

HIGH PERFORMANCE PRACTICES AND AFFECTIVE COMMITMENT:
THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN
COLOMBIAN SMES

ABSTRACT: In recent years, the effect of individual attitudes over organizations' productivity has gained momentum. Hence, managers have focused their efforts on consolidating a baseline of universal practices to promote better performance. The purpose of this work is to study whether organizational culture plays a mediating role in the relationship with high performance practices and affective commitment, distinguishing between the practices that managers state their companies implement and those perceived by employees. Structural equations were used in a sample of 601 individuals and 50 human resources directors working for Colombian SMEs. Findings do not allow establishing that the practices conveyed by managers have a positive effect on affective commitment, while those practices perceived by employees do have a positive impact, corroborating the mediating role of organizational culture. These findings remark the importance of measuring employees' perception towards implemented practices and provide managers with key considerations about how to increase affective commitment. This research consolidates a group of practices that will later allow comparing results in different business contexts. In addition, it echoes the need to develop longitudinal research studies in order to broaden the analysis of attitudes and their importance for business performance.

KEYWORDS: Affective commitment, organizational culture, human resources management, high performance practices, SMEs.

PRÁTICAS DE ALTO DESEMPENHO E COMPROMISSO AFETIVO:
O PAPEL MEDIADOR DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM PMES
COLOMBIANAS

RESUMO: nos últimos anos, o efeito das atitudes dos indivíduos na produtividade da organização tem ganhado importância, razão pela qual diretores vêm focando seus esforços em consolidar uma base de práticas universais para promover melhores desempenhos. O objetivo deste artigo é analisar se a cultura organizacional cumpre uma função mediadora na relação com práticas de alto desempenho e comprometimento afetivo, diferenciando entre as práticas que os diretores dizem implementar e as percebidas pelos empregados. São utilizadas equações estruturais numa amostra de 601 indivíduos e 50 diretores de recursos humanos em PMEs colombianas. Os resultados não permitem afirmar que as práticas que os diretores dizem implementar tenham um efeito positivo no comprometimento afetivo, enquanto as práticas percebidas pelos empregados apresentam impacto positivo, comprovando-se, além disso, a mediação da cultura organizacional. Os achados salientam a importância de avaliar a percepção das práticas em colaboradores, ao mesmo tempo que contribuem para os diretores considerações sobre como aumentar o comprometimento afetivo. Esta pesquisa consolida um grupo de práticas que no futuro permitirá comparar resultados em diferentes contextos empresariais; além disso, conclui com a necessidade de desenvolver pesquisas longitudinais para ampliar a análise das atitudes no desempenho da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: comprometimento afetivo, cultura organizacional, gestão de recursos humanos, práticas de alto desempenho, PMES.

LES PRATIQUES DE HAUTE PERFORMANCE ET ENGAGEMENT AFFECTIF
: LE RÔLE MÉDIATEUR DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DANS
LES PME COLOMBIENNES

RÉSUMÉ : Ces dernières années, l'effet des attitudes des individus sur la productivité de l'organisation a gagné en importance, c'est pourquoi les gestionnaires ont concentré leurs efforts sur la consolidation d'une base de pratiques universelles pour promouvoir de meilleures performances. L'objectif de cet article est d'analyser si la culture organisationnelle joue un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques de haute performance et l'engagement affectif, en distinguant les pratiques rapportées par les managers et celles perçues par les employés. On utilise des équations structurelles sur un échantillon de 601 individus et 50 responsables des ressources humaines dans des PME en Colombie. Les résultats ne nous permettent pas d'affirmer que les pratiques dites mises en œuvre par les managers ont un effet positif sur l'engagement affectif, alors que les pratiques perçues par les employés ont un impact positif, prouvant également la médiation de la culture organisationnelle. Les résultats soulignent l'importance de mesurer les perceptions des pratiques par les employés, tout en fournissant aux gestionnaires des considérations sur la façon d'accroître l'engagement affectif. Cette recherche consolide un groupe de pratiques qui, à l'avenir, nous permettront de comparer les résultats dans différents contextes d'entreprise ; elle conclut également sur la nécessité de développer la recherche longitudinale pour élargir l'analyse des attitudes dans la performance de l'entreprise.

