment (model 7) and sickness absence. There were no differences between Model 1 and the others models (see Table 2). The Satorra-Bentler scaled chi-square difference test showed no significant differences among models. Following MacKinnon et al. (2002), we found that the full mediated effect of job satisfaction was also significant for the relationships between organizational support and sickness absence ($z' = 1.06$), between job insecurity and sickness absence ($z' = 1.83$),

and between the psychological contract and sickness absence ($z' = 1.13$). Hence, hypothesis 14 was confirmed.

3. DISCUSSION

The present study was inspired by Ostroff and Bowen's theoretical model (2000) and we have attempted to obtain empirical evidence to test this model. More specifically, we hypothesised that the influence of HR practices on performance and job satisfaction would be mediated by the psychological climate facets of job insecurity and organizational support and by fulfilment of the psychological contract. Our results confirm that this mediation is occurring and that there is no direct association between HR practices and employee attitudes and behaviour. Our results confirmed a mediating effect of job insecurity, POS and psychological contract fulfilment.

We found that HR practices have an influence on two indicators of performance (perceived employee performance and sickness absence) through the mediating effect of psychological climate facets (organizational support and job insecurity), psychological contract and job satisfaction. Therefore, our findings contribute to a better understanding of the process whereby employee perceptions and attitudes mediate the influence of HR practices on employee performance.

First, our findings demonstrate how a bundle of HR practices that provide social and instrumental support to

employees are negatively related to job insecurity. Secondly, our findings show a negative relationship between job insecurity and job satisfaction. Thirdly, in line with the research of Eisenberger et al. (1986) and previous empirical evidence (Allen, et al., 2003; Liu, 2004) we confirm that the presence of more HR practices is associated with POS which in turn is associated with enhanced job satisfaction.

Fourthly, our findings support psychological contract theory (Rousseau, 1995). In line with Rousseau and Greller (1994) we show that the presence of more HR practices is associated with higher fulfilment of the psychological contract and that psychological contract fulfilment is associated with higher job satisfaction, reinforcing previous findings (Conway and Briner, 2005). Finally, our findings reinforce previous literature (Judge et al., 2001) which relates job satisfaction to employee performance and to sickness absence (Fisher and Sousa-Poza, 2009).

Taken together, these findings provide support for the processes inherent in the Ostroff and Bowen (2000) model at the individual level. In doing so, they also contribute to the growing literature on HRM and performance which is increasingly exploring process inside the 'black box' (Wright and Gardner, 2003). Our findings confirm the view that employee perceptions influence attitudes and behaviour and HR practices have an important part to play in shaping these

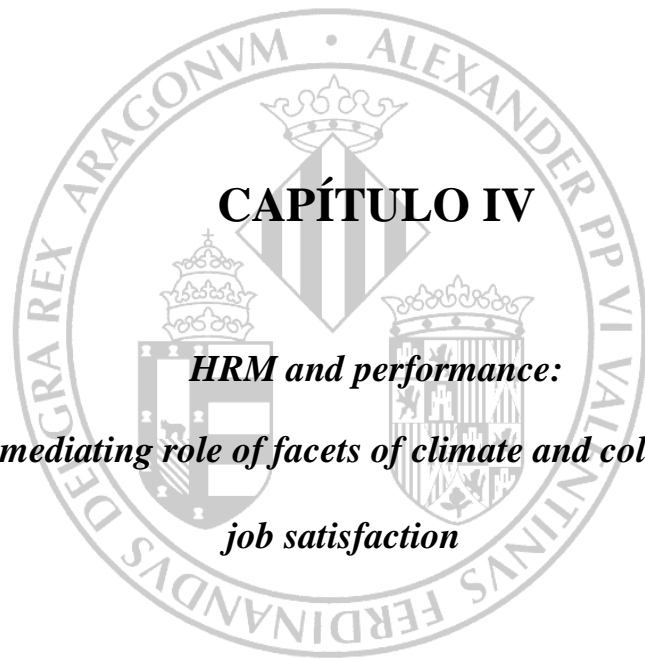
perceptions. Moreover, we have been able to show an impact on both employee-centred outcomes such as job satisfaction and on organizational outcomes. In addition, we provide an employee perspective about how HR practices are applied in organizations and how these influence performance. Finally, we provide empirical evidence of how organizations can influence employees by means of HR practices.

Our study has certain limitations. First, we used questionnaires and all our data were collected from employees raising possible problems of common method variance. Although, Harman's single-factor test had provided evidence that confirms the existence of 7 different factors, this by itself cannot rule out common method variance. Future research should analyse this model using information from different sources: employer, employee and objective measures. Second, our study was cross-sectional; therefore, we suggest that future research should replicate our study with longitudinal data. Finally, we obtained a subjective measure of employee performance and self-rated sickness absence raising the possibility of a social desirability bias. Future studies should be carried out using objective measures.

Additional research is needed to test Ostroff and Bowen's full model (2000) at the organizational level incorporating other variables in the model such as human capital, commitment and skills. It would also be interesting to test the moderating effect

of variables such as organizational size and employment stability.

In conclusion, our findings show that HR practices are related to organizational outputs by means of employee perceptions including perceptions of aspects of psychological climate such as organizational support and job insecurity as well as by fulfilment of the psychological contract and attitudes (job satisfaction). The results confirm the importance of providing and clearly communicating a set of high commitment HR practices. Employee perceptions of such practices improve attitudes, reflected in higher job satisfaction which in turn is associated with higher performance. Lastly, our findings provide empirical evidence for Ostroff and Bowen's (2000) model at the individual level.



CAPÍTULO IV

HRM and performance:

***the mediating role of facets of climate and collective
job satisfaction***

1. INTRODUCTION

In the current socioeconomic context, a strong organizational performance is the common goal of all sorts of profit organizations; nevertheless, understanding and improving organizational performance antecedents is a difficult task. Traditionally, research within organizations has been conducted by gathering data from individuals, usually from a single firm, and examining the relationships among individual level performance, behavior and attitudes in organizations (Ostroff & Bowen, 2000). Other researchers have adopted a multilevel approach to examine links between collective employee characteristics and their relationships to organizations' effectiveness (Ostroff, 1992; Ryan, Schmit, & Johnson, 1996). The perceptions and emotions of employees from the same organization can be shared, building organizational climate (Kozlowski & Klein, 2000). In line with these studies, our research tests the antecedents of a measure of organizational performance.

Inspired by Ostroff and Bowen's (2000) theoretical model, we analyze the relationship between HR management (employment prospects and human resource practices) and organizational performance measured and operationalized as employer satisfaction with employee performance. Moreover, we analyze the potential mediating effects of organizational support climate, job insecurity climate and collective job

satisfaction in this relationship at the organizational level. We try to outline the importance of collective variables, such as facets of climate and collective job satisfaction, in this relationship. Our study shows how HR practices are related to performance by means of climate and collective job satisfaction.

1. Human Resource Management, performance and organizational climate facets

According to Ostroff and Bowen's multilevel model linking human resource management and organizational performance, different variables appear aligned, such as HR practices, organizational climate and contextual variables. In this way, human resource practices can communicate organizational promises and future intentions to employees through hiring, reward systems, and professional development activities (Ostroff & Bowen, 2000).

The internal organizational environment exposes employees to common stimuli, such as organizational policies, practices and procedures, which are antecedents of perceptions of climate (Bowen & Ostroff, 2004; Kozlowski & Hults, 1987). In addition, human resource practices influence organizational climate by shaping skills, attitudes and behaviors of the organizational work force (Ostroff & Bowen, 2000). Thus, human resource practices contribute to the emergence of shared perceptions, cognitions and affection, defined as organizational

climate (Kozlowski & Klein, 2000), which is related to different organizational facets.

Therefore, intra-organizational sharing is central to considering organizational climate. It is necessary to denote that constructs, which are shared and isomorphic, also have functional equivalence (Kozlowski & Klein, 2000).

Our study aims to empirically test the relationships between the HR system and organizational climate facets at the organizational level. It is inspired by some relationships supported by Ostroff and Bowen's (2000) model, which relates strategy and HR practices. This theoretical model considers a large number of variables and relationships but, to our knowledge, has never been tested empirically.

Some scholars differentiate between strategies, policies and practices in HRM. For example, Fisher (1989) distinguished between the macro and micro aspects of HRM. On the one hand, she considered the concerns of top HR executives, such as tying HR to strategy and dealing with strategic issues like mergers and acquisitions, international HRM, and downsizing (employment prospects). On the other hand, Fisher considered activities of operational HR managers, such as HR practices.

Scholars have argued the importance of strategic alignment, the basic premise being that human resource needs depend on a firm's business strategy (e.g. Truss and Gratton, 1994; Wright & McMahan, 1992).

HR policies and strategies represent the firm or business unit's stated intention about the kinds of HR practices that should be carried out in the organization (Gerhart, Wright, & McMahan, 2000; Huselid & Becker, 2000). Ostroff (2000; cited in Wright & Boswell, 2002) found that clusters of HR practices are dependent on the firm's business strategy in its relationship to performance. This evidence suggests that macro human resource (employment prospects) and micro human resource (practices) variables are related. Thus,

H1. Employment prospects and human resource practices will be positively related.

1.1. Macro HRM approach: Employment Prospects and job insecurity climate

Knowledge about the organization's mission can help to develop suitable employment perspectives that optimize the effectiveness of the organization (e.g. Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997).

When company policies are visible to employees, employment prospects can influence employee attitudes and perceptions. Thus, Boswell (2000; cited in Wright & Boswell, 2002) argued that an organization's strategic objectives must be in the employees' "line of sight" in order for an organization to attain its strategic objectives and, ultimately, be successful. This research showed that employees' understanding of

organizational strategy is important to achieving strategic success and improving work attitudes.

Davy et al. (1989) found relationships between company policies such as employment prospects and job insecurity at the individual level. Furthermore, Burton, Lauridsen, and Obel (2004) stated that organizational strategy must be aligned with the points of view, the feelings with which they carry it out, and the climate experienced in the organization. Recently, job insecurity climate has been defined as '*a shared concern about the continued existence of the job*' (Sora et al., 2009).

In addition, employment prospects are an important strategy of macro human resources in establishing organizational adaptation to a changing environment. This variable directly influences employees' perceptions of job insecurity. Prospects of increasing or dismissing the workforce in an organization would influence employee perceptions' of job security and possibly threaten employer-employee relationships because jobs will be altered or eliminated. If employment prospects influence the workforce's future in an organization, these prospects can influence job insecurity climate in the present. We try to analyze whether employment prospects, defined as the prospect of increasing the workforce, are perceived by employees, and whether this perception is reflected in the job insecurity climate of employees.

H2. Employment prospects will be negatively related to job insecurity climate.

1.2. Micro HR approach: Human Resource practices and organizational performance

HR practices can have a direct impact on organizational performance (Ostroff & Bowen, 2000). We have found studies that show the relationship between human resource practices and organizational performance (Ichniowski & Shaw, 1999; Guthrie, 2001). For instance, Guthrie (2001) found an association between the use of high-involvement HR practices and objective measures of firm productivity. Lahteenmaki, Storey and Vanhala (1998) found that aspects of HR practices were rarely related to company performance, but they were more strongly related to future performance expectations of respondents.

Nevertheless, other studies did not find relationships between HR practices and firm performance (Bae & Lawler, 2000; Lee & Miller, 1999). For instance, Bae and Lawler (2000) did not find a relationship between high-involvement HR practices and the company's performance in a sample of Japanese, European and North American organizations located in Korea. Lee and Miller (1999) found some evidence for a relationship between HR practices and performance among their sample of Korean firms, but this relationship was more pronounced among firms using marketing differentiation or

innovative differentiation strategies. Additionally, Wright and Boswell's (2002) meta-analysis about HR practices asserts that published research seems to provide additional support for the notion that HR practices are related to important measures of organizational performance.

Previous literature has shown controversial relationships between bundles of human resource practices and performance. In our study, we take a bundle of HR practices into account. We believe that some of these practices contribute to increasing employees' interest in work (providing interesting jobs and opportunities for the right to have a say). We analyze other practices that guarantee fair treatment among employees and equal treatment of employees by the organization (prevention of harassment or bullying and equal opportunities). Finally, we examine a practice which measures formal organizational support of employees (providing support with non-work responsibilities). All of these practices contribute to improving employee performance due to an increase in their interest in working and improving their relationship with the organization. Our measure of organizational performance is an indicator of employer satisfaction with employee performance, which means that employees' subjective perceptions are not involved. On the other hand, we believe that these HR practices are related to this organizational performance indicator, since organizational performance consists of the sum of the employees' performance in an organization. Thus,

H3. HR practices will be positively related to an organizational performance indicator.

1.3. Micro HR approach: The influence of HR practices on organizational support climate

Rousseau and Wade-Benzioni (1994, p.33) argued “that HRM practices are one of the major mechanisms through which employees come to understand the terms and conditions of their employment”. The set of HR practices fosters coordination and interactions among individuals by creating shared perceptions across individuals.

HRM practices can send strong signals about what strategic goals are most relevant to the company and what employee behaviors are expected, supported, and rewarded so that these goals can be achieved (Bowen & Ostroff, 2004).

Organizational support theory (Eisenberger et al., 1986) deals with three general forms of perceived favorable treatment of employees by the organization: fairness, supervisor support and organizational rewards and job conditions (job security and HR practices, among others). Shore and Shore (1995) suggested that HR practices should be positively related to organizational support. Moreover, events, circumstances, policies, practices and issues that intervene in the exchange relationship should have an effect on organizational support (Eisenberger et al., 1986).

Furthermore, different HR practices have been related to organizational support. For instance, Allen et al. (2003) found that perceptions of HR practices (participation in decision making, growth opportunities, fairness of rewards and recognition) were consistently and positively related to organizational support. Liu (2004) found that employee perceptions of HR practices are positively related to their POS.

Rhoades and Eisenberger's (2002) meta-analysis explored antecedents and consequences of organizational support. This meta-analysis found organizational rewards and job conditions (HR practices, among others) to be related to organizational support. Delivery of HR practices (like opportunities for the right to have a say, providing interesting jobs, providing support with non-work responsibilities, equal opportunities and prevention of harassment or bullying) would indicate instrumental and social support (House, 1981) for employees by the organization. Thus, HR practices could be constraints to shared perceived organizational support, that is, a climate of favorable treatment by the organization toward its employees. Therefore, HR practices are related to organizational support climate.

H4. HR practices will be positively related to organizational support climate.

1. 4. Relationships of job insecurity climate and organizational support climate with collective job satisfaction.

Employees of an organization develop common perceptions, cognitions or attitudes about the organizational situation. We have previously mentioned mechanisms, such as emergence, through which climate and collective attitudes are shaped. We believe that relationships at the individual level could be reproduced at the organizational level, following homologous models (Klein & Kozlowski, 2000). Based on this line of reasoning, the relationships among these variables are reviewed not only at the organizational level, but also at the individual level.

Job security is expected to provide a strong indication of organizational support (Armstrong-Stassen, 2004). Therefore, job insecurity could be an indication of lack of or reduced organizational support. Along these lines, we have found some empirical studies which relate job insecurity to organizational support. For example, Armstrong-Stassen (2004) carried out a longitudinal study and found a direct negative relationship between organizational support and job insecurity in a sample of 179 nurses. Moreover, the meta-analysis by Rhoades and Eisenberger (2002) found that job security had a strong relationship with organizational support.

This relationship has not been tested at the organizational level. Following assumptions of composition models, we tried to test the relationship between job insecurity climate and organizational support climate at the organizational level.

H5. Job insecurity climate will be negatively related to organizational support climate.

Some job satisfaction theories consider job insecurity to be an antecedent of job satisfaction. For example, Byrne (2006) stated that job insecurity is a “hygiene” factor of the “Dual Theory” (Herzberg, 1966), which can lead to job dissatisfaction. Likewise, Peiró (1986) analyzed Discrepancy Theory (Locke, 1976) and stated that job security was included among the events and conditions that cause job satisfaction. In empirical studies, job insecurity has also been negatively related to job satisfaction at the individual level (Mauno, Kinnunen, Makikangas, & Natti, 2005; Ashford et al., 1989; Byrne, 2006). Nevertheless, other studies have found no relationship between job insecurity and job satisfaction (e.g. Pors, 2005).

However, some studies have found empirical evidence of the relationship between job insecurity climate and collective job satisfaction at the organizational level. Sora et al. (2009) found job insecurity climate to be negatively related to collective job satisfaction, and this relationship was moderated by climate strength in a Spanish sample of 428 employees from 20 organizations.

Finally, Sverke et al.'s (2002) meta-analysis asserts that one consequence of job insecurity is lack of job satisfaction. Thus, we hypothesize:

H6. Job insecurity climate will be negatively related to collective job satisfaction.

Organizational support theory (Eisenberger et al., 1986) addresses the psychological processes underlying consequences of organizational support. Specifically, this theory asserts that organizational support could contribute to job satisfaction by meeting socio-emotional needs, increasing performance-reward expectancies, and showing the availability of aid when needed.

Some studies have found organizational support to be positively related to job satisfaction at the individual level. For example, Reinardy (2007) found that perceived organizational support has a strong, positive organizational correlation to job satisfaction in a sample of 184 sports editors. In addition, Rhoades and Eisenberger's (2002) meta-analysis indicated that perceived organizational support was related to outcomes such as job satisfaction. Following previous evidence, we hypothesize that the relationship between perceived organizational support and job satisfaction at the individual level can also be found at the organizational level.

H7. Organizational support climate will be positively related to collective job satisfaction.

1.5. Relationships between collective job satisfaction and organizational performance

At the individual level, there is mixed evidence about job satisfaction and performance. Carraher and Carraher (2006) did not find any relationship between job satisfaction and performance in a sample of small to medium-sized organizations in Belarus, Poland, and the Ukraine. Chang and Huang (2005) found a positive relationship between job satisfaction and organizational performance in a sample of international hotels in Taiwan. In Iaffaldano and Muchinskiy's (1985) meta-analysis, which accumulated results from 74 studies with a total subject pool of 12,192, the small positive organizational relationship between satisfaction and performance was 0.17. However, Judge et al.'s (2001) meta-analysis, which included 312 samples with a combined subject pool of 54,417, found that the mean true correlation between job satisfaction and job performance was estimated to be 0.30.

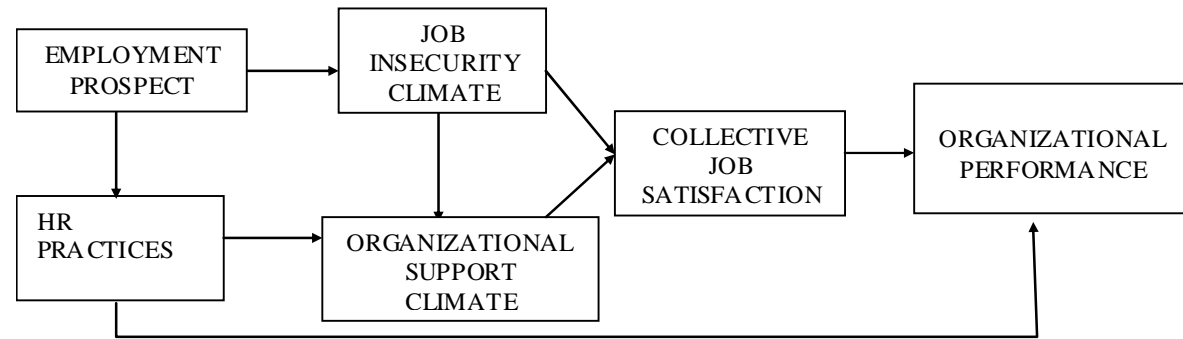
At the organizational level, collective attitudes have proved to be strongly related to firm performance (Ostroff, 1992; Schneider & Schmitt, 1986). A few studies have addressed relationships between the collective influence of employee attributes and firm performance. Ostroff (1992) found relationships between aggregate satisfaction and various measures of organizational performance in non-profit organizations, using data collected from 298 schools.

Therefore, we try to confirm this relationship in our sample, since there is controversy at the individual level, and more studies are needed to reinforce this relationship at the organizational level.

H8. Collective job satisfaction will be positively related to organizational performance.

Therefore, the goal of this study is to test part of Ostroff and Bowen's (2000) model. We perform an in-depth analysis of the mediating effect of two facets of climate (organizational support and job insecurity) and collective job satisfaction on the relationship between HRM (prospects and HR practices) and an indicator of organizational performance. Relationships among the variables can be observed in figure 10.

Figure 10. Hypothesized model.



2. RESULTS

Means, standard deviations, and correlations of the study variables are shown in table 4. Although our variables were not provided by the same source, we carried out Harman's single-factor test using Exploratory Factor Analysis of the variables to check for problems of common method variance. This resulted in six different dimensions explaining 70.7% of variance and reducing the likelihood of common method variance.

Table 4. Means, Standard Deviations and Pearson correlations for the studied variables at organizational level of analysis.

Variables	<i>M</i>	<i>Sd</i>	1	2	3	4	5
1. Employment Prospects	2.16	.70					
2. HR Practices	7.90	1.66	.12				
3. Job insecurity climate	2.16	.39	-.27**	.06	.83		
4. Organizational Support Climate	3.35	.38	.09	.12	-.40**	.83	
5. Collective Job Satisfaction	4.04	.38	-.08	.10	-.31**	.58**	.81
6. Organizational performance (employer's satisfaction)	5.34	.76	.06	.25**	-.13	.22**	.24**

Notes: * $p < .05$ ** $p < .01$. Cronbach alpha values on the diagonal (where appropriate).

2.1. Test of overall model

As can be seen in Table 5, the hypothesized model (Model 1) adequately fits the data (Satorra-Bentler $\chi^2 (7) = 9.773$, $p = 0.20$; RMSEA = 0.052; NNFI = 0.947; CFI = 0.975; AGFI = 0.936; SRMR = 0.047).

Table 5. Goodness-of-fit indices of the examined models at organizational level of analysis

	χ^2	<i>df</i>	RMSEA	90% interval RMSEA	NNFI	CFI	AGFI	SRMR
Model 1	9.773	7	.052	.000-.122	.947	.975	.936	.047
Proposed model								
Model 2	9.419	6	.062	.000-.134	.921	.969	.927	.043
Prospects-POS climate								
Model 3	8.689	6	.055	.000-.129	0.935	0.974	0.932	0.045
POS climate-organizational performance								
Model 4	9.268	6	.061	.000-.133	.924	.970	0.927	.048
HR practices-collective job satisfaction								

2.2. Test of hypothesis

As can be observed in Figure 11, employment prospects ($\beta=.12$ ns.; $R^2=.01$) and HR practices were not significantly related (hypothesis 1 is rejected). Furthermore, employment

prospects ($\beta=-.27$ $p<.01$; $R^2=.07$) were significantly and negatively related to job insecurity climate (hypothesis 2 is confirmed). Moreover, a direct relationship between HR practices and organizational performance was confirmed ($\beta=.22$ $p<.01$; $R^2=.11$). Hypothesis 3 was confirmed. HR practices were significantly related to organizational support climate ($\beta=.15$ $p<.10$; $R^2=.09$). Hypothesis 4 was marginally confirmed. Likewise, a significant negative relationship between job insecurity climate ($\beta=-.40$ $p<.01$; $R^2=.09$) and organizational support climate was supported (hypothesis 5 was supported). However, hypothesis 6 was not confirmed since job insecurity climate ($\beta=-.10$ ns.; $R^2=.35$) was not significantly related to collective job satisfaction. However, organizational support climate ($\beta=.55$ $p<.01$; $R^2=.35$) was significantly and positively related to collective job satisfaction (hypothesis 7 is confirmed). Finally, collective job satisfaction was positively and significantly related to employer satisfaction with employee performance ($\beta=.22$ $p<.01$; $R^2=.09$). Thus, hypothesis 8 was confirmed.

2.3. Test of mediating effects

We examined the mediating effects found in the proposed model (model 1; figure 2) by means of nested models.

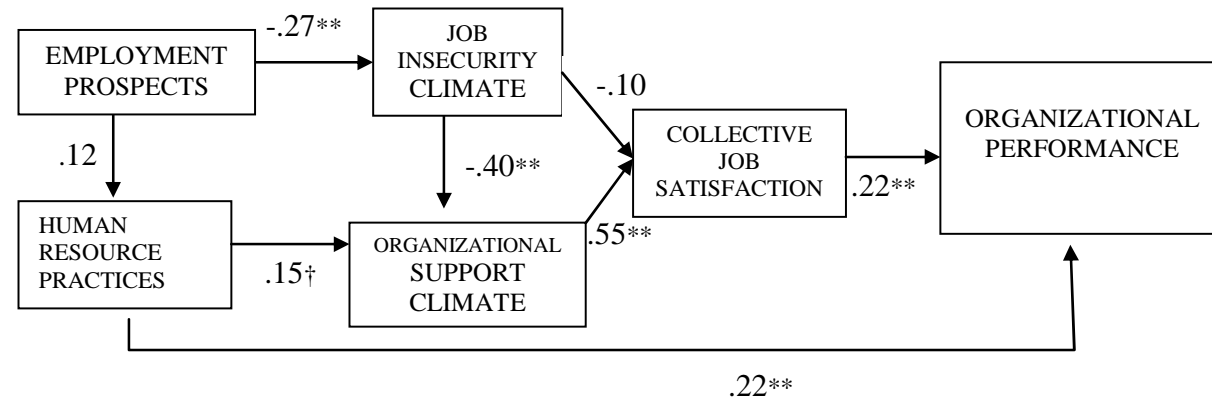
In Model 2, we added a path from employment prospects to organizational support (POS) climate to explore the mediating role of job insecurity climate. This new model 2 fit the data, as

can be seen in table 2. Moreover, we computed the Satorra-Bentler scaled chi-square difference test ($TRd=0.20$, n.s.), and we found no differences between models. Differences between NNFI, RMSEA and CFI values were negligible (see Table 2). Thus, the hypothesized model (Model 1) was accepted as the preferable model. This mediated effect was also significant ($z' = 8.64$) following MacKinnon et al. (2002).

In Model 3, we included a path from organizational support (POS) climate to employer satisfaction with employee performance in order to analyze the mediated effect of collective job satisfaction. This new model 3 fit the data, but there were negligible differences between models in RMSEA, NNFI and CFI (see table 2), and the relationship was not significant. We computed the Satorra-Bentler scaled chi-square difference test ($TRd=1.03$, n.s.), and we found no differences between models. This mediating effect was also significant ($z' = 1.82$) following MacKinnon et al. (2002). Thus, the more parsimonious proposed model was preferable.

Finally, in Model 4 we added a path from HR practices to collective job satisfaction in order to explore the mediating role of organizational support climate. This new model 4 also fit the data (see table 2), but models 1 and 4 were not significantly different with regard to NNFI, CFI and RMSEA. We computed the Satorra-Bentler scaled chi-square difference test ($TRd=0.29$, n.s.), and we found no differences between models.

Figure 11. Structural Equation Modeling outcomes with standardized estimates and significance.



$^{\dagger} p < .10$; $* p < .05$; $** p < .01$

Furthermore, this mediated effect was also significant ($z' = 3.67$) following MacKinnon et al. (2002). Thus, the proposed model was the preferable one. We discuss our results in the following section.

3. DISCUSSION

Human resource management (Fisher, 1989) is linked to organizational performance. Employers can influence climate and collective attitudes by means of HR management. Our results even show that organizational strategies in hiring and dismissal and human resource practices can influence indicators of organizational performance through their effect on some climate facets and collective attitudes of employees. These results provide evidence supporting some of the theoretical relationships proposed in the Ostroff and Bowen (2000) model. This is an important finding of the present study. However, our results do not confirm the hypothesized relationship between employment prospects (macro HR) and human resource practices (micro HR), in contrast to Ostroff and Bowen (2002). Boswell (2000; cited in Wright & Boswell, 2002) explains that strategies and HR practices must be aligned, following a “line of sight” which has to be perceived by employees.

Our results support a direct relationship between HR practices and organizational performance, in congruence with previous studies (Guthrie, 2001; Ichniowski, & Shaw, 1999),

and in contrast to others that did not find relationships between HR practices and organizational performance (Bae & Lawler, 2000; Lee & Miller, 1999). It is important to highlight this relationship between inputs of the employer and related organizational outputs.

An important finding of our study is the negative relationship between job insecurity climate and employment prospects. We have found empirical evidence that relates company policies to job insecurity (Davy et al., 1989) and company policies to climate (Kozlowski & Hults, 1987). Nevertheless, our findings relate macro HR as a strategy (employment prospects) to a specific type of climate (job insecurity climate). Therefore, prospects of employment increases could be related to decreases in job insecurity climate among company employees.

Additionally, in agreement with “line of sight” (Boswell, 2006) and previous research that positively relates HR practices to perceived organizational support at the individual level (Whitener, 2001), our results marginally support these findings at the organizational level. Thus, HR practices are perceived as signals of organizational support by employees.

The present study found a strong negative relationship between job insecurity climate and organizational support climate, in line with results at the individual level (Armstrong-Stassen, 2001). Furthermore, our results indicate a strong

positive relationship between organizational support climate and collective job satisfaction, according to individual-level evidence (Armstrong-Stassen 2001, 2004), and we confirm this relationship at the organizational level. Nevertheless, our study did not find direct relationships between job insecurity climate and collective job satisfaction. Instead, we found a mediated effect through organizational support climate. Sora et al. (2009) found a direct relationship between job insecurity climate and collective job satisfaction, but their study does not take organizational support climate into account, and it incorporates other variables such as climate strength. Thus, comparisons of the two studies would be limited. More research is needed to investigate the relationship between job insecurity and job satisfaction, testing whether there is a direct effect (Sora et al., 2009), a mediated effect (as the present study suggests), or no relationship at all (Pors, 2005).

Our results point out that collective job satisfaction is positively related to organizational performance. Similarly, Ostroff (1992) found that collective attitudes were strongly related to firm performance. Following Ostroff and Bowen (2000), dissatisfied employees could reduce their performance. Even more, our results show that dissatisfied employees could reduce employer satisfaction with their performance.

Beside the direct effects of HR variables on attitudinal variables and organizational performance, our study provides evidence for two multiple mediating effects.

First, HR practices are related to organizational performance by means of a partial multiple mediating effect of organizational support climate and collective job satisfaction. Thus, HR practices are interpreted as support from the company which, in turn, affects job satisfaction. It seems that HR practices are perceived as a source of organizational support, contributing to increased job satisfaction and organizational performance.

Second, a multiple mediating effect is found in the relationship between macro HR management (employment prospects) and organizational performance. This relationship is mediated by job insecurity climate, organizational support climate and collective job satisfaction. If employees perceive prospects of workforce reductions in their company, they could perceive lack of organizational support from the organization through shared perceptions of job insecurity. In addition, this multiple mediation effect includes a mediating effect of collective job satisfaction between organizational support climate and organizational performance.

Therefore, our study has several contributions. First, we have shown that some processes and relationships tested at the individual level can be reproduced at the organizational level.

This evidence confirms the multilevel theory (Klein & Kozlowski, 2000).

Second, inspired by Ostroff and Bowen's (2000) theoretical model, our study confirmed the part of this model that develops relationships at the organizational level, despite several minor differences. The HR system has an effect on organizational performance by means of collective climate and collective job satisfaction. These findings could reinforce this model and stimulate researchers to test more relationships included in it with greater accuracy.

Third, our model clearly shows two multiple mediations which relate HR management to organizational performance. One of them shows how employment prospects influence job insecurity climate, which, in turn, influences organizational support climate. Organizational support is related to job satisfaction, and job satisfaction is related to an organizational performance indicator. Additionally, HR practices are related to organizational support climate, which is related to collective job satisfaction. Finally, collective job satisfaction is also related to an organizational performance indicator. This empirical evidence provides information about how organizations can affect employee and organizational outputs. Therefore, our findings close the organizational cycle. These results confirm that macro and micro HR management (Fisher, 1989) are related to climate perceptions and collective attitudes and

behaviors of employees. Moreover, climate and collective attitudes affect organizational performance from the employer's point of view. Therefore, our results suggest that HR management relates to organizational performance by means of direct and indirect effects through types of climate and attitudes of employees

Fourth, we measure a bundle of committed human resource practices, not specific measures of HR practices. Therefore, our results show that organizations could engage in a set of HR practices that should have an effect on final organizational performance (reported by the employer). Thus, it is possible to influence employee performance by means of a bundle of committed HR practices.

Fifth, job insecurity climate has a mediating effect in the relationship between employment prospects and organizational performance. This finding highlights the importance of the "line of sight" (Boswell, 2006) through which strategies influence the attitudes of employees.

Nevertheless, our study has several limitations. First, the cross-sectional design does not allow us to demonstrate causal relationships. Second, common method of variance could introduce some need for caution in interpreting the results, although the study collects information from two different informants (employee and employer), thus reducing possible problems. Third, measures of organizational performance were

subjective and collected from the same informant as the HR practices; therefore, more practices and more performance satisfaction could be a problem of common method- variance.

Our study helps to clarify the existing relationships among organizational variables, such as HR management and organizational output, in the framework of Ostroff and Bowen's (2000) theoretical model. Additional research is needed to test other parts of this model or the overall model. For instance, future research should test the influence of HR variables on attitudinal variables, and their effect on organizational performance, at the individual level. It would be interesting to replicate the present study, improving some measures, i.e. using objective measures of organizational performance or broadening the number of human resource practices taken into account. Also, other facets of collective climate should be considered in further studies.

Implications of this study for practitioners consist of the importance of visibility of HR practices to organizational outputs, and the possibility of readjusting shared cognitions, perceptions and attitudes of employees by means of HR management. Moreover, our study demonstrates the importance that organizational support climate could have in variables that directly influence the proper functioning of organizations. Finally, the relationship between employment prospects and job

insecurity climate suggests that organizational strategies can influence climate.



CAPÍTULO V

Testing homologous models: individual and shared perceptions of the relationship between HR practices and employee performance

1. INTRODUCTION

Several studies have shown the direct relationship between HR practices and performance (D’Arcimoles, 1997; Harel and Tzafirir, 1999; Guthrie, 2001; Wright and Boswell, 2002). Nevertheless, the mediating effects of perceptions, attitudes and expectations of employees in the relationship between HR practices and performance has not frequently been included (i.e. Patterson et al., 2004; Harrison et al., 2006), nor has a general model commonly been considered.

Ostroff and Bowen’s (2000) theoretical model offers a framework that helps to understand the running of the organization by analyzing the influence of HR practices on perceptions, expectations, attitudes and behaviours inside a single organization at two levels of analysis: individual and organizational. Inspired by Ostroff and Bowen’s (2000) theoretical model and multilevel homologous models (Klein and Kozlowski, 2000), we aim to develop an integrative view of organizational functioning, providing empirical evidence about the mechanisms through which HR practices influence performance at the individual and organizational levels. More in-depth, we analyze how HR practices are related to two indicators of performance (self-reported performance and sickness absence) through the mediating effects of autonomy, supervisor support, reciprocity of normative/psychological contract and job satisfaction at the individual and organizational

levels. We try to show the emergence and functional equivalence of these constructs at the two levels of analysis. In addition, we provide empirical evidence for homologous models and Ostroff and Bowen's (2000) theoretical model, and show an integrative view of the functioning of organizations.

1.1. Human Resource practices and job satisfaction

Ostroff and Bowen's (2000) model proposes a relationship between human resource practices and job satisfaction at the individual level. These authors assert that HR practices provide employees with a positive work environment, allowing them to have a voice, participation, and decision-making power. Empirical evidence has shown a positive relationship between human resource practices and job satisfaction (Guest and Conway, 1999, Macky and Boxall, 2007). For instance, Pons and Ramos (2010) found that commitment-oriented HR practices explained 46.9% of the variance in job satisfaction in a sample of 458 workers from 16 Spanish companies. Thus, we test a relationship between human resource practices and job satisfaction following Ostroff and Bowen's theoretical model (2000).

H1A. A higher number of HR practices perceived by workers at the individual level will result in a higher level of job satisfaction.

1.2. The influence of human resource practices on psychological climate and psychological contract

Ostroff and Bowen (2000) suggested that HR practices shape individuals' perceptions of what the organization is like, or in other words, psychological climate. Hence, HR practices have been considered antecedents of psychological climate in the literature where psychological climate has been conceptualized as a multi-dimensional factor. Parker et al. (2003) claimed that researchers included "employees' perceptions of virtually every aspect of their work environment, including the characteristics of their jobs, physical environment, supervision, top management, and co-workers" (pp.392). This meta-analytic review found a positive relationship between psychological climate as a general factor and job satisfaction. This general factor included job autonomy and leader support to employees.

HR practices might indicate instrumental and social support (House, 1981) from the organization to employees. Thus, on the one hand, employees perceive social support and organizational protection when companies provide: support with non-work responsibilities, equal opportunities, and prevention of harassment or bullying. On the other hand, employees perceive instrumental support when they are provided with opportunities to exercise their right to have a say, training and development, interesting and varied jobs, formal performance appraisal, and

merit rewards in line with the Job Characteristic Model (Hackman and Oldman, 1976) and the Job Demands- Control Model (Karasek, 1979). These HR practices shape psychological and organizational climate (Bowen and Ostroff, 2004). These kinds of practices help to develop perceptions of job autonomy, since employees have freedom to improve and communicate daily problems at work (Delery and Shaw, 2001). HR practices that empower professionals to make decisions, as a result, elevate the level of participation, training, skill development and social activities. Organizations with a commitment-oriented HR system have, as a result, high productivity, while improving co-worker support and perceived autonomy (Arthur, 1994). Therefore, commitment-oriented HR practices will be related to job autonomy.

Additionally, employees view their supervisor's favourable or unfavourable orientation toward them as indicative of the treatment of their organizations (Rhoades and Eisenberger, 2002). Supervisors behave as a link between employee and organization. Therefore, commitment-oriented HR practices and support could be transmitted by the supervisor, structuring the work environment and providing information and feedback to employees (Durhman, Knight and Locke, 1997).

On the other hand, both sides of labour relations (the company and the employees) behave in ways that fulfil the other's needs (Conway and Briner, 2005). Commitments made

by each part are reciprocated by the other part, linking fulfilment of their own promises to fulfilment of promises made to their counterpart. An empirical study by Coyle-Shapiro and Kessler (2002) demonstrates the bi-directionality of the norm of reciprocity. Employees could perceive fulfilment of promises from the organization coming from different resources such as: HR practices, agents of organizations, colleagues, organizational culture, common procedures, etc. (Rousseau, 1995), and employees could fulfil their promises following the norm of reciprocity.

HR practices are a means through which organizations can send messages about what the employer expects from employees and, to some extent, what the employees can expect from their employer (Ostroff and Bowen, 2000). Therefore, following Ostroff and Bowen's model (2000), we propose:

H1B. A higher number of HR practices perceived at the individual level will result in higher (psychological climate of) autonomy, supervisor support and reciprocity of psychological contract reported by employees.

1.3. Relationships among job autonomy, supervisor support, reciprocity of psychological contract fulfilment and job satisfaction.

Some theories focus on the quality of working life and the influence of positive experiences and job characteristics, such as variety and autonomy, which are thought to be linked to

improving employee satisfaction and performance (e.g., Hackman and Oldham, 1976; Herzberg, Mausner and Snyderman, 1959, Karasek, 1979). Humphrey, Nahrgang and Morgeson (2007) carried out a meta-analytic summary (259 studies) analyzing the Job Characteristic Model, and they obtained a strong relationship between job autonomy and job satisfaction (.41). In addition, job autonomy has been positively related to job satisfaction in numerous studies (e.g. Roelen et al., 2008; van Saane, Sluiter, Verbeek and Frings-Dresen, 2003). Roelen et al. (2008) found that job autonomy was a determinant factor in job satisfaction in a random sample of 822 employees from Dutch companies.

On the other hand, the quality of the social exchange relationship between organizational agents, such as immediate managers, and employees has repeatedly proven to be a significant predictor of attitudes and behaviours like job satisfaction, among others (Masterson, Lewis, Goldman and Taylor, 2000). Research has suggested that employees who have supportive supervisors are more likely to have higher job satisfaction (Thomas and Ganster, 1995; Thompson and Prottas, 2005). Thompson and Prottas (2005) found that supervisor support along with co-workers' support were positively related to job satisfaction in a sample of 3,504 employees from the 2002 National Study of the Changing Workforce (NSCW) in the USA.

The key assumption of psychological contract reciprocity is that fulfilling obligations to each other is part of reciprocation and should be related to generally positive attitudes for both parties (Conway and Briner, 2005). Thus, changes in employee attitudes could be explained through reciprocity of psychological contract: employees weigh fulfilment of employment deals and respond by adjusting their attitudes (Coyle-Shapiro and Kessler, 2002). Based on Barnard's (1938) idea of "net anticipated satisfactions", perceived employer obligations reflect anticipated future benefits and so may form the basis of employee reciprocity. This fact could help to develop positive attitudes such as job satisfaction. Shore and Barksdale (1998) asserted that a high level of agreement about the balance of the psychological contract would be beneficial and have a positive effect on employees' well-being and attitudes towards the job. Nevertheless, Isaksson, Gracia, Caballer and Peiró (2010) found that reciprocity remains significantly associated with commitment, and performance ceased to be associated with job satisfaction and intention to quit. As empirical evidence is scarce and contradictory, this study explores the relationship between reciprocity and job satisfaction within the framework of Ostroff and Bowen's (2000) model. Therefore, we hypothesize,

H2A. Individuals with high levels of psychological climate of autonomy and supervisor support and reciprocity of psychological contract will have higher job satisfaction.