MOTS-CLÉ : engagement affectif, culture organisationnelle, gestion des ressources humaines, pratiques de haute performance, PME.

CITACIÓN SUGERIDA: Monsalve-Castro, C., Pardo-del-Val, M., & Dasí-Rodríguez, S. (2023). Prácticas de alto rendimiento y compromiso afectivo: el papel mediador de la cultura organizacional en pymes colombianas. *Innovar*, 33(88), 149-164. <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n88.106278>

CÓDIGOS JEL: J24, M12, M14

RECIBIDO: 26/10/2021 **APROBADO:** 30/04/2022

PREPRINT: 01/12/2021

Esta obra se publica bajo una licencia Creative Commons Atribución-No-Comercial-Sin-Derivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)



Prácticas de alto rendimiento y compromiso afectivo: el papel mediador de la cultura organizacional en pymes colombianas

Carolina Monsalve-Castro

Ph. D. en Dirección de Empresas

Profesora, Universidad Autónoma de Bucaramanga

Bucaramanga. Colombia

Grupo de investigación Genio

Rol de la autora: intelectual

lmonsalve628@unab.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-1572-8876>

Manuela Pardo-del-Val

Ph. D. en Dirección de Empresas

Profesora Titular, Universitat de València

Valencia, España

Rol de la autora: Intelectual

manoli.pardo@uv.es

<https://orcid.org/0000-0003-1419-2982>

Sonia Dasí-Rodríguez

Ph. D. en Dirección de Empresas

Profesora Titular, Universitat de València

Valencia, España

Rol de la autora: intelectual

sonia.dasi@uv.es

<https://orcid.org/0000-0001-9162-0632>

RESUMEN: En los últimos años ha cobrado importancia el efecto de las actitudes de los individuos en la productividad de la organización, razón por la que directivos han enfocado sus esfuerzos en consolidar una base de prácticas universales para promover mejores rendimientos. El fin de este artículo es analizar si la cultura organizacional cumple una función mediadora en la relación con prácticas de alto rendimiento y compromiso afectivo, distinguiendo entre las prácticas que dicen implantar los directivos y las percibidas por empleados. Se utilizan ecuaciones estructurales en una muestra de 601 individuos y 50 directores de recursos humanos en pymes de Colombia. Los resultados no permiten afirmar que las prácticas que dicen implementar los directores tengan un efecto positivo en el compromiso afectivo, mientras que las prácticas percibidas por empleados sí que impactan positivamente, comprobándose además la mediación de la cultura organizacional. Los hallazgos resaltan la importancia de medir la percepción de las prácticas en colaboradores, a la vez que aportan a directivos consideraciones acerca de cómo incrementar el compromiso afectivo. Esta investigación consolida un grupo de prácticas que a futuro permita comparar resultados en distintos contextos empresariales; además, concluye con la necesidad de desarrollar investigaciones longitudinales para ampliar el análisis de las actitudes en el desempeño de la empresa.

PALABRAS CLAVE: compromiso afectivo, cultura organizacional, gestión de recursos humanos, prácticas de alto rendimiento, pymes.

Introducción

El compromiso afectivo, considerado como predictor del desempeño organizacional (Andersén & Andersén, 2019; Meyer et al., 2002; Rainieri, 2017), ha sido un importante tópico en el área de recursos humanos. Durante años se ha analizado cómo a través de sistemas de prácticas de alto rendimiento (en adelante PAR) se puede contribuir a incrementar el compromiso afectivo de la fuerza laboral (Andersén & Andersén, 2019; Huang et al., 2018; Kehoe & Wright, 2013; Kloutsiniotis & Mihail, 2017; Takeuchi et al., 2018) y, por tanto, en el desempeño de la compañía.

Durante años ha existido un debate sobre cuáles son las PAR que podrían conformar un sistema de alto rendimiento y, además, ser usadas en una organización para mejorar su desempeño mediante la prosperidad y bienestar de los colaboradores (Kaushik & Mukherjee, 2021; Triguero-Sánchez & Peña-Vinces, 2013). Para ello, se han implementado diferentes términos como *high commitment work systems*, *high performance work systems* o *high involvement work systems*, entre otros. Para algunos autores (Kloutsiniotis & Mihail, 2017), el término mayormente usado es *high performance work system* (HPWS), correspondiente en español a *prácticas de alto rendimiento* (PAR) y, por eso mismo, su preferencia en este artículo.

En la literatura, algunos estudiosos interesados en el tema han puesto de manifiesto la importancia de ahondar en esta relación, haciendo una distinción entre los efectos producidos por las PAR implementadas por directores y las PAR percibidas por colaboradores (Khilji & Wang, 2006; Riaz et al., 2020). Es así como sostienen la necesidad de ampliar la investigación, tomando como referencia esta clasificación, debido a que existe evidencia de una variación en la interpretación de las prácticas si estas se analizan conforme a lo que los directivos dicen implantar o según la percepción que tienen los empleados (Baluch, 2017; Macky & Boxall, 2007; Xi et al., 2021).

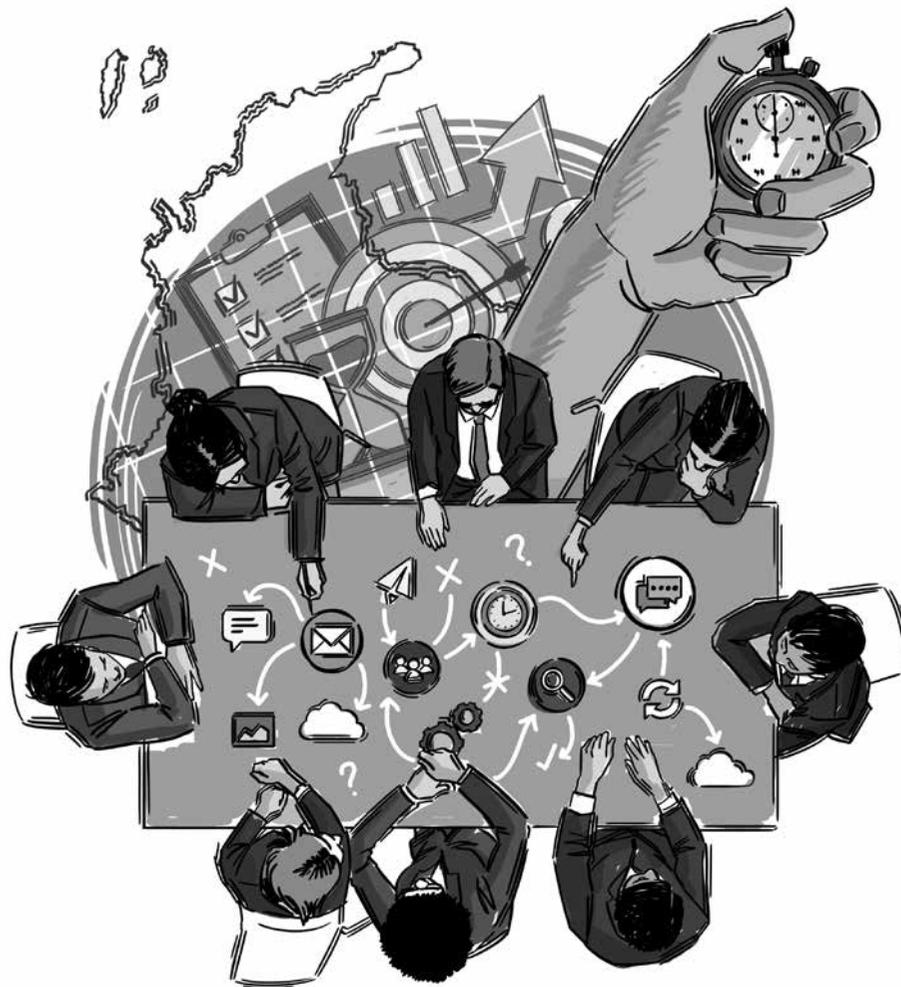
Por otra parte, los estudios realizados en el área de recursos humanos también han sugerido seguir contribuyendo a este campo del saber, a través de la inclusión de variables mediadoras que permitan explicar mejor la relación entre PAR y compromiso afectivo (Messersmith et al., 2011). La cultura organizacional ofrece indicios para ser analizada como variable mediadora, puesto que ha mostrado un interesante efecto en ese sentido entre diferentes variables: liderazgo, compromiso y calidad de la educación (Amtu et al., 2021), liderazgo y compromiso organizativo (Shim et al., 2015); PAR y rendimiento de la organización (Hau-Siu Chow, 2012); liderazgo y compromiso afectivo