1.4. Relationship between job autonomy and perceived performance

Theories focusing on the quality of working life have related job autonomy to employee performance (e.g., Hackman and Oldham, 1976; Herzberg et al. 1959). Additionally, we have found some empirical research that showed job autonomy to be directly related to job performance (e.g. Morgeson, Delaney-Klinger and Hemigway, 2005) or play a moderator role in job performance (Barrick and Mount, 1993), although this relationship remains unclear. Kalbers and Cenker (2008) found a positive relationship between autonomy and job performance in a sample of public auditors. Nevertheless, Humphrey et al. (2007) found a weaker relationship between job autonomy and subjective performance ($\rho=.23$; 95% CI=.19, .28), and they did not find a relationship to objective performance ($\rho=.17$; 95% CI=.04, .30) characteristics in a sample of 259 studies and 219,625 participants. Therefore, we try to shed light on this relation, and we hypothesize:

H2B. Individuals with high levels of psychological climate of autonomy will have high levels of employee performance

1.5. Relationship between perceived supervisor support and (reciprocity of) psychological contract

Zagenczyk, Gibney, Kiewitz and Restubog (2009) concluded that supervisor support helps employees to maintain their beliefs about the quality of their exchange relationship

with the organization. When supervisors support their subordinates, these employees could perceive positive expectations from their organization since the supervisor is an agent of the organization. One of the key assumptions of organizational support is that employees aggregate the treatment they receive from organizational agents who control valued outcomes into a general perception of support (Eisenberger et al., 1986). Supervisors have long been recognized as playing an important part in developing roles and expectations of employees (Graen and Scandura, 1987). One of these expectations could be the fulfilment of psychological contract promises by the employer. Furthermore, Psychological Contract Theory asserts that sources for perceived expectations could be: communications from the supervisor and employee perceptions about treatment and behaviour by supervisors that inform employees about their contractual obligations. Thus, in our analysis of this relationship, we hypothesize:

H2C. Individuals with high levels of (psychological climate of) supervisor support will have high levels of (reciprocity of) psychological contract.

1.6. Relationships between job satisfaction and employee performance and sickness absence

Recent evidence shows relationships at the individual level between job satisfaction and performance (Patterson et al., 2004; Harrison et al., 2006; Reisel et al., 2007). Carraher and

Carraher (2006) did not find a relationship between job satisfaction and performance in a sample of small to medium-sized organizations in Belarus, Poland, and the Ukraine. Most early research reviews suggested a weak and somewhat inconsistent relationship between job satisfaction and performance (Saari and Judge, 2004). For instance, Iaffaldano and Muchinskiy's (1985) meta-analysis concluded that this relationship was "illusory". Judge et al.'s (2001) meta-analysis was carried out on 312 samples with a combined pool of 54,417 individuals, and the findings showed that the mean true correlation between job satisfaction and job performance was estimated to be 0.30.

In another context, Gross and Etzioni (1985) assert that "organizational reality and human happiness go hand and hand" (p. 4). Thus, directional causality might work in both directions. For instance, Estreder and Adell (2005) found a reciprocal relationship between job satisfaction and employee performance in a sample of 275 Spanish teachers. This relationship seems unclear, but the main body of literature asserts that job satisfaction has an influence on employee performance, in line with Ostroff and Bowen's (2000) theoretical model.

On the other hand, positive work attitudes generally predict absenteeism in traditional studies (Muchinsky, 1977). Koslowski (2009) asserts that "an employee may feel that this

would be a ripe time to take off for a few days, especially as a response to some attitudinal disposition such as a low job satisfaction” (p. 289). A particular kind of absenteeism is sickness absence. A body of research asserts that job satisfaction decreases sick leaves from work. For example, one comprehensive meta-analysis of 485 studies with a combined sample of 267,995 individuals found a relationship between job satisfaction and physical and mental health measures of .312 (Faragher, Cass and Cooper, 2005). Moreover, Fisher and Sousa-Poza (2009) report of a negative relationship between satisfaction with work and number of days of sick leave, using the German Socio-Economic Panel (GOSEP). Based on the cited evidence, we hypothesize:

H3A. Individuals with high levels of job satisfaction will have high levels of employee performance and low levels of sickness absence.

1.7. Homologous model at organizational level

Because organizational-level constructs have their origins in individual cognitions and behaviours that emerge as employees of the same organization work together under the same rules and procedures, these models posit that employees from the same organization will develop shared perceptions, cognitions and affects, and even similar behaviours. Therefore, the relationship between HR practices and two indicators of performance, taking into account the mediating effect of

psychological climate, (reciprocity of) psychological contract, and collective job satisfaction, could be replicated at the organizational level, as the Ostroff and Bowen (2000) model proposed. Thus, we specify (a) that organizational-level constructs will show composition (i.e. sharing or homogeneity) and (b) that the theoretical processes linking constructs, which are described in the Ostroff and Bowen model, are functionally equivalent at the individual and organizational levels, thereby satisfying the two theoretical requirements for a homologous multilevel model (Kozlowski and Klein, 2000; Morgeson and Hoffman, 1999). Thus, we propose that the hypothesized relationship at the individual (see figure 12) level will be replicated at the organizational level.

H4A. Higher numbers of HR practices perceived at the organizational level will result in higher levels of collective job satisfaction.

H4B. Higher numbers of HR practices perceived at the organizational level will result in a higher climate of autonomy and supervisor support and (reciprocity of) normative contract (reported by the employee).

H5A. Higher levels of climate of autonomy and supervisor support and (reciprocity of) normative contract will result in higher collective job satisfaction.

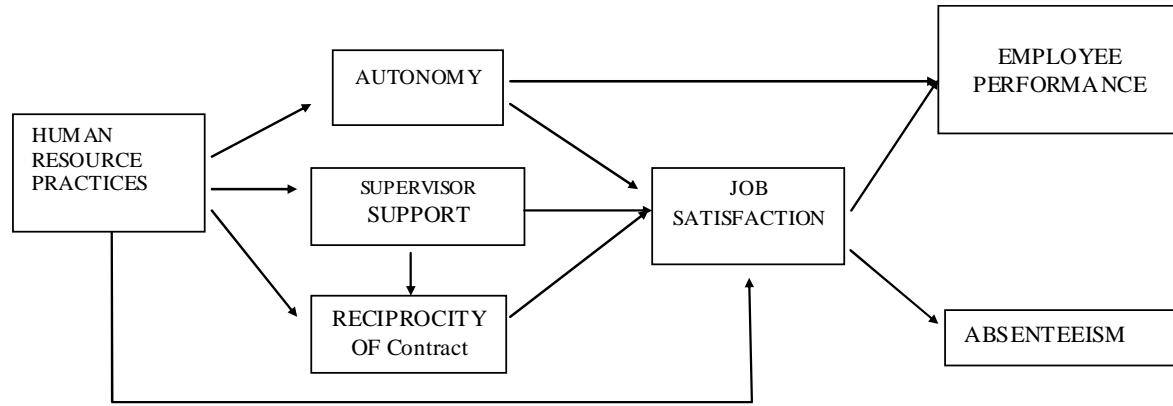
H5B. Organizations with high levels of climate of autonomy will have high levels of organizational performance.

H5C. Organizations with high levels of climate of supervisor support will have high levels of reciprocity of normative contract.

H6A. Organizations with high levels of collective job satisfaction will have high levels of organizational performance and low levels of organizational sickness absence.

The main goal of the present study is to test the Ostroff and Bowen (2000) model at two levels of analysis (individual and organizational). Furthermore, we test homologous relationships and constructs at two levels in order to analyze the isomorphism of constructs and relationships.

Figure 12. Hypothesized model.



2. RESULTS

2.1. Preliminary analysis

Means, standard deviations and correlations are shown in table 7 at the individual level and in table 8 at the organizational level.

As can be observed in table 7, all variables were related to each other, except sickness absence, which was not related to HR-practices ($r=-.02$, ns.). Although it was not very high, the relationship between perceived performance and reciprocity of psychological contract was negative and significant ($r=-.06$ $p<.01$).

Nevertheless, as observed in table 8 (organizational level), this relationship between perceived performance and reciprocity of normative contract was not significant ($r=.02$ ns.), but the rest of the relationships among the variables increased and were also significant.

Since all our variables were provided by the same source (employees), we carried out Harman's single-factor test using Exploratory Factor Analysis of the variables to check for problems of common method variance. This resulted in eight different dimensions explaining 56.8% of variance and reducing the likelihood of common method variance. Each dimension was a variable, except an item of HR practices that loaded in a different factor. This item was 'Is your pay related to your

personal performance in any way through some sort of performance- or merit-related pay in this organisation?’

In order to examine these relationships at the organizational level of analysis, individual-level variables must be aggregated by company. The statistical analysis available to examine relationships with organizational performance requires that the individual level constructs be aggregated and represented at the organizational level of analysis (Kozlowski and Klein, 2000).

The consensus model was used to justify aggregation of organizational-level constructs that were based on individual-level questionnaire responses (Chan, 1998; James et al., 2008). James et al. (2008) asserted that the appropriate composition model for climate is the direct consensus model (Chan, 1998). The direct consensus model uses individual self-referenced measures and assumes that individual organizational member responses converge. To test within-organization agreement, two complementary approaches (Kozlowski and Klein, 2000) were used: a consistency-based approach tested by Intraclass Correlation Coefficient (1) (Bliese, 2000; acceptable range between .05 and .20) and a consensus-based approach tested by the Average Deviation Index (Burke et al., 1999) with cut-off values for Likert-type 5-option scales being .83 or less (Dunlap et al., 2003).

Table 7 y 8. Means, Standard Deviations and Pearson correlations at individual and organizational level

	<i>M</i>	<i>Sd</i>	<i>N</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
1. Core HR-Practices	3.64	2.01	5.118							
2. Psychological Climate of Autonomy	3.41	.90	5.291	.30**	(.82)					
3. Psychological Climate of Social Support by supervisor	3.55	.94	5.324	.40**	.24**	(.84)				
4. Reciprocity of psychological contract	2.78	.45	5.089	.23**	.12**	.28**				
5. Job Satisfaction	4.00	.85	5.331	.33**	.42**	.45**	.25**	(.82)		
6. Perceived Performance	4.04	.52	5.304	.18**	.39**	.20**	-.06**	.36**	(.82)	
7. Sickness absence	1.95	1.02	5.266	-.02	-.07**	-.10**	-.07**	-.20**	-.09**	
	<i>M</i>	<i>Sd</i>	<i>N</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
1. Shared HR practices	3.69	.93	218							
2. Autonomy climate	3.45	.48	218	.28**	(.89)					
3. Social support by supervisor climate	3.61	.38	218	.41**	.25**	(.87)				
4. Reciprocity of normative contract	2.81	.16	217	.28**	.22**	.35**				
5. Collective job satisfaction	4.05	.37	218	.32**	.58**	.50**	.46**	(.89)		
6. Organizational performance	4.02	.21	218	.17*	.45**	.19**	.02	.45**	(.82)	
7. Organizational sickness absence	1.93	.39	218	.02	-.15*	-.21**	-.19**	-.42**	-.15*	

Notes: * $p < .05$ ** $p < .01$. Cronbach alpha values on the diagonal (where appropriate).

We tested ICC (2), which reflects the reliability of the group average, and values above 0.70 should be considered acceptable (Bliese, 2000). We carried out one –way analysis of variance (ANOVA) to ascertain statistically significant between-organizations discrimination in climate variables. Taking the results of these indexes into account, we aggregated data by the average, following the direct consensus model (Chan, 1998) and the composition model (Kozlowski and Klein, 2000). Indexes of each organizational level variable can be observed in table 6.

Table 6. Aggregation indexes of organizational level variables.

	AD_{M(J)}	F	ICCI	ICC2
1. Shared HR-Practices	.29	F _(217, 4900) = 4.93 **	.14	.80
2. Climate of Autonomy	.76	F _(217, 5073) = 8.46 **	.24	.88
3. Climate of Social Support by supervisor	.75	F _(217, 5106) = 3.76 **	.11	.73
4. Reciprocity of normative contract	.75	F _(216, 4872) = 2.52 **	.07	.60
5. Collective Job Satisfaction	.63	F _(217, 5113) = 5.92 **	.17	.83
6. Organizational Performance	.45	F _(217, 5086) = 3.48 **	.09	.71
7. Organizational sickness absence	.68	F _(217, 5048) = 3.32 **	.09	.70

Notes: * p <.05 ** p < .01

Indexes showed adequate homogeneity within organizations and enough inter-organization heterogeneity to aggregate our data by organization.

2.1. Individual-Level analyses

2.1.1. Test of overall model.

The hypotheses were tested using Structural Equation Modelling (SEM). As can be observed in Table 9, the hypothesized model (Model 1) fits the data (χ^2 (198) = 2208.713 $p = 0.00$; RMSEA = 0.0476 (.0458-.0494); NNFI = 0.908; CFI = 0.921; GFI = 0.982; SRMR= 0.10) worse than model 7, which does not include a path from HR practices to job satisfaction (χ^2 (199) = 2,217.884, $p = 0.00$; RMSEA = 0.0475 (.0458-.0493); NNFI = 0.908; CFI = 0.921; GFI = 0.982; SRMR= 0.10). In addition, the NNFI, CFI and RMSEA values obtained for the proposed model (Model 1) and the nested model (Model 7) had negligible differences, indicating that there were no differences in practical fit between them (Δ NNFI=0; Δ CFI =0 and Δ RMSEA=0.002). Moreover, we tested different models to analyze mediating effects of psychological climate and reciprocity of psychological contract and job satisfaction. After analyzing the rest of the models (table 3), results allowed us to conclude that model 7 (the more parsimonious) was the preferable model following modelling rationale criteria (e.g. Marsh et al., 2005).

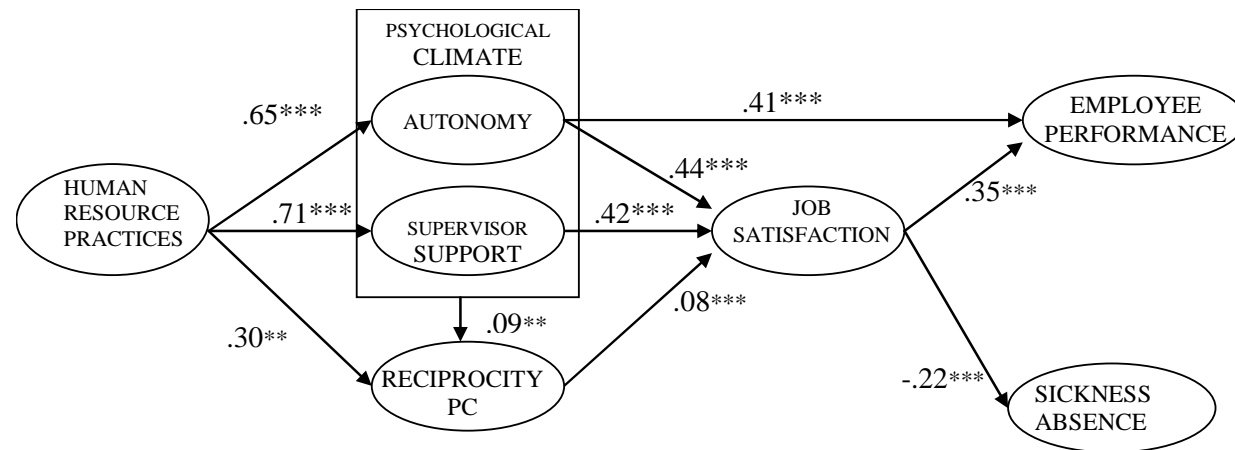
Table 9. Goodness-of-fit indices of the examined models at individual level.

	χ^2	<i>df</i>	<i>RMSEA</i>	90% interval <i>RMSEA</i>	<i>NNFI</i>	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>SRMR</i>
Model 1.- hipothesized Model	2208.713	198	.0476	.0458;.0494	.908	.921	.982	.10
Model 2.-Social Supervisor Support- employee performance	2201.076	197	.0476	.0458;.0494	.908	.921	.982	.10
Model 3.-Social Supervisor Support- absenteeism	2207.005	197	.0477	.0459;.0495	.908	.921	.982	.10
Model 4.- Autonomy- absenteeism	2208.54	197	.0477	.0459;.0495	.908	.921	.982	.10
Model 5.- Reciprocity CP- employee performance	2104.207	197	.0464	.447;.0482	.912	.918	.983	.092
Model 6.- Reciprocity CP- absenteeism	2208.706	197	.0477	.0459;.0495	.908	.921	.982	.10
Model 7.- No HR practices- satisfaction	2217.884	199	.0475	.0458;.0493	.908	.921	.982	.10

2.2.2. Test of hypotheses.

As can be seen in table 9, the preferable model 7 did not include a path from HR practices to job satisfaction. Thus, hypothesis 1A was not supported. HR practices were positively related to autonomy psychological climate ($\beta=.65$ $p<.01$; $R^2=.42$), supervisor support psychological climate ($\beta=.71$ $p<.01$; $R^2=.49$), and reciprocity of psychological contract ($\beta=.30$ $p<.01$; $R^2=.14$) (hypothesis 1B was supported). In addition, autonomy psychological climate ($\beta=.44$ $p<.01$), psychological climate of supervisor support ($\beta=.42$ $p<.01$), and reciprocity of psychological contract ($\beta=.08$ $p<.01$) were positively related to job satisfaction ($R^2=.59$) (hypothesis 2A was confirmed). Additionally, psychological climate of autonomy was positively related to individual performance ($\beta=.41$ $p<.01$; $R^2=.53$) (hypothesis 2B was supported). Psychological climate of supervisor support was positively related to reciprocity of psychological contract ($\beta=.09$ $p<.05$; $R^2=.14$) (hypothesis 2C was confirmed). Lastly, job satisfaction was positively related to individual performance ($\beta=.35$ $p<.01$; $R^2=.53$) and negatively related to sickness absence ($\beta=.35$ $p<.01$; $R^2=.05$) (hypothesis 3A was confirmed).

Figure 13. Model 1. Structural Equation Modelling outcomes with standardized estimates and significance at individual level



Notes: * $p < .10$ ** $p < .05$ *** $p < .01$

2.2.3. Test of mediating effects.

We examined the mediating effects hypothesized in the proposed model (model 1; figure 13). Below, we analyzed several models (table 4) to test total mediating effects among the mentioned variables. In Model 2, we added an additional path from supervisor support ($\beta = -.07$ $p < .01$) to employee performance ($R^2 = .48$) to model 1. This relationship decreased the explained variance of employee performance. Moreover, the full-mediating effect was greatly significant ($z' = 8.57$), following MacKinnon et al. (2002). In Model 3, we added a path from supervisor support ($\beta = -.03$ ns.) to absenteeism ($R^2 = .047$) in model 1. The relationship was not significant. In Model 4, we added an additional path from job autonomy ($\beta = .42$ ns.) to sickness absence ($R^2 = .048$) in model 1. In Model 5, we added an additional path from reciprocity of psychological contract ($\beta = -.21$ $p < .01$) to employee performance ($R^2 = .48$) in model 1. This relationship decreased the explained variance of employee performance. Moreover, the full-mediating effect was fairly significant ($z' = 3.37$), following MacKinnon et al. (2002). In Model 6, we added an additional path from reciprocity of psychological contract ($\beta = -.00$ ns.) to sickness absence ($R^2 = .048$) in model 1. In Model 7, we did not add an additional path from HR practices to job satisfaction in model 1. There were no differences between model 1 and model 7 (table 4); this result suggests a full-mediating effect. Moreover, the

full-mediating effect was significant: autonomy ($z' = 12.41$), social support by supervisor ($z' = 7.65$) and reciprocity of psychological contract ($z' = 1.61$), following MacKinnon et al. (2002).

As can be seen in Table 9, a comparison of each model with regard to model 1 showed no differences between models. Therefore, the results supported full mediating effects (model 7).

2.2.Organizational-Level analyses

2.2.1.Test of overall model.

The hypotheses were tested using path analysis. As can be observed in Table 10, the hypothesized model (Model 1) fits the data ($\chi^2 (10) = 26.203$ $p = 0.00$; RMSEA = 0.0868 (.0469-.128); NNFI = 0.926; CFI = 0.921; GFI = 0.965; SRMR= 0.061) worse than model 5, which included a path from HR practices to job satisfaction ($\chi^2 (199) = 2,217.884$, $p = 0.00$; RMSEA = 0.0645 (.010-.111); NNFI = 0.959; CFI = 0.983; GFI = 0.977; SRMR= 0.059). In addition, the NNFI, CFI and RMSEA values obtained for the proposed model (Model 1) and the nested model (Model 5) had significant differences, indicating that there were differences in practical fit between them ($\Delta \square \text{NNFI} = 0.033$; $\Delta \square \text{CFI} = 0.018$ and $\Delta \square \text{RMSEA} = 0.022 \square$). Moreover, we tested different models to analyze mediating effects of psychological climate and reciprocity of psychological contract and job satisfaction. After

analyzing the rest of the models (table 10), results allowed us to conclude that model 5 was the preferable model, following rationale criteria (e.g. Marsh et al., 2005).