(Simosi & Xenikou, 2010); PAR e intercambio de conocimiento (Castañeda & Toulson, 2013).

Aunque las investigaciones mencionadas han contribuido al avance de los efectos de las PAR en la dirección de empresas y han permitido vincular otras variables para ampliar el análisis de los individuos en las organizaciones, aún existen ciertos desafíos que deben ser abordados por los investigadores. En este sentido, este trabajo espera aportar en la resolución de dos aspectos. El primero es la incapacidad que a la fecha se ha presentado para generalizar los hallazgos aportados en esta área de conocimiento (Kloutsiniotis et al., 2021), razón por la que se espera ofrecer un instrumento de medición validado, con el fin de consolidar un grupo de PAR que sea aplicable a las pymes y, con ello, realizar a futuro comparaciones que ofrezcan explicaciones más cercanas a la realidad estudiada. El segundo aspecto es que la investigación desarrollada sobre los elementos que se relacionan con la adopción de PAR en las compañías ha sido fuertemente revisada en empresas de gran tamaño y en países con una fuerte economía (Harney & Alkhalaf, 2020; Sun & Mamman, 2021); por tanto, con este estudio se pretende incrementar el conocimiento en las pymes colombianas sobre las actividades de recursos humanos que inciden en el compromiso de los colaboradores, además de entender cómo afecta la cultura de la organización a este tipo de empresas.

En este sentido, el fin de esta investigación reside en analizar el efecto de las PAR en el compromiso afectivo, distinguiendo entre las prácticas que dicen implementar los líderes de recursos humanos y las que experimentan la fuerza de trabajo, vinculando la cultura organizacional bajo un rol mediador. Para ello, se analizan 50 pymes colombianas de diferentes sectores empresariales, en las que se consulta tanto a empleados como a directivos para medir PAR, cultura organizacional y compromiso afectivo. Se selecciona este grupo empresarial debido a que, como lo sustenta Maturana y Andrade (2019), la mayoría de estas empresas no consideran el recurso humano como elemento clave para su sostenibilidad. Así, desde este estudio se busca contribuir a la gestión y continuidad organizacional de las pymes colombianas.

En este artículo, posterior a esta introducción, se presenta la fundamentación teórica que abarca los conceptos que contribuyeron a formular las hipótesis de investigación; luego, se expone la metodología que explica cómo se aborda la muestra, se utilizan los instrumentos y se hace el proceso de análisis estadístico implementado; finalmente, se resaltan los hallazgos generados de la investigación, se discuten y se generan las conclusiones del estudio.



Antecedentes teóricos y desarrollo de hipótesis

Las prácticas de alto rendimiento y su relación con el compromiso afectivo

Las PAR son consideradas un conjunto de prácticas de gestión de recursos humanos cuyo objetivo es mejorar las habilidades, motivación y oportunidades de los empleados para contribuir a la eficacia de la organización (Jiang et al., 2015). Estas prácticas, bajo un consenso general, ayudan a aumentar la motivación de los colaboradores, además de comprometerlos a partir de la realización de esfuerzos superiores con los objetivos de la empresa (Mahmood et al., 2019).