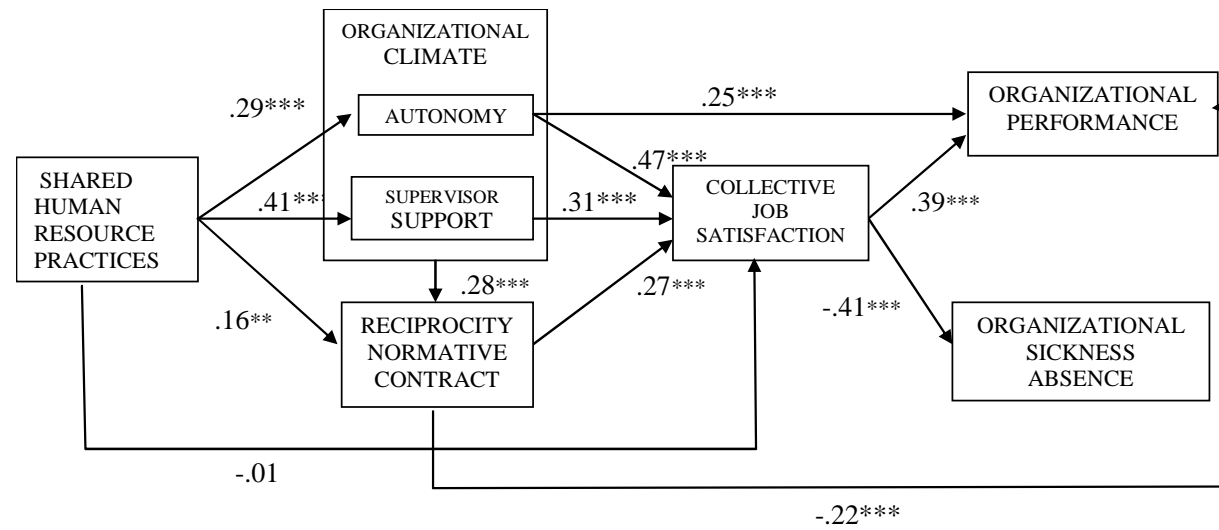
Table 10. Goodness-of-fit indices of the examined models at organizational level

	χ^2	<i>df</i>	<i>RMSEA</i>	90% interval <i>RMSEA</i>	<i>NNFI</i>	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>SRMR</i>
Model 1. -hypothesised Model	26.203	10	.0868	.0469;.128	.926	.965	.964	.061
Model 2. - Supervisor Support Climate - organizational performance	26.032	9	.0938	.0529;.137	.914	.963	.964	.061
Model 3. -Climate Supervisor Support- organizational sickness absence	26.047	9	.0939	.053;0.137	.914	.963	0.964	.061
Model 4. - Autonomy Climate- organizational sickness absence	21.983	9	0.0819	0.0386;0.126	.935	.972	.969	.0573
Model 5. -Reciprocity normative contract- organizational performance	17.057	9	.0645	0.010;.111	.959	.983	.977	.059
Model 6. -Reciprocity normative contract- organizational sickness absence	26.14	9	.0941	.0533;.137	.914	.963	.964	.061
Model 7. - No Shared HR practices- Collective job satisfaction	26.391	11	.0810	.0413;.121	.936	.967	.964	.061

2.2.2. Test of hypotheses.

As can be observed in figure 14 (model 5), there was no relationship between shared HR practices and collective job satisfaction ($\beta = -.01$ ns.). Thus, hypothesis 4A was not supported. Shared HR practices were positively related to autonomy climate ($\beta = .29$ $p < .01$; $R^2 = .09$), supervisor support climate ($\beta = .41$ $p < .01$; $R^2 = .17$) and reciprocity of normative contract ($\beta = .16$ $p < .01$; $R^2 = .08$) (hypothesis 4B was supported). In addition, autonomy climate ($\beta = .47$ $p < .01$), climate of supervisor support ($\beta = .31$ $p < .01$) and reciprocity of normative contract ($\beta = .27$ $p < .01$) were positively related to collective job satisfaction ($R^2 = .50$) (hypothesis 5A was confirmed). Additionally, climate of autonomy was positively related to organizational performance ($\beta = .25$ $p < .01$; $R^2 = .29$) (hypothesis 5B was confirmed). Climate of supervisor support was positively related to reciprocity of normative contract ($\beta = .28$ $p < .05$; $R^2 = .09$) (hypothesis 5C was confirmed). Lastly, collective job satisfaction was positively related to organizational performance ($\beta = .39$ $p < .01$; $R^2 = .29$) and negatively related to organizational sickness absence ($\beta = .41$ $p < .01$; $R^2 = .17$) (hypothesis 6A was confirmed). Additionally, the preferable model 5 (see table 5; figure 14) included a significant path from reciprocity of normative contract to organizational performance ($\beta = -.22$ $p < .01$; $R^2 = .29$). Thus, an additional unexpected relationship was found.

Figure 14. Model 2. Path analysis outcomes with standardized estimates and significance at organizational level



Notes: *p<.10 ** p <.05 *** p <.01

2.2.3. Test of mediating effects.

We examined the mediating effects hypothesized in the proposed model (model 5; figure 14). Below, we analyzed several models (table 10) to test total mediating effects among the mentioned variables. In Model 2, we added an additional path from supervisor support climate ($\beta = -.03$ $p = \text{ns.}$) to organizational performance ($R^2 = .24$) in model 1. In Model 3, we added a path from supervisor support climate ($\beta = -.00$ $p = \text{ns.}$) to organizational sickness absence ($R^2 = .17$) in model 1. In Model 4, we added an additional path from autonomy climate ($\beta = .16$ $p < .05.$) to organizational sickness absence ($R^2 = .19$) in model 1. There were no significant differences between model 1 and the aforementioned models. Nevertheless, in model 5 we added an additional path from reciprocity of normative contract ($\beta = -.22$ $p < .01$) to organizational performance ($R^2 = .29$) in model 1. There were significant differences between model 1 and model 5. In Model 6, we added an additional path from reciprocity of normative contract ($\beta = -.00$ ns.) to organizational sickness absence ($R^2 = .17$) in model 1. In Model 7, we did not add an additional path from HR practices to job satisfaction in model 1. There were no differences between model 1 and models 6 or 7. Comparing model 5 and model 7, there were significant differences between them, as can be seen in table 10. Therefore, results supported a partial mediating effect (model 5)

2.3. Multilevel homology

To establish multilevel homology, there are two requirements: (1) composition of the construct assessed at the lower level to the higher level to guarantee construct parallelism; and (2) functional equivalence of the relations linking parallel constructs (Kozlowski and Klein, 2000; Morgeson and Hoffman, 1999). The first requirement can be seen in the measures section. The second requirement, functional equivalence, is established by examining the pattern of significant and non significant relations for the constructs at both levels of analysis, searching for parallelism or configural invariance in the relationship between similar constructs (Chen et al., 2002). Functional equivalence of constructs can be observed by comparing figures 13 and 14. Homologous relationships are found at both levels, except for the significant direct path from reciprocity of psychological contract and employee performance ($\beta = -.22$ $p < .01$) found at the organizational level. Thus, job satisfaction fully mediated this relationship at the individual level, but only partially at the organizational level.

3. DISCUSSION

The main aim of the present study is to test a meaningful model about the influence of a bundle of human resource practices on employee perceptions, attitudes and performance at the individual and organizational levels in order to show an

integrative view of the running of organizations. This research was inspired by Ostroff and Bowen's theoretical model (2000). We examined the influence of HR practices on job satisfaction and two indicators of performance (sickness absence and perceived employee performance) mediated by climate facets and (reciprocity of) psychological contract, and we found empirical evidence at two levels of analysis.

First, we found that HR practices influence psychological/organizational climate and reciprocity of normative/psychological contract. These variables have, in turn, an influence on job satisfaction, and through job satisfaction on employee performance, providing empirical support for the positive influence of commitment-oriented HRM, which puts more emphasis on employee well-being to improve productivity. Thus, commitment-oriented HR practices also contribute to the key goal for any organization, that of improving employee performance and reducing absenteeism.

Second, our findings show how a bundle of HR practices that provide social and instrumental support to employees are positively related to facets of psychological/organizational climate such as job autonomy and supervisor support. This finding reinforces the scant empirical research that has analyzed HR practices and job autonomy. Additionally, the fact that employees perceive autonomy or supervisory support could be a resource that helps individuals to develop job satisfaction,

providing evidence for the Job Demands-Control model (Karasek, 1979).

Third, we reinforce Organizational Support Theory (Eisenberger, et al., 1986), since we analyze supervisor support, which has been examined in few studies related to HR practices and reciprocity of psychological contract. Therefore, we also empirically reinforce Psychological Contract Theory (Aselage and Eisenberger, 2003) by showing that supervisor support increases reciprocity of psychological contract (Zagenczyk et al., 2009). At the same time, we show how supervisor support and reciprocity of psychological contract can improve job satisfaction (Shore and Barksdale, 1998; Masterson et al., 2000). Indeed, our results suggest that HR practices and supervisor support are some of the sources through which employees perceive the psychological contract. As this relationship is replicated at the organizational level, it shows the importance of line of sight in the management chain, since organizations with supportive supervisors improve job satisfaction and reciprocity of normative contract. This finding sheds light on the importance of the supervisor as an agent who, to some extent, represents the view of support from the organization to employees, since supervisors are a source of expectations and promises from the organization.

Fourth, our findings reinforce previous literature (Judge et al., 2001; Kozlowski, 2009) that positively relates job

satisfaction to employee performance and negatively relates it to sickness absence at two levels of analysis.

Fifth, contrary to Ostroff and Bowen's model, but in line with the Hackman and Oldman (1976) Job Characteristic Model, we found a relationship between job autonomy and performance at two levels of analysis, despite results showing a weaker relationship reported by Humphrey et al. (2007).

Sixth, our results differ from Guest and Conway's (1999) evidence of a positive and direct influence of HR practices on job satisfaction, perhaps because they did not consider the mediating influence of employees' variables. Our results showed that these variables are fully-mediated by climate facets and psychological contract at the individual and organizational levels.

Finally, an unexpected result was found at the organizational level, but not replicated at the individual one. Psychological contract's relationship to employee performance is fully-mediated by job satisfaction at the individual level. Nevertheless, at the organizational level, a direct effect is found between normative contract and aggregated employee performance. When all employees in the company perceive higher fulfilment of company promises compared to their own fulfilment of promises made to company, a detrimental effect on performance is found. The shared perceptions of reciprocity of psychological contract could have a discouraging effect on

employees since, whatever they do, they are going to receive the same as the rest of the employees. This effect could be linked to motivational theories such as Equity Theory (Adams, 1965) or the theory of I-Deal (Rousseau, 2005). The key argument of I-deal is that the employer and each employee bargain an I-deal in order to fulfil both their expectations about the work and the job. Different positions on the same job could have different I-deals, depending on employee value, effort and ability to bargain. I-deals differ in scope, timing, basis and nature, but they have the same aim, to improve and adapt employment conditions to employees in order to ameliorate their working experience.

Since our constructs emerge from the individual to the organizational level showing isomorphism, and almost all of our constructs show functional equivalence in their relationship, our study provides support for homologous multilevel models (Kozlowski and Klein, 2000).

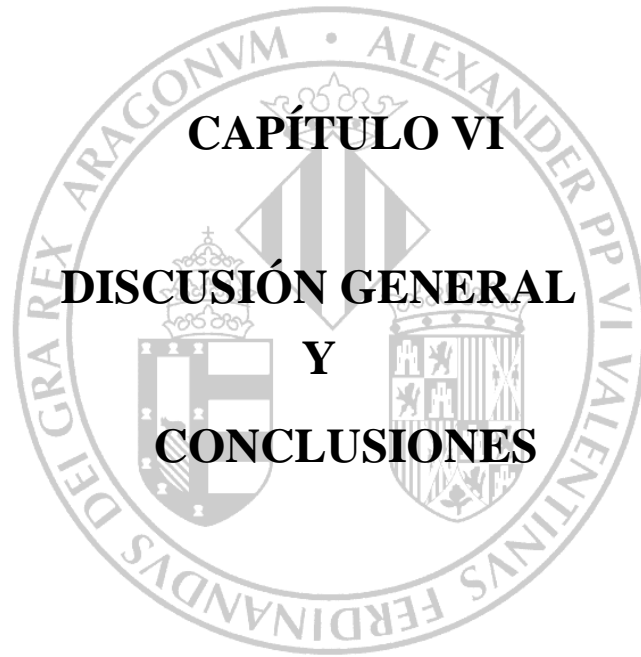
However, our study has several limitations. First, we used questionnaires, and all our data were collected from employees, raising possible problems of common method variance. Future research should analyze this model using information from different sources: employer, employee and objective measures. Second, our study was cross-sectional; hence, we could not establish causal relationships: Therefore, we suggest that future research should replicate our study with longitudinal data.

Third, we have a higher ratio χ^2 due to the fact that χ^2 is sensitive to sample size. Nevertheless, we use modelling rationale criteria (e.g. Marsh et al., 2005) to test nested models, so we based our analyses on other fit indices. Finally, we obtained subjective measures of employee performance and absenteeism, and this raises the possibility of a social desirability bias. Thus, future studies should be carried out using objective measures. Additional research is needed to test Ostroff and Bowen's full model (2000) at the organizational level, analyzing other variables in the model such as motivation, psychological climate facets, intention to quit, commitment, etc.

The study provides some contributions to managerial practices. Commitment-oriented HR practices could help to create a climate and reciprocity that influence performance indicators. Therefore, practitioners could improve performance not only through bonuses and high rewards, but also by means of promotion, training and a safe workplace. In addition, if they redesigned positions to improve autonomy, they could achieve better employee performance. Finally, employers could also improve performance if they treated employees as individuals with different expectations and provided them with different psychological contracts depending on value, effort on the job, personal situations, and so forth.

In conclusion, the importance of employees' knowledge about soft HR practices in the company could improve

employee performance and reduce sickness absence. Our study helps to highlight the need to design idiosyncratic contracts for employees in order to avoid discouraged performance. Lastly, our findings provide empirical evidence for homologous models and the Ostroff and Bowen (2000) model, and they show the importance of employee perceptions and attitudes on individual and organizational performance, giving an integrative view of running the organization.



CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN GENERAL

Y

CONCLUSIONES

1. DISCUSIÓN GENERAL

En el presente trabajo, se pone a prueba un modelo que toma como referencia el modelo teórico desarrollado por Ostroff y Bowen (2000). A partir de este modelo y de diversas teorías de psicología del trabajo y las organizaciones, desarrollamos un modelo que relaciona la presencia de prácticas de recursos humanos basadas en el compromiso con el desempeño de la organización (gráfico 4). El objetivo es analizar cómo las percepciones, las expectativas y la satisfacción laboral de los trabajadores influyen en la relación entre la gestión de recursos humanos y los indicadores de desempeño, tanto a nivel individual como a nivel organizacional. Para ello, se han realizado tres estudios: el primero a nivel individual (capítulo III), el segundo a nivel organizacional (capítulo IV) (capítulo IV), y el tercero a ambos niveles (capítulo V). Los resultados obtenidos se presentan esquemáticamente en el gráfico 15.

En el capítulo III, se ha puesto a prueba la relación entre las prácticas de recursos humanos percibidas por el empleado y dos indicadores de desempeño (desempeño intra-rol y absentismo por enfermedad) a nivel individual. Esta relación está mediada por el clima psicológico de apoyo y de inseguridad laboral, basándonos en la definición de clima psicológico de James y Jones (1974). Así mismo, medimos el papel mediador en esta relación del cumplimiento del contrato psicológico y de la

satisfacción laboral en la muestra A. Los resultados avalan las hipótesis planteadas parcialmente ya que la relación directa entre prácticas de recursos humanos y satisfacción laboral no se produce, con lo cuál se produce una doble mediación total, en lugar de parcial. Además, la inseguridad laboral no se relaciona con el apoyo organizacional. El resto de relaciones planteadas en las hipótesis se cumple.

El cuarto capítulo analiza a nivel organizacional la relación entre la política de recursos humanos (perspectivas de empleo futuro) y las prácticas de recursos humanos informadas por el empleador y un indicador de desempeño laboral (la satisfacción del empleador con el desempeño del empleado). En esta relación estudiamos el rol mediador del clima de apoyo, del clima de inseguridad laboral y de la satisfacción laboral colectiva en la muestra B. Los resultados muestran cómo el apoyo organizacional tiene un papel importante en el modelo. En esta muestra, las relaciones planteadas se cumplen parcialmente, ya que la relación entre clima organizacional de inseguridad laboral y satisfacción laboral colectiva no es directa como ocurría en la muestra española a nivel individual (capítulo III). Existe, al contrario que en la muestra individual, una mediación total del apoyo organizacional en su relación con la relación entre el clima de inseguridad laboral y la satisfacción laboral. Este resultado podría explicarse a través de la teoría de la valoración cognitiva de Lazarus (1966).

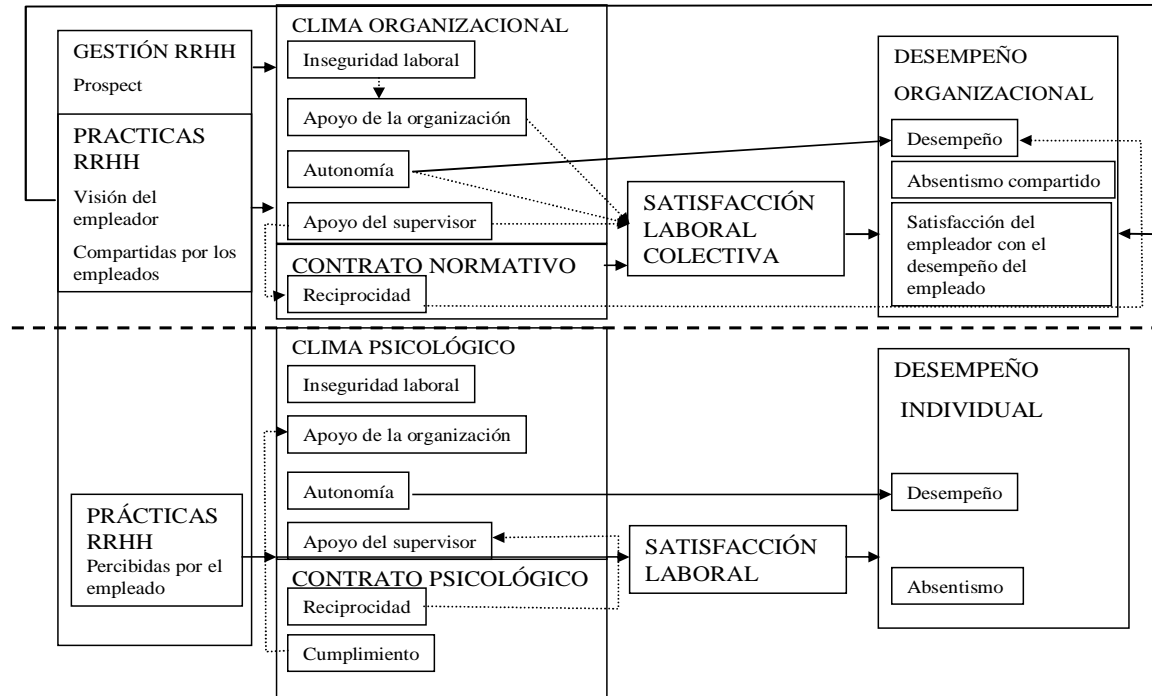


Gráfico 15. Resultados obtenidos del modelo objeto de estudio

Aplicando esta teoría a los resultados obtenidos, los empleados que perciban el clima de inseguridad laboral en su organización en una valoración primaria, pero que igualmente perciban clima de apoyo en la organización haciendo una valoración de los recursos organizacionales, pueden valorar que sus puestos no están en peligro, ya que perciben que la organización hará todo lo posible para mantener su puesto de trabajo. Por ello, la satisfacción con su trabajo no se menoscaba. Hemos de tener en cuenta que el apoyo organizacional se caracteriza por ser discrecional a diferencia del contrato psicológico (Aselage y Eisenberger, 2003), es decir, puede ser percibido por unos empleados, pero puede no ser percibido por otros dentro de la misma organización. Otra posible explicación a los resultados son los diferentes niveles en lo que se llevan a cabo los estudios explicados en el capítulo III (nivel individual) y el capítulo IV (nivel organizacional). A nivel individual se puede percibir inseguridad laboral debido a características individuales del empleado (v.g competencias, antigüedad en la organización, desempeño, etc.). Además, ambos razonamientos podrían explicar la razón por la cuál la relación entre inseguridad laboral y apoyo organizacional no es significativa a nivel organizacional. Por tanto, el apoyo organizacional no media la relación entre inseguridad laboral y satisfacción laboral.

Por último, el quinto capítulo analiza un modelo homólogo de la relación entre la presencia de prácticas de recursos humanos centradas en el compromiso y los indicadores de desempeño (desempeño y absentismo autoinformados). En este estudio, se ha analizado el rol mediador de las facetas de clima: autonomía y apoyo del supervisor. Así mismo, se analiza el rol mediador de la reciprocidad percibida por el empleado en el contrato psicológico y de la satisfacción laboral en la muestra C. Los resultados obtenidos se corresponden con las hipótesis excepto por el hecho de que la reciprocidad en el contrato normativo influye negativamente en el desempeño organizacional. Este resultado podría ser explicado por la Teoría de Disonancia Cognitiva (Festinger, 1954), por la Teoría de la Equidad (Adams, 1965) y por la necesidad de desarrollar un contrato idiosincrático para los empleados (Rousseau, 2005).

Por un lado, la teoría de Disonancia Cognitiva plantea que todas las personas poseen sentimientos inherentes de equidad que se activan a través de un proceso de comparación social con su entorno. Si los empleados obtienen de esta evaluación subjetiva una discrepancia cognitiva, se produce una tensión psicológica desagradable o disonancia cognitiva, que puede interferir en su capacidad de actuar, intentándolo resolver mediante un examen de pros y contras. La resolución de la disonancia ocurre cuando un factor es visto como más atractivo que otro, recalificando creencias, valores y percepciones de modo que estén de acuerdo con la conducta a seguir. Aplicando

esta teoría a los resultados obtenidos en el capítulo V, un trabajador que presente un desempeño mayor en su puesto que el resto de empleados, podrá desarrollar una disonancia cognitiva cuando sea tratado de igual modo que el resto, al margen de su mayor desempeño. Este trabajador considerará que por su mayor desempeño debería recibir más a cambio que otros trabajadores, que realizan una menor contribución. Por tanto, desarrollaría una disonancia cognitiva en relación a su desempeño y a las contraprestaciones recibidas. Debido a ello, podría disminuir su desempeño, o incluso ausentarse del trabajo con el objetivo de evitar pensamientos disonantes. Además, el hecho de que la reciprocidad normativa disminuya el desempeño puede ser explicado también por la Teoría de la Equidad (Adams, 1965) que afirma que los trabajadores de una empresa establecen juicios comparativos entre sus contribuciones laborales cuantitativas y cualitativas, y lo que reciben por su empleo. Cada individuo obtiene una medida de esa comparación, que compara con los compañeros de trabajo que tienen como referencia. Las comparaciones respectivas entre ratio esfuerzo/recompensa llevan a una serie de estados, entre ellos, la insatisfacción laboral, dentro del entorno laboral que pueden cambiar su desempeño, sus recompensas, reestructurarse cognitivamente, cambiar el entorno laboral (v.g. conductas contraproductivas), influir en otras personas para que también disminuyan el rendimiento o directamente compararse con otros miembros que no son de la empresa.

Por otro lado, la teoría del contrato idiosincrático (I-Deal) también nos permite explicar el resultado obtenido en el capítulo V. El contrato idiosincrático se define como un contrato individual, heterógeno y de mutuo beneficio negociado entre un individuo y su empleador. Es un contrato laboral personalizado con el objetivo de beneficiar tanto al empleado como al empleador (Rousseau, 2005). El hecho de que los empleados tengan la percepción de compartir las mismas promesas realizadas por el empleador, puede disminuir el desempeño en la organización. La razón es la variabilidad individual en la historia laboral y personal previa de cada empleado que les lleva a tener diferentes expectativas de su puesto laboral. Aunque ambos empleados ocupen el mismo puesto, pueden desarrollar su trabajo de forma diferente en función de sus diferentes necesidades, expectativas y valores. Así, un empleado que no tiene hijos puede apreciar más la flexibilidad horaria y la formación para desarrollar su trabajo, mientras que otro que los tenga puede valorar más medidas de conciliación familiar. Por ello, al ser tratados del mismo modo ignorando sus características individuales podría producirse una disminución de su desempeño.

En definitiva, las explicaciones anteriores pueden ayudar a entender por qué la reciprocidad compartida en el contrato normativo puede tener un efecto detrimental sobre el desempeño laboral, que no aparece a nivel individual. Cada empleado aumentará su desempeño si personalmente percibe reciprocidad

en el contrato psicológico. Sin embargo, si el contrato psicológico del conjunto de los trabajadores (contrato normativo) se cumple con alta reciprocidad en todos los casos sin tener en cuenta la contribución específica de cada uno de ellos, puede provocar que los trabajadores que piensan que tienen una contribución mayor que el resto (y que a pesar de ello, obtienen las mismas contraprestaciones) reduzcan sus contribuciones a la empresa.

Por lo que se refiere a los resultados obtenidos, que confirman el modelo propuesto, aportan evidencia empírica a diferentes teorías de psicología del trabajo y las organizaciones. En los siguientes párrafos, revisamos brevemente la aportación a cada una de las teorías clásicas de la psicología del trabajo y las organizaciones.

Los resultados del capítulo III y del capítulo IV se sustentan en la Teoría del Apoyo Organizacional Percibido (Eisenberger et al. 1986) en la medida en que confirman las prácticas de recursos humanos como antecedentes del apoyo organizacional a ambos niveles. Asimismo, dicha teoría postula que el apoyo organizacional cubre un vínculo socio-emocional entre el empleado y la organización. En el presente estudio, este aspecto se ve reflejado en una relación positiva y fuerte entre el apoyo organizacional percibido y la satisfacción laboral, en el mismo sentido que refleja el meta-análisis de Rhoades e Eisenberger (2002).

Los resultados del capítulo III y V aportan evidencia empírica a la Teoría del Contrato Psicológico (Rousseau, 1995). Así, tal y como afirma esta teoría, el apoyo del supervisor y las prácticas de recursos humanos son antecedentes del contrato psicológico (a nivel individual) /y del contrato normativo (a nivel colectivo). Igualmente, el cumplimiento del contrato psicológico influye en el clima de apoyo organizacional en ambos niveles, así como en la satisfacción laboral también en ambos niveles, tal y como proponen Aselage y Eisenberger (2003).

En cuanto a la Teoría de la Valoración Cognitiva (Lazarus, 1966) puede explicar la percepción de peligro si el empleado conoce cuáles son las perspectivas de empleo futuro de su organización (capítulo IV) y explicar igualmente su reacción ante la valoración de un recurso como el clima de apoyo organizacional, que en su organización puede ser muy elevado o muy escaso. En el caso de que las perspectivas de empleo futuro de la organización sean de disminución de la plantilla, aquellos empleados que perciban el apoyo de la organización, estarán menos preocupados con respecto a la estabilidad de su puesto laboral, que los empleados que no perciban ese apoyo aunque desempeñen el mismo puesto.

La relación entre autonomía y desempeño está claramente definida en el Modelo de Características del Puesto (Hackman y Oldman, 1976) y en el Modelo de Demandas-Control (Karasek,

1979). En el primero, se explica que la autonomía como característica del puesto lleva a un mayor rendimiento y satisfacción, mientras que el segundo lo considera un recurso de control del trabajo, que permite afrontar las demandas más eficaz y satisfactoriamente. Los resultados aportados en el presente estudio apoyan ambas teorías ya que la autonomía se relaciona directamente con el desempeño y con la satisfacción laboral (capítulo V).

En cuanto a la satisfacción laboral, tanto la Teoría de la Discrepancia (Locke, 1976) como la Teoría Bifactorial (Herzberg et al., 1959) consideran como antecedentes de la satisfacción laboral las variables consideradas de clima tanto psicológico como organizacional (apoyo organizacional, apoyo del supervisor, inseguridad laboral y autonomía). Los resultados de la presente tesis avalan esta relación entre las facetas del clima consideradas y la satisfacción laboral.

Por último, el modelo teórico de Ostroff y Bowen (2000) nos ha servido como referencia a la hora de llevar a cabo esta tesis. Este modelo presenta un marco excepcional para explorar la “Black box”, o caja negra, que incluye todos aquellos aspectos individuales, grupales u organizacionales que están implicados en la consecución de los objetivos estratégicos tras la implantación de un sistema de gestión de recursos humanos (Wright y Gardner, 2003). Este modelo analiza la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional

dando especial énfasis a la necesidad de una gestión de recursos humanos “fuerte” y alineada con la estrategia organizacional que permita a los empleados tener un conocimiento claro y real de cuáles son las tareas a realizar en la empresa. El modelo analiza extensamente las características de los empleados que pueden influir en la consecución de objetivos de la organización. Sin embargo, en el presente trabajo nos hemos centrado únicamente en algunos aspectos del mismo que consideramos los más relevantes. Por otro lado, este modelo apuesta por una visión de los recursos humanos configural, mientras que la presente investigación tiene como objetivo testar la presencia de una serie de prácticas de recursos humanos propias de la visión “soft” (Beer et al., 1984; Walton; 1985) y orientadas al compromiso para analizar cómo influye su presencia sobre las actitudes y conductas de los empleados. Por tanto, este modelo ha sido un marco de referencia excelente para encuadrar la presente tesis. Sin embargo, el objetivo final de la presente tesis no es replicarlo en su conjunto, sino aportar evidencia empírica a una buena parte de las relaciones propuestas en él, teniendo en cuenta estas consideraciones.

El modelo de Ostroff y Bowen (2000) y el trabajo de Boswell (2006) argumentan dos aspectos de la gestión de recursos humanos de cara a conseguir los objetivos estratégicos. La “línea de visión” y el alineamiento de la gestión de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización son aspectos esenciales para poder lograrlo, según estos autores. A

este respecto, en el presente trabajo se dan resultados alentadores, aunque deben ser tomados con precaución.

En primer lugar, las prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso que hemos analizado están compartidas por los empleados (lo que nos permite la agregación de las mismas), y además, influyen en las facetas de clima analizadas y en el cumplimiento y la reciprocidad del contrato psicológico. Así, podríamos concluir que las prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso influyen en las percepciones y expectativas de los empleados positivamente. Esta relación se da, independientemente de que hayan sido informadas por el directivo de recursos humanos o por los empleados, lo que también podría sugerir que las organizaciones estudiadas tienen un sistema de recursos humanos “fuerte” (Ostroff y Bowen, 2000).

En segundo lugar, la política de gestión de recursos humanos que hemos analizado (perspectivas de empleo futuro), no se relaciona con las prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso que hemos analizado, lo que podría considerar la interpretación de los resultados como falta de alineamiento. Sin embargo, este trabajo no analiza todas las políticas de recursos humanos que se realizan en la empresa, por lo que no podemos concluir si se produce o no el alineamiento con las prácticas de recursos humanos. Igualmente, el modo de medir esta variable es muy somero, por

lo que podría llevar a interpretaciones sesgadas por los expertos que contestaron a la misma, refiriéndose más a la situación del mercado laboral que al propio plan estratégico de su organización. En tal caso, esta variable no respondería tanto a la estrategia de recursos humanos como a la evolución del entorno de la organización.

En tercer lugar, el apoyo del supervisor sí está relacionado con las prácticas de recursos humanos e influye en la reciprocidad del contrato psicológico/normativo. Ello puede indicar un alineamiento de los mandos intermedios con el modo de gestionar la organización. Según la Teoría del Apoyo Organizacional (Eisenberger et al., 1986), los empleados personifican (Gouldner, 1960) a la organización en función de los agentes organizacionales. Un clima de apoyo de los diferentes supervisores en las organizaciones, sería una muestra de un correcto alineamiento con las prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso. Al mismo tiempo, los mandos intermedios son agentes muy relevantes en la formación del contrato psicológico, así como para la evaluación que los empleados hacen del cumplimiento del mismo por parte de la empresa.

Al hilo de este alineamiento de las prácticas de recursos humanos, es necesario que las dichas prácticas estén claramente definidas y sean visibles para los todos los miembros de la organización para evitar ambigüedades en lo que la

organización espera de los empleados y lo que van a recibir a cambio. Los resultados obtenidos muestran como los empleados conocen las prácticas de recursos humanos que se llevan a cabo en la organización, por dos razones. La primera razón es el consenso sobre las prácticas de recursos humanos de todos los empleados, lo que permite su agregación a nivel organizacional (capítulo V). La segunda es que las prácticas de recursos humanos son lo suficientemente fuertes para configurarse en un elemento importante del contexto influyendo en la formación del clima psicológico/organizacional de apoyo de la empresa, de inseguridad laboral, de autonomía y de apoyo del supervisor (capítulos III, IV, V), tal y como formula la aproximación estructuralista del clima (Payne y Pugh, 1976). Así mismo, también se analizó la reciprocidad del contrato normativo como constructo emergente, y también se vio influenciado por la presencia de estas prácticas de recursos humanos que orientan las expectativas de los empleados.

En cuanto a las aportaciones a la Teoría Multinivel, son varias. En primer lugar, nuestros resultados reflejan/aportan evidencia sobre la emergencia (Allport, 1954) de constructos a niveles superiores por medio de modelos de composición (Chan, 1980) y por el método de consenso directo, tal y como recomiendan James et al. (2008) para medir el clima y otros constructos emergentes compartidos. También se ponen a prueba la existencia de modelos homólogos y de equivalencia estructural (Rousseau, 1985; Morgeson y Hoffman, 1999). Los

resultados muestran una equivalencia estructural prácticamente total, que únicamente no reproduce la relación entre la reciprocidad del contrato normativo y el desempeño organizacional (esta relación no se da en el nivel individual). En la medida de lo posible, se han seguido los principios dictados por la Teoría Multinivel (Klein y Kozlowski, 2000) a la hora de llevar a cabo el presente trabajo, del mismo modo que se ha justificado teóricamente el hecho de medir las prácticas de recursos humanos, tanto desde la visión del “experto” como característica global como desde una visión compartida por los empleados. El objetivo era analizar si algunas de las prácticas de recursos humanos eran compartidas por los empleados, pero también eran informadas por el experto, como indicador de las intenciones y propósitos de la empresa. Sin embargo, esto ha conllevado algunas limitaciones debido al diseño de la investigación.

Por lo que se refiere a las prácticas de recursos humanos informadas por el empleado, y también por el empleador, hemos de tener cuenta algunos aspectos. Hemos analizado la presencia de prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso de los trabajadores. Esto no implica que no haya otras prácticas de recursos humanos en la organización que se lleven a cabo, ya que la medida empleada no es exhaustiva acerca de todas las prácticas de recursos humanos que pudieran llevarse a cabo. Hemos de tener en cuenta que se han analizado tres sectores bien distintos (ventas, educación y producción de

alimentación) cada cual con diferente producto final y clientes, y también trabajadores, por lo que no sería de extrañar que junto con estas prácticas se llevaran a cabo otras, que incluyeran prácticas denominadas “hard”. Analoui (2007) afirma que es recomendable cierto equilibrio entre ambas. Sin embargo, este no es el objetivo del presente trabajo como no lo es, igualmente analizar las diferencias entre sectores o países.

Por tanto, las prácticas de recursos humanos informadas por el empleador (facilitar a sus empleados suficientes oportunidades para expresar su punto de vista en temas y aspectos relacionados con su trabajo, proporcionar un trabajo interesante, promover políticas de igualdad de oportunidades, realizar prácticas de conciliación trabajo y familia, y llevar a cabo medidas preventivas ante acoso o intimidación) y las prácticas de recursos humanos informadas por el empleado (oportunidades de expresar su opinión sobre su trabajo, retribución en función del desempeño, proporcionar un trabajo interesante, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, igualdad de oportunidades y prevención de acoso o intimidación) nos dan una visión conjunta tanto del punto de vista de la organización como de los empleados de las prácticas orientadas al compromiso que se llevan a cabo en la organización. Así desde una visión universalista de las prácticas de recursos humanos (Bonache, 2002) y basándonos en la visión “soft” de la organización (Beer et al., 1984; Walton, 1985), los resultados muestran como mejoran el clima y

algunos aspectos del contrato psicológico/normativo de la organización, aportando evidencia empírica a la realidad tantas veces negada en las empresas y apoyada por un sinnúmero de investigaciones empíricas y teóricas desde la psicología laboral y organizacional. Esto es, la asunción básica de la aproximación “*soft*”: los trabajadores responden mejor cuando su organización reconoce sus necesidades individuales y las dirige, al mismo tiempo que se cumplen los objetivos de la organización. (Analoui, 2007; Bonache, 2002).

Por último, hemos de considerar la situación socio-económica en la que llevó a cabo la investigación. Al comienzo del siglo XXI, la sociedad occidental vivía una situación de crecimiento económico y se estaba adaptando a una serie de cambios producidos por la globalización y las nuevas tecnologías que permitían y obligaban a una continua adaptación, además de la exigencia de proporcionar los mejores productos en un mercado global. Al mismo tiempo, debían gestionar una creciente población multicultural en un mercado laboral de demanda, donde había una necesidad creciente de empleados de diferentes grupos ocupacionales. Por tanto, la aplicación de prácticas de recursos humanos que fomentan el compromiso con la organización era necesaria para evitar que los empleados abandonaran la compañía. La realidad actual es muy diferente. La crisis económico-financiera que comenzó en EEUU en 2008, ha llevado a la quiebra a algunas empresas y a otras a llevar a cabo desvinculaciones masivas, con el objetivo

de mantenerse solventes, así como a numerosos cambios estructurales. Como consecuencia, el mercado laboral actual es de oferta, y las tasas de paro se han multiplicado desde 2004, que fue el año en el que se recogió la muestra. Ante esta situación, tanto empresas como empleados se han reubicado y, se han reducido beneficios para los empleados. Sin embargo, grandes empresas multinacionales (v.g. Microsoft) siguen apostando por la un sistema de alto compromiso para sus empleados con el objetivo de generar ventaja competitiva en un mercado tan volátil como las nuevas tecnologías.

2. IMPLICACIONES TEÓRICAS

En este apartado se resumen las principales aportaciones teóricas de los resultados del presente trabajo aportando evidencia empírica a la investigación previa en gestión de recursos humanos y en psicología del trabajo y las organizaciones. A continuación, enumeramos, brevemente, cuáles han sido las principales aportaciones:

En primer lugar, este trabajo se inspiró en el modelo teórico de Ostroff y Bowen (2000), sobre el funcionamiento de las organizaciones que hace hincapié en la importancia de un sistema de gestión de recursos humanos fuertemente implantado y alineado con la misión de la organización. Sería demasiado ambicioso afirmar que se prueba empíricamente el modelo en su conjunto, pero sí es cierto que aportamos evidencia empírica

a algunas de las principales relaciones que este modelo propone.

Además, los resultados muestran cómo la presencia de las prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso en la organización (Bonache, 2002), y el hecho de que son conocidas y compartidas por los empleados mejora el clima de apoyo y de autonomía, así como la reciprocidad y el cumplimiento del contrato psicológico y normativo. Por tanto, aportamos evidencia empírica a uno de los principios teóricos del modelo de Ostroff y Bowen (2000). Este principio postula que las prácticas de recursos humanos fuertemente implantadas, conllevan un mayor desempeño organizacional e individual, teniendo en cuenta las variables del empleado. Sin embargo, no ponemos a prueba la visión configural de los recursos humanos de Ostroff y Bowen (2000). En lugar de ello, analizamos la presencia de una serie de prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso, con lo que nuestra investigación tiene un enfoque universalista de las prácticas de recursos humanos. Así, los resultados muestran cómo la presencia de estas prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso influye en las percepciones, expectativas y actitudes de los empleados y, a través de ellas, en su desempeño.

En segundo lugar, aportamos evidencia a la aproximación “*soft*” de los recursos humanos. Esta aproximación ha sido tachada de generalista e idealista; sin embargo, nuestros

resultados muestran que su aplicación por medio de prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso se relaciona positivamente con el desempeño individual y organizacional y negativamente con conductas contraproductivas como la ausencia por enfermedad, siendo esta relación mediada por las percepciones, expectativas y actitudes de los empleados.

En tercer lugar, los resultados siguen y se alinean con los principios de la investigación multinivel, en concreto, con los modelos de composición. Los capítulos IV y V aportan evidencia empírica de la emergencia de constructos a niveles superiores, y en concreto, el capítulo V muestra como se produce la emergencia de constructos y la equivalencia estructural de la mayoría de ellos, replicándose la práctica totalidad de las relaciones a nivel individual en el nivel organizacional.

En cuarto lugar, este trabajo aplica y se apoya en diferentes teorías clásicas de psicología del trabajo y las organizaciones, citadas anteriormente, que muestran las relaciones entre las variables organizacionales y las variables del empleado a ambos niveles individual y organizacional, aportando evidencia empírica a las mismas.

En quinto lugar, los resultados que no apoyan exactamente el modelo de Ostroff y Bowen (2000) abren nuevas vías de investigación y dan paso a la investigación de constructos más recientes como el contrato psicológico idiosincrático (Rousseau,

2005). Así, los resultados de capítulo V muestran que el consenso en la reciprocidad del contrato normativo lleva a una situación de “café para todos” (reciprocidad para todos los empleados, independientemente del esfuerzo que se realice o las promesas que se cumplan por parte del empleado). Dada esta situación los empleados podrían tratar de equilibrar la situación disminuyendo su desempeño individual lo que supondría una disminución del desempeño en la organización (Adams, 1965; Festinger, 1954). Así, el hecho de que todos los empleados sean tratados por igual y, de manera estandarizada, por medio del contrato psicológico y que ellos compartan que su nivel de reciprocidad en el contrato psicológico, les produciría disonancia cognitiva e inequidad, lo que les llevaría a disminuir su desempeño ya que un desempeño superior no sería reconocido.

En sexto lugar, los resultados de los capítulos IV y V aportan evidencia a las teorías organizacionales basadas en la teoría del intercambio social. Ambos capítulos que toman los datos de la muestra internacional, muestran la relevancia de la Teoría del Apoyo Organizacional Percibido. Tanto el clima de apoyo organizacional (capítulo III y IV) como su antecedente el apoyo del supervisor (capítulo V) son potentes antecedentes de la satisfacción laboral y del desempeño. Cabe destacar, como los resultados muestran lo que Gouldner (1960) llamaba la personificación de la organización a través de la acción de sus agentes organizacionales, y también, la existencia de un clima

de apoyo del supervisor en las organizaciones que refleja un sistema de recursos humanos fuerte que alienta a sus mandos intermedios a proporcionar apoyo. También resulta destacable la importancia relativa del contrato psicológico, que se relaciona de manera más débil con la satisfacción laboral y una de sus características, la reciprocidad, parece tener efectos contradictorios cuando es percibida como compartida por todos los empleados. En resumen, los resultados parecen indicar que la elección discrecional del apoyo, el refuerzo sin obligación previa, y el reconocimiento de las individualidades en el contrato de los empleados mejorarían en mayor medida tanto su satisfacción laboral como su desempeño. No obstante, estas hipótesis deberán ponerse a prueba en futuros trabajos.