Diversos autores han realizado clasificaciones de este tipo de prácticas (Arthur, 1994; Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Miao, et al., 2021; Para-González et al., 2019). No obstante, ha sido Pfeffer (1998) quien ha obtenido mayor presencia en la literatura, debido a su propuesta que contempla prácticas universales o “mejores prácticas”, aplicables a cualquier empresa y con efectos que conllevan alcanzar el éxito de la organización (Pfeffer & Veiga, 1999). En este

grupo se encuentran prácticas como estabilidad laboral, contratación selectiva, retribución alta y condicionada, comunicación, equipos autodirigidos, formación y reducción de estatus. Es así como una compañía podría desarrollar una ventaja competitiva a través de sus trabajadores por medio de un sistema de prácticas de alto rendimiento, lo que genera un mayor compromiso de la fuerza laboral (Montoya Monsalve & Montoya Naranjo, 2012).

El compromiso afectivo contempla el vínculo emocional que el individuo profesa a su organización (Xi et al., 2021) a partir de la identificación que siente hacia ella (Bulut & Culha, 2010; Macky & Boxall, 2007). Este tipo de compromiso ha sido catalogado como la dimensión de mayor confiabilidad y validez del compromiso organizativo (Ko et al., 1997; Wong & Hong Gao, 2014) y ha demostrado que este está influido por el trabajo que desarrollan los colaboradores y las experiencias que viven en la compañía (Kehoe & Wright, 2013).

En el análisis que se ha realizado sobre la influencia de las PAR en el desempeño de los individuos, se ha dicho que las percepciones que tienen las personas sobre las prácticas

pueden asociarse con diferentes actitudes y comportamientos, además de relacionarse con valores, logros y necesidades; roles sociales e identidad; experiencias pasadas; competencias y expectativas (Nishii & Wright, 2007; Xi et al., 2021).

Con base en estos planteamientos, algunos autores como Macky y Boxall (2007) han logrado constatar la relación entre PAR y compromiso afectivo, resaltando la necesidad de desarrollar investigaciones que no solo incluyan la mirada que ofrecen los directivos de las empresas, sino que se considere lo que piensan y sienten los individuos sobre este tipo de prácticas. En la misma dirección están Nishii y Wright (2007), quienes destacaron la importancia de realizar estudios donde la medición de estas prácticas no esté dada únicamente por la respuesta del profesional de recursos humanos, como ha sido usualmente analizada. Además, Nishii (2006) concluye que analizar de manera aislada la respuesta del directivo a menudo no puede representar de forma adecuada el impacto de estas prácticas en el actuar de los empleados. En otras palabras, este tipo de respuestas representa la intencionalidad de la dirección de recursos humanos, pero ignora cómo los trabajadores perciben estas prácticas.

En este sentido, recientes investigaciones (Xi et al., 2021) han destacado que la implementación de las PAR influye en las percepciones individuales y colectivas de los empleados, repercutiendo notablemente en comportamientos relacionados con el compromiso afectivo e intención de rotación, y afectando el desempeño organizacional.

Cultura organizacional como mediador

La cultura organizacional ha sido un concepto ampliamente abordado en la literatura de ciencias administrativas, debido a su relación estratégica con un mejor rendimiento de la organización (Denison et al., 2003; Grueso, 2010; Matu-rana & Andrade, 2019). Ha sido definida por un considerable grupo de estudiosos, quienes destacan que la cultura comprende un conjunto de valores y creencias compartidas que permiten definir acertadamente la manera como se comportan los individuos (O'Really & Chatman, 1996; Shahriari & Allameh, 2020) y la manera como se realizan las cosas dentro de una empresa (Schein, 1988; Vera-Barbosa

& Blanco-Ariza, 2019). Además, se destaca por ser “un atributo socialmente construido por las organizaciones que sirve como elemento para hacer que una organización permanezca unida” (Cameron & Quinn, 2011, p. 18).

Son diversas las tipologías que se han identificado en la literatura para clasificar la cultura dentro de las empresas. Para Robbins (1998), la cultura puede describirse según el grado de fortaleza, es decir, puede clasificarse como fuerte o débil, lo cual se establece de acuerdo con la intensidad en que se integran los valores que rigen la organización.