Por último, el presente trabajo contribuye a la exploración tanto a nivel individual como organizacional de la “Black box” o caja negra que incluiría todas aquellas variables tanto a nivel individual como grupal u organizacional que se encuentran entre la implantación de un sistema de recursos humanos y la consecución de los resultados esperados por la dirección (Wright y Gardner, 2003).

En resumen, el presente trabajo aporta evidencia empírica al modelo teórico de Ostroff y Bowen (2000), a la aproximación “soft” de la gestión de recursos humanos, a la investigación multinivel, y abre nuevas vías de investigación que dan mayor

importancia al empleado como individuo en consonancia con el contrato idiosincrático y la teoría del apoyo organizacional.

3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

A partir de los resultados de la presente tesis, se extraen dos implicaciones prácticas relevantes a la hora de afrontar la gestión de los recursos humanos en la organización y contribuir a aumentar el desempeño de los empleados, y por tanto, de la organización. A la hora de interpretar las siguientes implicaciones prácticas, hay que tener en cuenta las limitaciones del estudio, y evitar caer en generalizaciones.

En primer lugar, los resultados muestran que la presencia de una serie de prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso de los trabajadores influye positivamente en los empleados y, a través de sus percepciones y actitudes, en su desempeño laboral. Por tanto, en la práctica profesional sería conveniente considerar este tipo de prácticas de recursos humanos para aumentar el desempeño de los empleados. Por lo que se refiere a la gestión de los empleados, sería conveniente que los empleados conocieran cuáles son los requerimientos de la empresa con respecto a su trabajo y tener claros tanto los objetivos de su puesto a nivel individual como los objetivos organizacionales, para así poder adecuar su conducta laboral a la organización. Para ello, sería necesario que las prácticas de recursos humanos que se practican en la organización fueran visibles para los empleados, y compartidas por todos ellos.

En segundo lugar, el hecho de aplicar una visión “soft” de los recursos humanos, no significa adoptar una visión paternalista a la hora gestionar personas, ni siquiera practicar “el café para todos”. El objetivo de la aproximación “soft” es aumentar la implicación y el compromiso del empleado con su trabajo y con su organización. Por ello, sería conveniente llevar a cabo un tratamiento diferencial de los empleados en función de sus resultados para así, evitar disonancias cognitivas y percepciones de inequidad que podrían resultar en una disminución considerable del desempeño de los empleados con un desempeño e implicación mayor. Dicho tratamiento diferenciado debe desarrollarse buscando la equidad: ofreciendo más contrapartidas a los empleados que realizan mayores contribuciones para lograr los objetivos organizacionales, y/o adoptar las contrapartidas a las necesidades de los empleados (v.g. formación a jóvenes que buscan la promoción, y becas escolares a empleados que son padres).

Por ello, a la luz de los resultados del presente trabajo se podría concluir que mostrar el apoyo organizacional bien a través de las prácticas de recursos humanos, o bien a través de los agentes organizacionales como los mandos intermedios (supervisores, directores de departamento), puede ser un beneficio “no monetario” que reciban aquellos que muestren mayor desempeño e implicación con su trabajo. Ello aumentaría considerablemente su satisfacción laboral y, por tanto, su desempeño.

Además, el departamento de gestión de recursos humanos de cada organización ha de tratar gestionar los contratos, promociones, horarios, y formación de los empleados de manera diferencial e individual (Rousseau, 2005). Esta práctica común entre mandos directivos podría llevarse a cabo en otros niveles ocupacionales de la organización con el fin de aumentar el desempeño de sus empleados, e igualmente gestionar inequidades procedimentales que se produjeran en la empresa. Un modo de gestionar a los niveles ocupacionales inferiores podría ser mediante la formación y la dotación de mayores responsabilidades a los mandos intermedios a la hora de gestionar a sus empleados.

Por último, tanto la investigación anterior como los resultados de la presente tesis, parecen indicar que prácticas de recursos humanos de alto compromiso, junto con el apoyo organizacional, podrían reducir considerablemente el absentismo. Los empleados satisfechos muestran una clara tendencia a faltar menos al trabajo por causas de enfermedad, ya sea porque la satisfacción reduce pequeñas molestias de salud que pueden motivar la falta de asistencia al trabajo, ya sea porque los trabajadores más satisfechos y que se sienten más respaldados por sus empresas faltan menos al trabajo incluso cuando no se encuentran del todo bien.

En conclusión, la aplicación de unas prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso del trabajador que sean

visibles y muestren los objetivos claros parece, a la luz de los hallazgos de este trabajo, que aumentan el desempeño. A la vez, el tratamiento diferencial del empleado podría evitar inequidades procedimentales y podría evitar que el desempeño organizacional disminuyera. Estas prácticas podrían tener implicaciones incluso en términos de reducir el absentismo y los costes asociados a éste.

4. ALCANCE DEL ESTUDIO

El objetivo de este apartado es acotar el alcance de la evidencia empírica que se extrae de la presente tesis. Aunque ya hemos analizado las limitaciones de cada uno de los estudios que se presentan en los capítulos III, IV y V, en este apartado se sintetizan esas cuestiones y se discuten para conseguir una mejor explicación de los resultados.

En primer lugar, la metodología utilizada para la obtención de los datos de la presente tesis procede de la utilización de medidas de auto-informe. De ahí que se plantee el problema de la varianza del método común como una limitación a los resultados hallados. La varianza común del método implica que la correlación entre las variables objeto de estudio puede ser estar sobreestimada debido a que para su medición se utiliza el mismo método; es decir, que los resultados se deban a la varianza atribuible al método de medida antes que a las variables analizadas. En el diseño de la investigación del proyecto se han considerado diversas recomendaciones para

evitar esta limitación, tales como tales como proteger el anonimato de los participantes, usar los conceptos bien definidos y sintaxis simple en los ítems, aplicar escalas de respuesta diferentes, y el uso de medidas estandarizadas (Podsakoff et al., 2003; Spector, 1987) siempre y cuando fuera posible. Así mismo, el capítulo IV incluye dos informantes diferentes, lo que disminuye la probabilidad de sesgos debidos a la varianza de método común. Además, y como recomiendan Podsakoff et al. (2003) se ha llevado a cabo el test de Harman en los tres estudios para descartar que la varianza del método común pudiese sesgar en exceso los resultados del estudio. Sin embargo, sería conveniente el uso de medidas objetivas y de diferentes fuentes de información para evitar la varianza del método común en futuras investigaciones.

En segundo lugar, las constricciones de la muestra del empleador han reducido considerablemente el número de organizaciones incluidas en la muestra del capítulo IV. Sin embargo, los resultados del presente trabajo pueden ser generalizables, con ciertas garantías, debido, principalmente, a la amplia muestra intersectorial e internacional que se ha analizado.

En tercer lugar, los tres estudios realizados son transversales, por lo que no podemos establecer relaciones causales con respecto a las relaciones encontradas. Este es uno de los motivos, por los que sería conveniente replicar el

proyecto PSYCONES incluyendo diferentes momentos de muestreo, para poder establecer relaciones de causalidad entre las variables, y también para poder analizar la evolución de las organizaciones estudiadas. Sería interesante también evaluar el efecto a medio y largo plazo de las prácticas de recursos orientadas al compromiso, así como su grado de utilización en estas mismas organizaciones actualmente, con unas condiciones muy diferentes del mercado de trabajo.

En cuarto lugar, el hecho de obtener medidas sobre desempeño a través únicamente de auto-informes, puede dar lugar al sesgo de deseabilidad social. Así, John (1994) revisó las propiedades psicométricas de un amplio rango de medidas autoinformadas de absentismo y halló que hay una marcada tendencia a informar por debajo del absentismo real; igualmente se puede producir este efecto en el desempeño laboral autopercebido. No obstante, en uno de los estudios, se recurre al juicio del experto (responsable de recursos humanos) con respecto a su satisfacción con el desempeño de sus empleados, hecho que presenta algunas ventajas pero también inconvenientes. Por un lado, el responsable tiene una visión global de la organización y del desempeño de sus empleados. Por otro lado, el modo en que se han estructurado las opciones de respuesta puede producir sesgos en los resultados del trabajo, ya que el experto informa de la satisfacción de todos los trabajadores temporales y de todos los trabajadores

permanentes. Por tanto, sería conveniente para futuras investigaciones el uso de medidas objetivas para el desempeño.

En quinto lugar, el uso de una medida mono-ítem a la hora de evaluar las perspectivas de empleo futuro (capítulo IV) y el absentismo (capítulo III y V), también pueden sesgar los resultados limitando la validez de contenido. Por ello, sería conveniente replicar los hallazgos encontrados en este estudio usando escalas con mayor número de ítems, si no se pudieran obtener medidas objetivas. Además, el modo somero en que se midió la variable perspectivas de empleo futuro podría llevar a confusión al informante, ya que, por un lado, puede haber informado de la estrategia de la organización, sin embargo, por otro lado, puede haber opinado sobre la situación del mercado y/o la perspectivas de contratación de su organización sin un plan estratégico previamente diseñado, sino de forma reactiva.

En sexto lugar, aunque este estudio se enmarca en el modelo de Ostroff y Bowen (2000), que únicamente considera dos niveles (individual y organizacional), sería conveniente replicar este mismo modelo a nivel grupal y/o departamental para poder identificar diferentes subclimas en las organizaciones.

En séptimo lugar, las prácticas de recursos humanos informadas por el empleador (capítulo IV) y las prácticas de recursos humanos informadas por el empleado (capítulo III y V) se corresponden en buena medida. Sin embargo, la escala

respondida por los empleados analiza la presencia de un mayor número de prácticas. Esto, junto con el uso de una muestra en parte diferente, supone que los resultados del capítulo IV, deban ser comparados con los del capítulo III teniendo en cuenta estas consideraciones. Por tanto, no se produce una equivalencia estructural de las relaciones de los constructos del capítulo III en los resultados del capítulo IV, ya que no se utilizan exactamente las mismas prácticas de recursos humanos y tampoco las mismas variables resultado, así como una muestra en parte diferente.

Por último, el contexto socio-económico en el que se realizó la recogida de datos puede determinar el alcance de los resultados. El uso de determinadas prácticas de recursos humanos puede que se altere en función del contexto socio-económico y la situación del mercado laboral, y puede que las relaciones encontradas entre las variables no se perpetúen en el tiempo. Por ello, sería recomendable analizar cuál es la situación actual de las organizaciones que participaron en el estudio en el 2004, el modo en que han afrontado y/o superado la crisis que comenzó el año 2008, y la relación existente en la actualidad entre las prácticas de recursos humanos que ponen en práctica ahora con las variables de resultado.

5. INVESTIGACIÓN FUTURA

Además de las propuestas de investigación mencionadas en el apartado anterior, en esta sección planteamos varias

propuestas de investigación que han surgido a la hora de realizar el presente trabajo, debido en parte a una serie de preguntas de investigación que los propios resultados obtenidos nos han sugerido:

En primer lugar, futuros estudios deberían considerar el análisis de otras características de los empleados y de otras facetas de la organización incluidas en el modelo de Ostroff y Bowen (2000) y en el factor global de clima psicológico de (James y James, 1989), tales como los conocimientos, habilidades, capacidades del capital humano del que dispone la organización y las facetas de clima como el apoyo del líder y el trabajo retador.

En segundo lugar, convendría investigar la influencia de diversas variables contextuales (socio-económicas) de modo longitudinal, y las modificaciones que esto supone en la misión de la organización, y por tanto, en sus objetivos estratégicos (v.g. situación socioeconómica). También habría que analizar cómo se relaciona la estrategia empresarial con el sistema de gestión de recursos humanos, y si se mantiene la línea de visión en el resto de la organización. Todo ello, repercutiría en la consecución de los objetivos estratégicos. Sería interesante poder analizar la evolución de la organización a través del tiempo.

En tercer lugar, las características de la organización podrían influir en el desempeño de los empleados. Así, sería

interesante explorar el efecto modulador de variables globales propias de la organización como el sector, el tamaño, etc. La razón es que el modo de gestionar los recursos humanos ha de ser diferente en una gran empresa que en una empresa pequeña. Por ello, sería interesante encontrar similitudes en objetivos y prácticas. Del mismo modo, no es lo mismo gestionar una empresa de producción de alimentos que un colegio, por tanto, sería interesante analizar diferencias por sectores

En cuarto lugar, sería interesante incluir en próximos proyectos el análisis de la comunicación organizacional, tanto vertical (hacia arriba y hacia abajo) como horizontal,. Ello nos permitiría analizar la influencia en la fortaleza de las prácticas de recursos humanos de un tipo de comunicación u otra, además de evaluar si juega un rol modulador o mediador. Aunque esta variable no está en el marco de referencia del presente trabajo (Ostroff y Bowen, 2000), consideramos que puede tener un papel relevante. Por ejemplo, la comunicación entre la dirección y los empleados, y la comunicación vertical entre la dirección, los mandos intermedios y los empleados (claridad en el mensaje, congruencia, etc.).

En quinto lugar, sería conveniente profundizar en el estudio de los contratos idiosincráticos y el apoyo organizacional como modo de gestionar a los empleados y recompensarlos de manera no monetaria. De hecho, se está profundizando en esta línea de investigación en nuestro equipo. Esta tendencia no es nueva,

desde los experimentos de Hawthorne (Mayo, 1933) y el liderazgo orientado a las personas (McGregor, 1960), se ha propuesto que mostrar mayor atención y reconocimiento a los empleados implica mayor rendimiento. Sin embargo, nos parece interesante analizar la gestión de recursos humanos cuyo objetivo es tratar al empleado de una manera más individualizada, independientemente de su status laboral, y las repercusiones que tiene a corto y medio plazo en el desempeño de los empleados.

En sexto lugar, consideramos importante el desarrollo de metodología multinivel y transnivel en el estudio de la gestión de recursos humanos, ya que el todo es más que la suma de las partes. Por ello, la posibilidad de poder analizar el mapa completo de la organización, proporcionaría una visión global de la gestión de recursos humanos que se está llevando a cabo en la misma.

Por último, recomendamos desarrollar un análisis comparativo de las prácticas de recursos humanos desarrolladas desde la visión “*soft*” y las prácticas desarrolladas desde la visión “*hard*”, tanto a nivel descriptivo como inferencial. Tras esta comparación, se podría concluir con mayor exactitud qué prácticas son las más recomendables para gestionar a las personas.

6. CONCLUSIONES/ CONCLUSIONS

La presente tesis pretende, a partir del modelo propuesto por Ostroff y Bowen (2000), analizar la relación entre las prácticas de recursos humanos llevadas a cabo en las organizaciones, y el desempeño de los trabajadores, a través de la mediación de las percepciones y expectativas de los empleados sobre su entorno laboral y de su satisfacción laboral. Además, plantea estudiar dichas relaciones tanto a nivel individual como colectivo (en el conjunto de la organización). Para ello, se ha utilizado una amplia muestra de trabajadores y organizaciones de siete países, y se ha tomado en consideración tanto información procedente de los propios empleados como de los responsables de recursos humanos de las empresas participantes en el estudio.

Aún teniendo en cuenta las mencionadas limitaciones de la presente investigación, las principales aportaciones de los tres estudios desarrollados son las siguientes:

1. Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso y basadas en la aproximación “*soft*” se relacionan positivamente con el desempeño de los empleados a través de las percepciones y expectativas de los empleados. Estas prácticas analizadas desde una visión universalista muestran ser positivas para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, siempre y cuando estén fuertemente implantadas y sean visibles para los empleados, aun cuando sean informadas por los

empleados o por los directivos de recursos humanos de la organización.

2. Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso se relacionan positivamente con el apoyo organizacional y la autonomía favoreciendo la percepción de los empleados de que la organización cuida de su bienestar y que les proporciona margen de maniobra para llevar a cabo su trabajo, lo que redundará en mayor satisfacción y desempeño. El apoyo organizacional muestra su potencial para aumentar la satisfacción por su carácter discrecional y de reconocimiento.

3. Tanto el contrato psicológico (cumplimiento de las promesas realizadas por la organización) como la reciprocidad del contrato psicológico y normativo se ven favorecidos por las prácticas de RRHH orientadas al compromiso en el desempeño. Sin embargo, la reciprocidad del contrato normativo no favorece el desempeño organizacional, por ello, es necesario el desarrollo de contratos idiosincráticos a todos los niveles de la organización para satisfacer las necesidades individuales de los empleados, evitar la inequidad y mejorar así su rendimiento. El cumplimiento contrato psicológico y su reciprocidad, si que muestra una mayor satisfacción y desempeño, ello avala la necesidad de desarrollar contratos idiosincráticos.

4. Las perspectivas de empleo futuro se ha analizado como indicador de una política de recursos humanos en base a un plan estratégico de la organización. Sin embargo, los resultados no

muestran relación con las prácticas de recursos humanos, lo que contravendría la tesis del alineamiento del sistema de recursos humanos con la política empresarial. Hay que tener en cuenta el modo en el que se ha medido esta variable que si no hay un plan estratégico anteriormente definido en la organización, podría estar ofreciendo una visión sesgada respecto al sistema de recursos humanos.

5. Los resultados de esta tesis proporcionan evidencia teórica a la investigación multinivel (constructos emergentes y modelos homólogos) y son una muestra de cómo el todo es más que la suma de las partes, proporcionando en algunos casos, resultados diferentes para las mismas variables en diferentes niveles teóricos. Además, proporcionan una visión general del funcionamiento de la organización, teniendo en cuenta sus constricciones, desde la existencia de una serie prácticas de RRHH orientadas al compromiso y cómo se relacionan con el desempeño organizacional.

6. Por último, los resultados de la presente tesis aporta evidencia empírica a algunas de las relaciones propuestas por el modelo integrador del funcionamiento de la organización de Ostroff y Bowen (2000). Este modelo global abre nuevas vías para la investigación a nivel global de la organización, ya que ha mostrado su valor heurístico.

CONCLUSIONS

By drawing on Ostroff and Bowen's model (2000), this thesis analyses the relationship between the human resource practices carried out within the organisation and the employees' performance through the mediation of the employees' perception and expectation regarding their work environment and their work satisfaction. Moreover, this thesis examines these relationships not only at individual level but also at collective level (the whole organisation). In order to study the aforementioned relationships a very large sample size of employees and organisations from seven countries has been used where it has been not only taken into consideration the information from the employees but also information from employees responsible for human resources practices within the included organisation in our study.

After considering the limitation of this investigation, the main contributions of the three developed studies are as follows:

1. The commitment-oriented HR practices, based on the "soft" approximation, are positively related with the employees' performance throughout the employees' perceptions and expectations. From an universalistic point of view, these practices demonstrate to be positive for the achievement of organisation's strategic objectives ever since they are strongly implemented and are highly visible to employees, even when

they are informed by employees or directors of the organisation's human resources.

2. The commitment-oriented HR practices are positively related with the organisational support and the autonomy favouring the employee's perception that the organisation cares for their welfare and, at the same time, gives them a certain degree of empowerment which turns into more satisfaction and performance. For its discretionary and recognition character, the organisational support shows its potential to increase job satisfaction.

3. The psychological contract (fulfilment of the organization promises'), the reciprocity of the psychological contract and the normative contract are supported by the HR practices orientated to commitment with performance. Notwithstanding, the reciprocity of the normative contract do not support the organisational performance, it is therefore necessary to develop idiosyncratic contract at all levels of the organisation to meet the individual needs of employees, to avoid inequity and improve the performance. The fulfilment of the psychological contract and its reciprocity show a greater satisfaction and performance, which supports the need to develop idiosyncratic contracts.

4. The employment prospects have been analysed as a human resources policy based on an organisation's strategic plan. However, results do not show any relationship with the human resources practices, thus it contradicts the notion of

alignment of the human resources system with the organisational policy. It is important to consider the way this variable has been measured, since it could mislead the results if there is no strategic plan previously defined in the organisation.

5. This thesis results provide theoretical evidence to the multilevel research (emerging constructs and homologous models) and are an example of how the whole is greater than the sum of the parts, providing in some cases, different results for the same variables at different theoretical levels. Furthermore, results also provide an overview of the organisation functioning given their constraints, based on the existence of a set-oriented HR practices to commitment and to how they relate to organisational performance.

6. Finally, the results of this thesis provide empirical evidence to some of the relationships suggested by the integrative model of organisational performance of Ostroff and Bowen's (2000). This model opens new research streams at the organisation global level, since it has demonstrated its heuristic value.



BIBLIOGRAFÍA

- Abbey, A., y Dickson, J. W. (1983). R&D work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26, 362–368.
- Abramis, D. J. (1994). Relationship of job stressors to job performance: linear or inverted-u?. *Psychological Reports*, 75, 547-558.
- Adams, J. (1965). Inequity in Social Exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-99). New York: Academic Press.
- Alcover, C.M. (2002). *El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales*. Malaga: Ediciones Aljibe.
- Alcover, C. M. (2003). *Cultura y clima organizacional*. En Francisco Gil Rodríguez y Carlos María Alcover (Coords.), *Introducción a la psicología de las organizaciones* (pp. 387- 413). Madrid: Alianza.
- Allen, D. G., Shore, L. M., y Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99.
- Allen, T. D., Freeman, D. M., Russell, J. E. A., Reizenstein, R.

C., y Rentz, J.O. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 145-164.

Allport, F. H. (1954). The structuring of events: Outline of a general theory with applications to psychology. *Psychological Review*, 61, 281-303.

Analoui, F. (2007). *Strategic Human Resource Management*. UK: Thomson Learning.

Ancona, D., y Chong, C. (1997). *Entrainment: Pace, cycle, and rhythm in organizational behavior*. En L. L. Cummings & B. Staw (Coords.) *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 251-284). Greenwich: CT: JAI Press.

Anderson, N., Ones, D.S., Kepir, H., y Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (Vol. 2). Londres: SAGE.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., y Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage. Why high performance work systems pay off*. Itacha: Cornell University Press.

Armstrong, A. (1999). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

Armstrong-Stassen, M. (1993). Survivors' reactions to a

workforce reduction: A comparison of blue collar workers and their supervisors. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 10, 334-343.

Armstrong-Stassen, M. (1998). The effect of gender and organizational level on how survivors appraise and cope with organizational downsizing. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(2), 125.

Armstrong-Stassen, M. (2001). Reactions of older employees to organizational downsizing: The role of gender, job level, and time. *The Journals of Gerontology*, 56B(4), 234.

Armstrong-Stassen, M. (2004). Managers' perceptions of their work group and their own performance and well-being following a job transfer. *Public Personnel Management*, 33(1), 47.

Arthur, J. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-87.

Aselage, J. y Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491.

- Ashford, S. J., Lee, C., y Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803.
- Atkinson, J. (1984). *The Flexible Firm and the Shape of Jobs to Come*. (Vol. 5.) Oxford: Ruskin College Oxford.
- Bae, J., y Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baron, R. M., y Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Baron, J. y Kreps, D. (1999). *Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers*. New York: John Wiley & Sons.
- Barrick, M. R. y Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationship between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 111-118.

- Baruch, Y. y Hind, P. (1999). Perpetual Motion in Organizations: Effective Management and the Impact of the New Psychological Contract on 'Survivor Syndrome'. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 2, 295-306.
- Bateman, T. S., y Organ, D. W. (1983-12). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee 'citizenship'. *The Academy of Management Journal* 26, 4, 587-595.
- Batista-Foguet, J. M. y Coenders, G. (2000). Modelos de Ecuaciones Estructurales. Madrid: La Muralla/Hespérides.
- Beardwell, I., Holden, L. y Claydon, T. (2004). *Human Resource Management a Contemporary Approach*, (4ª Ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R, Quinn Mills, D., y Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Begin, J.P. (1993). Identifying Patterns in HRM Systems: Lessons from Organisational Theory. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3, 3-20.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238.

- Bernardin, H.J., Kane, J.S., Ross, S., Spina, J.D., y Johnson, D.L. (1995). Performance appraisal design, development and implementation. En G.R. Ferris, S.D. Rosen y D.T. Barnum (Eds.), *Handbook of Human Resource Management* (pp.141- 157). Cambridge, MA: Blackwell.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability. Implications for Data aggregation and analysis. En K. J. Klein, y Kozlowski, S. W. J. (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 249-380). Jossey-Bass: San Francisco.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., y MacKenzie, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48, 587–605.
- Bonache, J. (2002). Prácticas de Recursos Humanos y Rendimiento Empresarial. En Cabrera, A. y Bonache, J. (Eds.), *Dirección Estratégica de Personas* (pp. 27-58).

Madrid: Financial Times-Prentice Hall

- Boselie, P., Dietz, G., y Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.
- Bowen, D. E., y Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boswell, W.R. (2006). Aligning employees with the organization's strategic objectives: Out of "line of sight," out of mind. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1489-1511.
- Bratton, J. y Gold, J. (1999). *Human resource management: theory and practice*. Hampshire and London: Mcmillan Press Ltd.
- Bravo, M. J. (1992). *La satisfacción laboral en los profesionales sanitarios. Elaboración de un instrumento de evolución*. Tesis de Licenciatura. Valencia.
- Bravo, M. J., Peiró, J. M. y Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de psicología del trabajo*, 1, (344-394). Madrid: Síntesis.

- Brief, A. P., y Weiss, H. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Brough, P. y Frame, R. (2004). Predicting police job satisfaction and turnover intentions: the role of social support and police organisational variables. *New Zealand Journal of Psychology*, 33 (1), 8-16.
- Browne, M. W., y Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. En K. A. Bollen, y J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Bryk, A. S., y Raudenbush, S. W. (1992). *Hierarchical linear models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Buitendach, J. H., y De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 27.
- Burke, N. J., y Dunlap, W. P. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide. *Organizational Research Methods*, 5(2), 159.

- Burke, N. J., Finkelstein, L. M., y Dusig, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2, 49-68.
- Burton, R. M., Lauridsen, J., & Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43(1), 67.
- Buunk, B. P., Doosje, B. J., Jans, L. G. J. M., y Hopstaken, L. E. M. (1993). Perceived reciprocity, social support, and stress at work: The role of exchange and communal orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 801-811.
- Byrne, M. (2006). The implications of Herzberg's "motivation-hygiene" theory for management in the Irish health sector. *The Health Care Manager*, 25(1), 4.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., y Weick, K. E. (1970). Managerial behavior, performance, and effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Carraher, S. y Carraher, S.C. (2006). Human resource issues among SME's in Eastern Europe: A 30 month study in Belarus, Poland, and Ukraine. *International Journal of Entrepreneurship*, 10, 97-108.
- Cappelli, P. (1999) *The New Deal at Work: Managing the Market Driven Workforce*. Boston, MA: Harvard Business

School Press.

- Chadwick-Jones, J. K., Brown, C. A., y Nicholson, N. (1982). *The social psychology of absenteeism*. New York: Praeger.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234.
- Chang, W-J. A., y Huang, T-C. (2005). Relationship between human resource management and firm performance. *International Journal of Manpower*, 26, 5, 434-449.
- Chen, F. F. (2007). Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 14, 464-504.
- Chen, G. H. L. y Chan, D. K.-S. (2007). Who suffers more from Job Insecurity? A Meta-Analytic Review. *Applied psychology: An International Review*, 57, (2), 272-303.
- Chen, G., Webber, S. S., Bliese, P. D., Mathieu, J. E., Payne, S. C., Born, D. H., y Zaccaro, S. J. (2002). Simultaneous examination of the antecedents and consequences of efficacy beliefs at multiple levels of analysis. *Human Performance*, 15, 381-409.
- Cheung, G. W., y Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance.

Structural Equation Modeling, 9, 233–255.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica de las organizaciones*. México: Thomson.

Clark, A. E. (2001). What really matters in a job? Hedonic measurement using quit data. *Labour Economics*, 8 (2), 223-242.

Colquitt, J. A., Noe, R. A., y Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55, 83–109.

Combs, J.G., Liu, Y. Hall, A.T., y Ketchen, D.J. (2006). How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.

Conway, N. y Briner, R. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.

Coyle-Shapiro, J. A-M y Conway, N. (2005). Exchange relationships: An examination of psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 774-781.

Coyle-Shapiro, J., y Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A

large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, (7), 903.

Coyle-Shapiro, J. y Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 69-86.

D'Arcimoles, C. (1997). Human resource policies and company performance: A quantitative approach using longitudinal data. *Organization Studies*, 18(5), 857.

Davy, J. A., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (1997). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 323.

Davy, J. A., Kinicki, A., Scheck, C., y Kilroy, J. (1989). Acquisitions make employees worry. *The Personnel Administrator*, 34(8), 84.

Delery. J.E. y Doty. H.D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 4, 802-35.

- Delery, J.E., y Shaw, J.D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 165-197.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H., y Alarco, B. (2008). Employability and Employees' well-being: mediation by job insecurity. *Applied Psychology: An International Review*, 57 (3), 488-509
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological wellbeing. Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), 155-177.
- De Witte, H. (2000). Arbeidsethos en jobonzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk. En R. Bouwen, K. De Witte, H. De Witte y T. Taillieu (Eds.), *Van groep naar gemeenschap. liber amicorum prof. dr. leo lagrou* (pp. 325-350). Leuven: Garant.
- DelliFraine, J.L., K.H. Dansky, y J. Rumberger. (2006). Can Organizational Support for Telemedicine Impact Job Satisfaction?. *Health Care Management Review*, October-December, 1-8.
- Doty, D.H., Glick, W.H., y Huber, G.P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two

configurational theories. *The Academy of Management Journal*, 36, 1196 - 1250.

- Dunlap, W. P., Burke, M. J., y Smith-Crowe, K. (2003). Accurate tests of statistical significance for sub (rwg) and average deviation interrater agreement indexes. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 356.
- Durham, C., Knight, D., y Locke, E. (1997). Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72, 203–231.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., y Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., y Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., y Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., y Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support:

Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.

Estreder, Y. y Adell, M. (2005). Satisfacció i rendiment dels docents als centres educatius de la Comunitat Valenciana. *Anuari de la Societat Valenciana de Psicologia*, 10(2), 61-73.

Eurostat (2005). *Eurostat pocketbook. External and intra-European Union Trade: Data 1999-2004*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Eurostat (2007). *Eurostat pocketbook. Living conditions in Europe: Data 2002-2005*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Eurostat (2009). *Eurostat pocketbook. External and intra-European Union Trade: Data 2002-2007*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Eurostat (2010). *Eurostat pocketbook: External and intra-European Union Trade: Data 2004-2009*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

- Faragher, E.B., Cass, M. y Cooper C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2 Feb), 105-112.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117–140.
- Fisher, C. D. (1989). Current and recurrent challenges in HRM. *Journal of Management*, 15(2), 157.
- Fisher, J.A.V. y Sousa-Poza, A. (2009). Does job satisfaction improve the health of workers? New evidence using panel data and objective measures of health. *Health Economics*, 18,71-89.
- Fombrun, C.J., Tichy, N. M y Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley
- Ford, J. K., MacCallum, R. C., y Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personnel Psychology*, 39, 291-314.
- Fortes-Ferreira (2009). *La fuerza del clima: Sus antecedentes y su papel modulador en la relación clima-rendimiento de los equipos de trabajo. Un estudio longitudinal*. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.

- Forehand, G. A., y Gilmer, B. V. H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behaviour. *Psychological Bulletin*, 62, 6, 361-382.
- Frazier, P., Tix, A., y Barron, K. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 115-134.
- Garrido, M. J., Pérez, P. y Antón, C. (2005). Determinants of sales manager job satisfaction: An analysis of Spanish industrial firms. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1934-1954.
- George, J. M., y Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Gerhart, B. (1999). HRM and firm performance: Measurements issues and their effect o causal and police inferences. *Research in Personel and HRM*, 4, 31-41
- Gerhart, B., Wright, P. M., y McMahan, G. C. (2000). Measurement error in research on the HR and firm performance relationship: Further evidence and analysis. *Personnel Psychology*, 53(4), 855.
- Gil, F. y Alcover, C.M. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza.

- González-Romá, V. (2008). Modelos multinivel en la investigación psicosocial. En J. F. Morales Domínguez, C. Huici Casal, A. Gómez Jiménez, y E. Gaviria Stewart (eds.), *Método, teoría e investigación en psicología social* (69-84). Madrid: Pearson Educación.
- González-Romá, V., y Peiró, J.M. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52, 269-285.
- Gonzalez-Romá, V., Peiro, J. M., y Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 465.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.
- Gracia, F.J., Martínez-Tur, V., y Peiró, J.M. (2001). Tendencias y controversias en el futuro de la gestión y del desarrollo de los recursos humanos. En E. Agulló, y A. Ovejero (Coords.), *Trabajo, individuo y sociedad*. Madrid: Pirámide.
- Graen, G. B., y Scandura, T. A. (1987). Towards a psychology of dyadic organizing. En L. L. Cummings y B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 175–208). Greenwich: CT: JAI Press.

- Grant, D. y Shields, J. (2002). En search of th subject: Researching employee reactions to HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44, 3, 313–334.
- Greenhalgh, L., y Rosenblatt, Z. (1984). Job Insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9, 438-448.
- Gross, E. y Etzioni, A. (1985). *Organizations in Society*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Grunberg, L., Moore, S., y Greenberg, E. S. (1998). Work stress and problem alcohol behavior: A test of the spillover model. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (5), 487-502.
- Guest, D. (1989). Personnel and human resource management: can you tell the difference?. *Personnel Management*, January, 48-51
- Guest, D. (1999). Human Resource Management: The Workers' Veredict. *Human Resource Management Journal*, 9 (3), 5-25.
- Guest, D. E. (2000). Human resource management and industrial relations. En *Critical Perspectives on Human Resource Management*, (Ed.), J. Storey, London: Routledge.

- Guest, D. y Conway, N. (1999). Peering into the Black Hole: The Downside of the New Employment Relations in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 37 (3), 367-389.
- Guest, D. E. y Conway, N. 2002. Communicating the Psychological Contract: An Employer Perspective. *Human Resource Management Journal*, 12 (2), 22-38.
- Guest, D., Isaksson, K., De Witte, H. (2010). *Employment Contracts, Psychological Contracts and Employee Well-being*. Oxford: Oxford University Press
- Guion, R.M. (1965). *Personnel Testing*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180.
- Hackett, R.D. y Guion, R.M. (1985). A reevaluation of the absenteeism – job satisfaction relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 340-81.
- Hackman, J.R. y G. R. Oldham (1976). Motivation through design of work. *Organizational behaviour and human performance*, 16, 250–279.

- Harel, G. H., y Tzafrir, S. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38(3), 185.
- Harrison, D. A. y Martocchio, J. J. (1998). Time for absenteeism: A 20-year review of origins, offshoots, and outcomes. *Journal of Management*, 24, 305-350.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., y Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305.
- Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B., & van Vuuren, T. (1991). *Job insecurity: Coping with jobs at risk*. London: Sage.
- Heaney, C.A., Israel, B.A., and House, J.S. (1994). Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. *Social Science and Medicine*, 38, 1431-1437.
- Hellgren, J., Sverke, M., y Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(179), 195.

- Hendry, C., Arthur, M.B. y Jones, A.M. (1995). *Strategy through People: Adaptation and Learning in the Small-Medium Enterprise*. Routledge:London.
- Herzberg, F. L. (1966). *Work and the nature of man* (1st ed.). Cleveland: World Publishing.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. JohnWiley and Sons: New York.
- Hofmann, D. A., y Morgeson F. P. (1999). Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 84, 286–296.
- Hollenbeck, J. R., y Williams, C. R. (1986). Turnover functionality versus turnover frequency. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 606.
- House, J. S. (1981). *Work Stress and Social Support*. Addison-Wesley: Reading Mass.
- House, R., Rousseau, D. M., y Thomas-Hunt, M. (1995). The meso paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behavior. En L. L. Cummings, y B. M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior* (pp. 71-114). Greenwich, CT: JAI Press.
- Hu, L., y Bentler, M. (1999). Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus

new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6, 1-55.

Hui, C., Lee, C. y Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in China: Investigating instrumentality and generalizability. *Journal of Applied Psychology*, 89, 2, 311-322.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., y Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.

Huselid, M.A. (1993). The impact of environmental volatility on human resource planning and strategic human resource management. *Human Resource Planning*, 16, 35-52.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635.

Huselid, M.A., Jackson, S.E., y Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40, 171-188.

- Huselid, M. A., y Becker, B. E. (2000). Comment on "measurement error in research on HR and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?" by Gerhart, Wright, McMahan Snell. *Personnel Psychology*, 53(4), 835.
- Iaffaldano, M. T., y Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Ichniowski, C., y Shaw, K. (1999). The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of US and Japanese plants. *Management Science*, 45(5), 704-721.
- Isaksson, K., Gracia, F. J., Caballer, A. y Peiró, J. M. (2010). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Temporary and Permanent Workers. En D. E. Guest, K. Isaksson, H. De Witte (Eds.). *Employment Contracts, Psychological Contracts and Employee well-being: an international study*, (pp. 161-185). Oxford: Oxford University Press.
- Jackofsky, E. F., y Slocum, J. W. Jr. (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behaviour*, 9, 319-334.

- James, L. R. y Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *The Journal of Applied Psychology*, 69(2), 307.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M., y Kim (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (1), 5-32.
- James, L. R., Demaree, R. G., y Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85.
- James, L. R., Hater, J. J., Gent, M. J., y Bruni, J. R. (1978). Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31, 783-813.
- James, L. A., y James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 739-751.
- James, L. R. y Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 12, 1096-1112.

- James, L. R., Mulaik, S. A., y Brett, J. M. (2006). A tale of two methods. . *Organizational Research Methods*, 9(2), 233-244.
- James, L. R., y Sells, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnusson (Ed.), *The situation: An interactional perspective*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Jones, A. P. y James, L. R. (1979). Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 23, 201-250.
- Jöreskog, K.G. (1969). A General Approach to Confirmatory Maximum Likelihood Factor Analysis. *Psychometrika*, 34, 183-202.
- Jöreskog, K.G. (1977). Structural Equation Models in the Social Sciences: Specification estimation and testing. En P.R. Krishnaiah (Ed.) *Applications of Statistics* (pp. 265-287). Amsterdam: North Holland.
- Jöreskog, K. G. (1993). Testing structural equation models. En K. A. Bollen y J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 294-316). Newbury, CA: Sage.

- Jöreskog, K.G. y Sörbom, D. (1984). *LISREL VI*. International Educational Services. Chicago.
- Jöreskog, K. G., y Sörbom, D. (1999). *LISREL 8: New statistical features*. Chicago: Scientific Software International.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., y Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376.
- Kalbers, L. P. y Cenker, W. J. (2008). The Impact of Exercised Responsibility, Experience, Autonomy, and Role Ambiguity on Job Performance in Public Accounting. *Journal of Managerial Issues*, 20(3), 327-347.
- Kammeyer-Mueller, J., y Liao, H. (2006). Workforce reduction and job-seeker attraction: Examining job seekers' reactions to firm workforce-reduction policies. *Human Resource Management*, 45(4), 585.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–306.
- Katz, D., y Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.

- Kerr, S. (1995). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Executive*, 9, 7–16.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245-261 research in organizations: Contextual, temporal and emergent processes.
- Klein, K. J., Dansereau, F., y Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19, 195-229.
- Klein, K. J., y Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3, (3), 211-236.
- Klein, K. J. y Kozlowski, S. W. J. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Kopelman, R. E., Brief, A. P., y Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 282–318). San Francisco: Jossey-Bass.
- Koslowski, M. (2009). A multi-level model of withdrawal: Integrating and synthesizing theory and findings. *Human Resource Management Review*, 19, 283-303.
- Kottke, J. L., y Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075-1079.
- Kozlowski, S.W.J., y Hattrup, K. (1992). A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus. *Journal of Applied Psychology*, 77, 161-167.
- Kozlowski, S. W. J., y Hults, B. M. (1987). An exploration of climates for technical updating and performance. *Personnel Psychology*, 40 (3), 539.
- Kozlowski, S. W. J., y Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal and emergent processes. En K. J. Klein, y Kozlowski, S. W. J. (Eds.), *Multilevel theory, research,*

and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.

Landy, F. J., y Conte, J. M. (2007). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (2^o Ed.). Malden, MA: Blackwell Publishing.

Lahteenmaki, S., Storey, J., y Vanhala, S. (1998). HRM and company performance: The use of measurement and the influence of economic cycles. *Human Resource Management Journal*, 8, 51-65.

Lazarus, R.S. (1966). *Psychological Stress and the Coping Processes*. New York: McGraw-Hill.

Lee, J., y Miller, D. (1999). People matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms. *Strategic Management Journal*, 20, 579-593.

Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A., Andrade, L., y Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.

Leonard, S.S. (1990). Executive pay and firm performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 43(3), 13-29.

- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Lewin, K., Lippitt, R., y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates.' *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- Liao, H., y Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 242.
- Little, T. D. (1997). Mean and covariance structures (MACS) analyses of cross-cultural data: practical and theoretical issues. *Multivariate Behavioral Research*, 32, 53–76.
- Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University.
- Liu, W. (2004). Perceived organizational support: Linking human resource management practices with important work outcomes. (Ph.D., University of Maryland, College Park).

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley & Sons.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., y Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., y Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variables effects. *Psychological Methods*, 7, 83-104.
- Macky, K. y Boxall, P. (2007). „The relationship between high-performance work practices and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects“. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (4), 537-567.
- Mansell, A., y Brough P. (2005). A comprehensive test of the job demands-control interaction: Comparing two measures of job characteristics. *Australian Journal of Psychology*, 57(2), 103-114.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., y Grayson, D. (2005). Goodness of fit in structural equation models. En A. Maydeu-Olivares y J.

J. McArdle (Eds.), *Contemporary Psychometrics* (pp.225-340). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Marsh, H. W., Hey, J., Roche, L. A., y Perry, C. (1997). The structure of physical self-concept: Elite athletes and physical education students. *Journal of Educational Psychology*, 89, 369-380.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-96.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., y Taylor, S. M. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 738-748.