Por otro lado, la cultura organizacional se puede definir según los valores apropiados por la compañía. Esta tipología ha sido utilizada por Wallach (1983) para argumentar que la cultura puede clasificarse en *burocrática*, con rasgos de autoridad y responsabilidad; *innovadora*, con orientación al desafío y el riesgo; y *de apoyo*, con ambiente colaborativo y sociable. Bajo este mismo esquema de valores, Cameron y Quinn (2011) desarrollaron un modelo denominado *marco de valores en competencia*, con base en una clasificación de la cultura. Para estos autores, la cultura se clasifica en: *clan*, caracterizada por valores como trabajo en equipo, desarrollo de personal y participación; *jerárquica*, orientada por valores de autoridad y control; *de mercado*, compuesta por valores referentes a la competitividad y productividad; y *adhocrática*, caracterizada por organizaciones idóneas para dar respuesta a permanentes retos del mercado. La figura 1 recoge dicha tipología.

Para este trabajo se seleccionó la propuesta de Cameron y Quinn (2011), debido a que sostienen que la cultura de una empresa emerge de diferentes valores que han llegado a ser asociados con las diferentes formas de organización. Estas diferencias en los valores son explicadas desde la perspectiva de diferenciación que sostiene la existencia de sub-culturas dentro de las empresas, mostrándose en algunos casos disconformidad y en otras concordancia (Brooks, 2008). Es así como esta clasificación se ha convertido en una de las más referenciadas en la literatura y aplicada en diversos sectores empresariales (Acar, 2012; Cameron & Quinn, 2011; Hartnell et al., 2011; Kim & Kim, 2015).

De igual forma, la cultura organizacional se ha considerado un elemento clave de la efectividad en las empresas (Kim & Kim, 2015), razón por la que ha sido analizada junto a



Figura 1. Valores imperantes en los tipos de cultura. Fuente. elaboración propia con base en Cameron y Quinn (2011).

otros constructos que en diversas investigaciones también se han examinado junto a las PAR, pues se ha establecido que una organización que resalte por favorecer los espacios de creatividad bajo un entorno de confianza, además de promover el trabajo en equipo y el logro de metas, podría surgir gracias al uso de PAR, en mayor compromiso de los individuos (Simosi & Xenikou, 2010). La idea subyacente es que las PAR influyen en el desarrollo de ventajas competitivas y en la integración de la cultura en la organización (Seong, 2011; Shahriari & Allameh, 2020) y que, además, incrementan los niveles de compromiso en los empleados de una compañía (Macky & Boxall, 2007; Maturana & Andrade, 2019). Es así como se evidencia el rol mediador de la cultura organizacional en diferentes estudios relacionados con prácticas de recursos humanos e intercambio de conocimiento (Castañeda & Toulson, 2013), responsabilidad social y compromiso afectivo (Wong & Hong Gao, 2014), y liderazgo transformacional y compromiso organizacional (Kim & Kim, 2015; Shim et al., 2015).

Metodología

Formulación de hipótesis

Previas investigaciones soportan una correlación positiva de las PAR en el compromiso afectivo de los individuos (Kloutsiniotis & Mihail, 2017; Fragoso et al., 2019; Para-González et al., 2019; Takeuchi et al., 2018); además, sustentan que en esta relación positiva la implementación de las PAR genera ganancias en términos económicos y personales tanto a empleados como a empleadores. De esta manera, la primera hipótesis de esta investigación quedaría formulada así:

H1. *El uso de PAR tiene un efecto positivo en el compromiso afectivo.*

Ahondando en el concepto de PAR, Khilji y Wang (2006) confirmaron que las prácticas catalogadas como intencionadas no son necesariamente las prácticas que han sido aplicadas dentro de las organizaciones, razón por la que existe una clara distinción entre las prácticas intencionadas y las implementadas. En una investigación más reciente, Xi et al. (2021) sostienen que los efectos de las prácticas en las actitudes y comportamientos no se generan *per se*, sino que son otorgados desde las percepciones que los colaboradores les imprimen a partir de sus experiencias en la organización.