Matteson M.T., e Ivancevich J.M. (1987). Controlling work stress. *Effective human resource and management strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mauno, S., Kinnunen, U., Makikangas, A., y Natti, J. (2005). Psychological consequences of fixed-term employment and perceived job insecurity among health care staff. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 209.

- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Michie, J., y Sheehan, M. (2005). Business Strategy, Human Resources, Labour Market Flexibility, and Competitive Advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (3), 448-468.
- Miles, J.N.V., y Shevlin, M.E. (2001). *Applying regression and correlation: a guide for students and researchers*. London: Sage Publications.
- Miller, J.G. (1978). *Living systems*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D., y Mintzberg, H. (1984). Case for configuration. En Miller, D. y Friesen, P. (Eds.), *Organizations: A Quantum View* (pp. 10-30). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mohrman, S., Lawler, E., Mohrman, A., y Ledford, G. (1986). Quality of Worklife: Implications for Industrial Psychology. In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.), *Review of Industrial/Organizational Psychology*. New York: John Wiley & Sons.

- Moran, E.T. y Volkwein, F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K. A., y Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 399-406.
- Morgeson, F. P., y Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24, 249-265.
- Muchinsky, P. M. (1976). An assessment of the Litwin and Stringer organization climate questionnaire: An empirical and theoretical extension of the Sims and Lafollette study. *Personnel Psychology*, 29, 371-392.
- Muchinsky, P. M. (1977). Employee absenteeism: A review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 10, 316-340.
- Muchinsky, P. M. (2000). Emotions in the workplace: the neglect of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 801-805.

- Naumann, S. E., y Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43, 881-889.
- Nicholson, N., y Johns, G. (1985). The absence culture and the psychological contract: Who's in control of absence? *Academy of Management Review*, 10, 397-407.
- Noer, D. (1993). *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalising Downsized Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Osterman, P. (1994). How Common Is Workplace Transformation and How Can We Explain Who Does It?. *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 2, 173-188
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 6, 963.
- Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behaviour and attitudes in organisations. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 56, 56-90.
- Ostroff, C. (2000). *Human resource management and firm performance: Practices, systems, and contingencies*. Working paper. Arizona State University.

- Ostroff, C., y Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. En Klein, K. J. S., y Kozlowski, S. W. J. (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 211-265). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z, como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. México: Fondos Educativos.
- Pardo, A., y San Martín, R. (1998). *Análisis de datos en psicología Vol. II*. Madrid: Pirámide.
- Parker, C. P., Baltes, B., Young, S., Altmann, R., LaCost, H., Huff, J., y Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Patterson, M., Warr, P., y West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193-216.
- Payne, R. L., y Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. En M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp.1125-1173). Chicago: Rand McNally.

- Peiró, J. M. (1986). *Psicología de la organización* (2ª ed.). Madrid: UNED.
- Peters, T. J. y Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence. Lessons from America' s best-run companies*. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: HarvardUniversity Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., y Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Pons, F.J., y Ramos, J. (2010). Alineación de las personas con la organización: Influencia de los estilos de liderazgo y de las prácticas de gestión de los recursos humanos sobre la seguridad en el empleo, la autonomía, la satisfacción y el compromiso de los empleados. *Revista de Trabajo y Seguridad Social-Centro de Estudios Financieros*, 331, 159-200.
- Pors, N. O. (2005). Changing perceptions and attitudes among Danish library managers and directors: The influence of

environmental factors. *New Library World*, 106 (3/4), 106.

Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4_5_6), 305-558.

Price, A. (2004). *Human resource management in a business context* (2^a ed.). Thomson Learning: London.

Raja, U., Johns, G., y Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47, 350-367.

Ramos, J., Gracia, F., y Peiró, J. M. (1996). Actividad laboral y desempeño. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis.

Redman, T., y Wilkinson, A. (2001). In search of human resource management. En Redman, T. y Wilkinson, A. (Eds), *Contemporary Human Resource Management* (pp. 3-23). Harlow: Pearson Education.

Reichers, A. E., y Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, (pp.5-39). San Francisco: Jossey-Bass.

- Reinardy, S. (2007). Satisfaction vs. sacrifice: Sports editors assess the influences of life issues on job satisfaction. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 84(1), 105.
- Rhoades, L., y Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
- Rhoades, L. y Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689–695.
- Rigotti, T., Mohr, G., De Cuyper, N., y De Witte, H. (2003). *Instruction work book and blueprint for methodology*. (WP3- confidential report of PSYCONES).
- Ringelmann, M. (1913) "Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme" [Research on animate sources of power: The work of man], *Annales de l'Institut National Agronomique*, 2nd series, vol. 12, pages 1-40. Available on-line (in French) at: <http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k54409695.image.f14.1angEN>

- Roberts, K. H., Hulin, C. L., y Rousseau, D. M. (1978). *Developing an Interdisciplinary Science of Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robinson, S.L., y Bennett, R. (1995). A typology of deviant workforce behaviors: A multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555 - 572.
- Robinson, S.L., y Morrison, E. (1995). Psychological contracts and OCB: The effects of unfulfilled obligations. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289 - 298.
- Robinson, S.L., y Rousseau, D. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245 - 259.
- Roelen, C.A., Koopmans, P.C., Notenbomer, A., y Groothoff, J.W. (2008). Job satisfaction and sickness absence: a questionnaire survey. *Occupational Medicine*, 58, 567-571.
- Rosenblatt, Z., y Ruvio, A. (1996). A test of a multidimensional model of job insecurity: The case of Israeli teachers. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 587.
- Rosenthal, P., Guest, D., y Peccei, R. (1996). Gender differences in managers' causal explanations for their work performance: A study of two organisations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 145-151.

- Rosse, J., y Noel, T. (1996). Leaving the organization: Individual differences in employee withdrawal and adaptation. En K. R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. En L. L. Cummings y B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp.1-37). Greenwich, CT: JAI Press.
- Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. En C. L. Cooper y T. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 139-158). New York: Wiley.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contract in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-Deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M.E. Sharpe.
- Rousseau, D. M., y Greller, M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human*

Resource Management, 33, 385–401.

Rousseau, D. M., y Schalk, R. (2000). *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Rousseau, D.M., y Tijoriwala, S.A. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.

Rousseau, D. M., y Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33(3), 463.

Ruiz, M.A. (2000). *Introducción a los modelos de ecuaciones estructurales*. Madrid, UNED.

Ryan, A. M., Schmit, M. J., y Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel Psychology*, 49(4), 853.

Saari, L. M. y Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43, 395-407.

Satorra, A. (1990). Robustness issues in structural equation modeling: A review of recent developments. *Quantity and Quality*, 24, 367-386.

- Satorra, A., y Bentler, P.M. (2001). A scaled difference chi-square test statistic for moment structure analysis. *Psychometrika*, 66, 507-514.
- Schein, E. H. (1965, Reprinted 1980). *Organizational psychology*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Schleicher, B. J., Watt, J. D., y Greguras, G. J. (2004). Reexamining the illusory correlation: The complexity of the satisfaction - performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 89, 165-177.
- Schneider, B. J. (1983). Work climates: An interactionist perspective. En N.W. Feimer y E. S. Geller (Eds.), *Environmental Psychology: Directions and Perspectives* (pp. 106-128). New York: Praeger.
- Schneider, B. J. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.
- Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B., y Salvaggio, A. N. (2003). Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance?. *Journal of Applied Psychology*, 88, 836-851.
- Schneider, B., y Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.

- Schneider, B., y Schmitt, N. (1986). *Staffing organizations* (2ª Ed.). Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Schneider, B. J., White, S. S., y Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150–163.
- Schuler, R.S., y Jackson, S.E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*, 1 (3), 207-220.
- Snijders, T. y Bosker, R. (1999). *Multilevel Analysis: An Introduction to Basic and Applied Multilevel Analysis*. London: Sage.
- Shore, L. y Barksdale, K. (1998). Examining Degree of Balance and Level of Obligation in the Employment Relationship: A Social Exchange Approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-44.
- Shore, L. M., y Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. En R. Cropanzano y K. M. Kacmar (Eds.) *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing Social Climate at Work*, (pp. 149-164). Westport: Quorum Press.

- Shore, L. M., y Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 76*, 637-643.
- Siegrist J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational and Health Psychology, 1*(1), 27-41.
- Sims, H. P., Jr., y LaFollette, W. (1975). An Assessment of the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire. *Personnel Psychology, 28*, 19-38.
- Smith, F. J. (1977). Work attitudes as predictors of attendance on a specific day. *Journal of Applied Psychology, 62*, 16-19.
- Smulders, P. G. (1980). Comments on employee absence/attendance as a dependent variable in organizational research. *Journal of Applied Psychology, 65*, 368-371.
- Sora, B., Caballer, A., Peiró, J. M., y Witte, H. (2009). Job insecurity climate's influence on employees' job attitudes: Evidence from two European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 18* (2), 125-147.
- Steers, R. M., y Rhodes, S. R. (1978). Major Influences on Employee Attendance: A Process Model. *Journal of Applied Psychology, 63*, 391-407.

- Steiger, J. H. (2000). Point estimation, hypothesis testing, and interval estimation using the RMSEA: Some comments and a reply to Hayduch and Glaser. *Structural Equation Modeling*, 7(2), 149-162.
- Steiger, J. H., y Lind, J. M. (1980, Junio). *Statistically the multivariate asymptotic distribution of sequential based tests for the number of common factors*. Paper presented at the annual meeting of the Psychometric Society, Iowa City, IA.
- Stoner, J., y Freeman, R. (1994). *Administración*. Prentice Hall. México.
- Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Basil Blackwell.
- Storey, J. (1998). Do Human Resources really have a Role in Strategy? *Financial Times Mastering Management*, 9, 14-18.
- Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A Critical Text (3rd Ed.)*. London: Thomson.
- Sverke, M., Hellgren, J., y Naswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242.

- Takeuchi, N., Wakabayashi, M., y Chen, Z. (2003). The strategic HRM configuration for competitive advantage: Evidence from Japanese firms in China and Taiwan. *Asia Pacific Journal of Management*, 20(4), 447-480.
- Tejedor, J. (1999). *Análisis de Varianza*. Madrid: La Muralla.
- Tett, R. P., y Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic finding. *Personnel Psychology*, 46, 259–293.
- Thomas, L. T., y Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.
- Thompson, C. A., y Prottas, D. (2005). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100-118.
- Trist, E. L. (1981). *The evolution of socio-technical systems: A conceptual framework and an action research program*. Ontario Quality of Working Life Center, Occasional Paper no. 2.

- Truss, C. y Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 5, 663-686.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., y Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40 (5), 1089.
- Tucker, L. R., y Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38, 1-10.
- Turnley, W. H., y Feldman, D. C. (1999). The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty and Neglect. *Human Relations*, 52 (7), 895-922.
- Van der Doef, M., y Maes, S. (1999). The Leiden Quality of Work Questionnaire: its construction, factor structure and psychometric qualities. *Psychological Reports*, 85, 954-962.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L., y McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Van Saane, N., Sluiter, J.K., Verbeek, J.H.A.M., y Frings-Dresen, M.H.W. (2003). Reliability and validity of

instruments measuring job satisfaction – a systematic review. *Occupational Medicine*, 53, 191-200.

Van Vuuren, C.V., y Klandermans, P.G. (1990). Individual reactions to job insecurity: An integrated model. En: Drenth P.J.D. y Sergeant J.A. (Eds.) *European Perspectives in Psychology* (pp. 133–146). Chichester, England: Wiley.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley

Walton, R. E. (1985). Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality. En R. E. Walton y P. R. Lawrence (Eds.), *Human resource management: Trends and challenges*. Boston: Harvard Business School Press.

Wayne, S. J., Shore, L. M., y Linden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82.

Webb, G.R., Redman, S., Wilkinson, C., y Sanson-Fisher, R.W. (1989). Filtering effects in reporting work injuries. *Accident Analysis & Prevention*, 21, 115–123.

Welbourne, T. M., y Andrews, A. O. (1996). Predicting the performance of initial public offerings: should human

resource management be in the equation?. *Academy of Management Journal*, 39, 891–919.

Werner, O., & Campbell, D. (1970). Translating, working through interpreters, and the problem of decentering. In R. Naroll & R. Cohen (Eds.), *A handbook of method in cultural anthropology* (p. 398-420). New York: American Museum of Natural History.

West, S. G., Finch, J. F., y Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. En R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling* (pp. 56-75). Thousand Oaks: SAGE.

Wheaton, B., Muthén, B., Alwin, D., y Summers, G. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. En D. R. Heise (Ed.), *Sociological Methodology* (pp. 84-136). San Francisco: Jossey-Bass, Inc.

Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515.

Wood, S. J., y Wall, T. D. (2007). Work enrichment and employee voice in human resource management - performance studies. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 1335-1372.

- Wright, P. M., y Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management. *Journal of Management*, 28(3), 247.
- Wright P.M., y Gardner, T. (2003). The Human Resource-Firm Performance Relationship: Methodological and Theoretical Challenges. En D. Holman, T. Wall, C. Clegg, P. Sparrow y A. Howard (Eds.), *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices* (pp. 311-330). Chichester: John Wiley y Sons.
- Wright, P.M., y McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., y McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Zagenczyk, T.J., Gibney, R., Kiewitz, C., y Restubog, S.L.D. (2009). Supervisors, mentors, and role models: Do they reduce the effects of psychological contract breach? *Human Resource Management Journal*, 19, 237-259.
- Zohar, D., (2003). Safety climate: conceptual and measurement issues. En Quick, J.C., Tetrick, L.E. (Eds.), *Handbook of*

Occupational Health Psychology (pp. 123–142).
Washington, DC: American Psychological Association.

Zohar, D., y Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 616–628.



ANEXO

INSTRUMENTOS DE MEDIDA

PRÁCTICAS DE RRHH INFORMADAS POR EL EMPLEADOR

Por favor, responda a las preguntas que se presentan a continuación acerca de las prácticas de recursos humanos.

No	1
Sí, pero principalmente a los trabajadores permanentes.	2
Sí, a ambos (permanentes y temporales).	3
No lo sé	4

¿Esta organización proporciona a sus empleados suficientes oportunidades para expresar su punto de vista en temas relacionados con su trabajo?

¿Esta organización ha hecho algún intento serio de hacer que sus trabajadores tengan un trabajo tan interesante y variado como sea posible?

¿Esta organización proporciona a sus trabajadores alguna ayuda para atender sus responsabilidades fuera de trabajo (por ejemplo, facilidades en el cuidado de sus hijos, un horario flexible, facilidades financieras o servicios de asesoramiento legal)?

¿Esta organización promueve activamente políticas de igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo?

¿Se ha adoptado medidas preventivas para evitar que sus trabajadores sufran cualquier tipo de acoso o intimidación?

PRÁCTICAS DE RRHH INFORMADAS POR EL EMPLEADO

Por favor, responda a las siguientes preguntas.

No	1
Sí	2
No lo sé	3

¿Su organización le da suficientes oportunidades para expresar su punto de vista en temas y aspectos relacionados con su trabajo?

Durante los últimos 12 meses, ¿ha recibido algún tipo de formación (ya sea de formación en su lugar de trabajo, algún curso o actividad planificada) para actualizar sus habilidades?

¿Ha habido algún intento serio en su organización para hacer el trabajo de personas como usted tan interesante y variado como sea posible?

Durante el año pasado, ¿Su rendimiento ha sido evaluado formalmente?

¿Le proporciona su organización alguna ayuda para atender sus responsabilidades fuera del trabajo (por ejemplo, facilidades en el cuidado de sus hijos, horarios flexibles, facilidades financieras o servicios de asesoramiento legal)?

¿Su organización promueve activamente políticas de igualdad de oportunidades en su lugar de trabajo?

¿Ha adoptado su organización medidas preventivas para evitar

cualquier tipo de acoso o intimidación que pueda producirse en su empresa?

En esta organización, ¿evalúan su rendimiento y ello influye sobre su salario?

AUTONOMÍA

Rara vez o nunca	1
Con poca frecuencia	2
A veces	3
Con bastante frecuencia	4
Muy frecuentemente o siempre	5

Puedo planificar mi propio trabajo.

Puedo realizar mi trabajo de la manera que crea más conveniente.

Puedo escoger las tareas a realizar en mi trabajo.

Puedo cambiar la forma de hacer mi trabajo.

Puedo influir en la forma de organizar la sección /departamento en el que trabajo.

CONTRATO PSICOLÓGICO DEL EMPLEADOR

Obligaciones de su organización: A continuación se presenta una lista de promesas y compromisos. Nos gustaría que nos indicara si considera que esta organización se ha comprometido en alguno de los aspectos que se presentan a continuación, ya sea formal o informalmente, y en qué grado esas promesas se han visto cumplidas.

Su organización se ha comprometido o le ha prometido....

No.	0
Sí, pero no ha cumplido su promesa.	1
Sí, pero ha cumplido su promesa sólo en parte.	2
Sí, y ha cumplido su promesa a medias.	3
Sí, y ha cumplido gran parte de su promesa.	4
Sí, y ha cumplido su promesa por completo.	5

proporcionarle un trabajo interesante?

proporcionarle un trabajo razonablemente estable?

proporcionarle un buen salario a cambio del trabajo que

realiza?

proporcionarle un trabajo retador?

permitirle participar en la toma de decisiones?

proporcionarle una carrera laboral?

proporcionarle un buen clima de trabajo?

garantizarle un trato justo por parte de supervisores y directores?

ser flexible para que usted pueda hacer compatible su trabajo con sus demandas fuera del trabajo?

proporcionarle la posibilidad de trabajar junto a otras personas de manera agradable?

proporcionarle oportunidades de progreso y desarrollo?

proporcionarle un entorno laboral seguro?

mejorar sus expectativas de Carrera laboral (dentro o fuera de esta empresa)?

proporcionarle un entorno libre de cualquier tipo de violencia o acoso?

ayudarle a resolver problemas que encuentra fuera del trabajo?

CONTRATO PSICOLÓGICO DEL EMPLEADOR

Sus compromisos con la organización. A continuación le presentamos una lista de promesas y compromisos que a veces adoptan los trabajadores con su organización. En cada caso, nos gustaría que indicara si considera que usted se ha comprometido en estos aspectos con esta organización, ya sea formal o informalmente, y el grado en que ha mantenido estas promesas.

Se ha comprometido usted a...

No.	0
Sí, pero no ha cumplido su promesa.	1
Sí, pero ha cumplido su promesa sólo en parte.	2
Sí, y ha cumplido su promesa a medias.	3
Sí, y ha cumplido gran parte de su promesa.	4
Sí, y ha cumplido su promesa por completo.	5

ir a trabajar incluso si no se encuentra del todo bien?

proteger la imagen de su organización?

mostrar lealtad hacia su organización?

trabajar horas extra o fuera de su horario de trabajo cuando sea necesario?

ser amable con los clientes incluso si ellos son groseros o desagradables con usted?

actuar bien en su equipo de trabajo?

ser puntual en su trabajo?

ayudar a otros en su trabajo?

realizar voluntariamente tareas que no forman parte de su puesto de trabajo?

desarrollar habilidades para desempeñar bien su trabajo?

alcanzar el rendimiento que se espera de usted en su trabajo?

aceptar un traslado interno dentro de su organización si fuera necesario?

plantear sugerencias innovadoras para mejorar su organización?

desarrollar nuevas habilidades y mejorar las que tiene ahora?

respetar las reglas y las normas de su empresa?

poner entusiasmo al realizar tareas que preferiría no tener que hacer?

hacerse responsable de su propio desarrollo de carrera?

SATISFACCIÓN LABORAL

Muy en desacuerdo	1
Algo en desacuerdo	2
En parte de acuerdo, en parte en desacuerdo	3
Algo de acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

No estoy contento con mi trabajo

Con frecuencia me aburro en mi trabajo.

La mayoría de los días estoy entusiasmado/a con mi trabajo.

Disfruto con mi trabajo.

DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

A continuación le presentamos un listado de aspectos relacionados con su última semana de trabajo. A su juicio, ¿En qué medida ha realizado satisfactoriamente las siguientes tareas?

Muy mal	1
Bastante mal	2
Ni bien ni mal	3
Bastante bien	4
Muy bien	5

Tomar decisiones.

Trabajar sin cometer errores.

Dedicarse a su trabajo.

Conseguir sus objetivos.

Tomar la iniciativa.

Asumir responsabilidades.

ABSENTISMO POR ENFERMEDAD

Por favor responda a las siguientes preguntas sobre su último año en esta empresa (si lleva menos de un año el tiempo que lleve).

Rara vez o nunca	1
Con poca frecuencia	2
A veces	3
Con bastante frecuencia	4
Muy frecuentemente o siempre	5

¿Con qué frecuencia ha faltado a su trabajo debido a su estado de salud en los últimos doce meses?

**SATISFACCIÓN DEL EMPLEADOR CON EL
DESEMPEÑO DEL EMPLEADO**

¿En qué medida estás satisfecho con ...

Muy insatisfecho	1
	2
	3
	4
	5
	6
Muy satisfecho	7

el rendimiento de los trabajadores temporales?

el rendimiento de los trabajadores permanentes?