Siguiendo esta línea, este trabajo distingue entre prácticas intencionadas y percibidas. Las primeras, las PAR intencionadas, se definen como aquellas prácticas que los directivos de recursos humanos dicen haber diseñado y llevado

a cabo; por su parte, las PAR percibidas serán aquellas prácticas que experimenta la fuerza laboral en su quehacer profesional. Basados en estos argumentos se propone desglosar la hipótesis 1 en las siguientes subhipótesis:

H1a. *La intención de uso de las PAR tiene un efecto positivo en el compromiso afectivo.*

H1b. *La percepción de uso de las PAR tiene un efecto positivo en el compromiso afectivo.*

Con respecto a lo analizado en la literatura, donde se extrae la posibilidad de vincular en esta relación la cultura organizacional como variable mediadora, se analiza a continuación lo propuesto por Baron y Kenny (1986), quienes sostienen que se deben cumplir tres condiciones: i) la variable independiente puede presentar variaciones que ejercen una influencia significativa en la variable presuntamente mediadora (ruta *a*); ii) la variable mediadora influye significativamente en la variable dependiente (ruta *b*), y iii) como última condición ha de cumplirse que, cuando se introduce una variable mediadora, lo cual se corrobora en la incorporación de las rutas *a* y *b*, una relación preliminarmente significativa entre la variable independiente y dependiente (ruta *c*) deja de serlo, otorgando un efecto de mediación cuando la ruta *c* es cero.

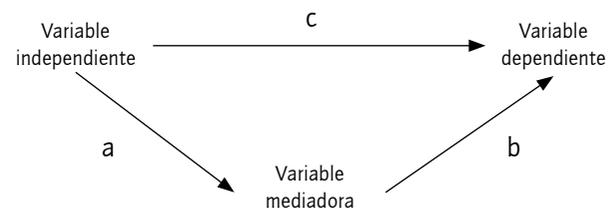


Figura 2. Modelo mediador. Fuente: elaboración propia con base en Baron y Kenny (1986).

Tomando en consideración estos argumentos, se plantea la segunda hipótesis:

H2. *La cultura organizacional media la relación entre las PAR y el compromiso afectivo.*

Con el fin de confirmar la mediación de la cultura organizacional, se debe comprobar, en primer lugar, el vínculo entre las PAR (variable independiente) y la cultura organizacional, además de la relación entre cultura organizacional y compromiso afectivo (variable dependiente); para finalizar, se verifica que, al introducir la cultura en el modelo, la relación directa entre PAR y compromiso se ve debilitada, ya que esta se explica a través de la influencia de las PAR sobre la cultura organizacional, y de esta sobre el compromiso afectivo.

Por lo tanto, y siguiendo estos argumentos, se propone la subhipótesis que correspondería a la relación inicial del modelo mediador:

H2.1. *El uso de PAR tiene un efecto positivo en la cultura organizacional.*

Retomando la diferenciación entre las PAR intencionadas y percibidas, cabe señalar que las prácticas intencionadas, propuestas y comunicadas por los directores de recursos humanos tienen como propósito influir en el comportamiento de los individuos de dos maneras: restringiendo y permitiendo. No obstante, la forma en que los empleados las entienden y perciben puede estar relacionada con las percepciones idiosincráticas de los diferentes grupos de personas que conforman la organización. Esto puede traer como resultado que los individuos, a través de sus rutinas de trabajo, acepten y legitimen dichas prácticas, las institucionalicen y se comporten de manera inconsciente dentro de la compañía (Mierlo et al., 2018). De ahí que pueda suponerse que tanto las PAR intencionadas como las PAR percibidas influyan sobre la cultura organizacional, dividiendo nuestra subhipótesis así:

H2.1a. *La intención de uso de las PAR tiene un efecto positivo en la cultura organizacional.*

H2.1b. *La percepción de uso de las PAR tiene un efecto positivo en la cultura organizacional.*

Comprender la función de la cultura en la organización ha sido clave para emprender programas de desarrollo que contribuyan a fortalecer la base de recurso humano y su dedicación hacia la organización (O'Reilly, 1989), además de impactar la manera como los individuos perciben la compañía y se comprometen con los objetivos de esta (Lok et al., 2005). Özçelik et al. (2016) sostienen que la cultura se refleja a través de los valores e impacta la orientación estratégica de la empresa relacionada con el cambio; el proceso de toma de decisiones; las relaciones con los grupos de interés, y las actitudes de los colaboradores, tanto así que la cultura se ha convertido en un medio para estimular el compromiso y perseguir las metas de la empresa (Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013), surgiendo así la segunda subhipótesis:

H2.2. *La cultura organizacional tiene un efecto positivo en el compromiso afectivo.*

En investigaciones anteriores se han contrastado los efectos de la cultura en el compromiso de los trabajadores. Culturas que se desarrollan en entornos familiares y se caracterizan por ofrecer un entorno de cooperación, familiaridad y respaldo al rendimiento del colaborador, como la cultura tipo clan, promueven comportamientos orientados a la

satisfacción y compromiso (Acar, 2012; Wallach, 1983; Wells & Lower, 2016). De igual forma, se destacan los efectos positivos hacia el compromiso de culturas catalogadas como adhocráticas y de mercado (Sysinger, 2012), debido a que, en el primer caso, se promueve el trabajo en equipo y ambientes de participación (Acar, 2012) y, en el segundo, se destacan valores relacionados con el logro de metas. Por su parte, la cultura jerárquica puede tener un efecto negativo en el compromiso, debido a valores asociados al control y toma de decisiones centralizada (Goodman et al., 2001). En consideración a estos aspectos, se propone desglosar la anterior subhipótesis en las siguientes:

H2.2a. *La cultura organizacional tipo clan tiene un efecto positivo en el compromiso afectivo.*

H2.2b. *La cultura organizacional tipo jerárquica tiene un efecto negativo en el compromiso afectivo.*

H2.2c. *La cultura organizacional tipo de mercado tiene un efecto positivo en el compromiso afectivo.*

H2.2d. *La cultura organizacional tipo adhocrática tiene un efecto positivo en el compromiso afectivo.*

De cara a completar el círculo y confirmar si existe una mediación de la cultura organizacional entre las PAR y el compromiso afectivo, se plantea la tercera subhipótesis:

H2.3. *La influencia del uso de las PAR (intencionadas-percibidas) sobre el compromiso afectivo es significativamente inferior cuando se incorpora el tipo de cultura en el modelo.*

El conjunto anterior de hipótesis configura el modelo de investigación que se observa en la figura 3.

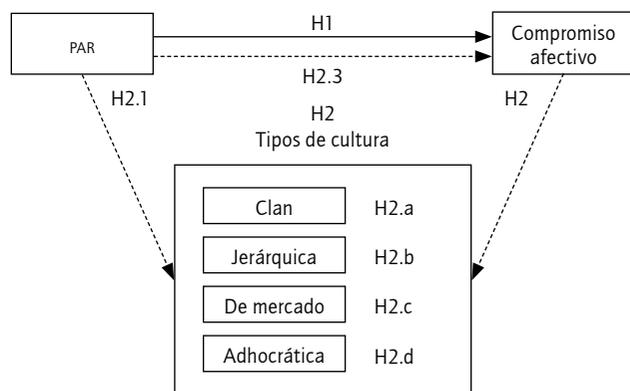


Figura 3. Modelo de investigación. Fuente: elaboración propia.

Muestra y procedimiento

Para realizar el estudio empírico, se encuestaron empleados y directores de recursos humanos de 50 pymes de diversos sectores ubicados en Bucaramanga, Colombia.

La recolección de información se realizó mediante dos procedimientos: el primero radicó en organizar una reunión para suministrar el instrumento a la fuerza de trabajo y al directivo, contando con tiempo prudente para responder y entregar la información en ese mismo momento; en el segundo, se diseñó un enlace virtual que era enviado en un correo electrónico por intermediación del directivo de recursos humanos. En los dos casos se incorporaron recomendaciones para tramitar el formulario y se hizo un acuerdo de privacidad para proteger los datos suministrados.

Para este proceso, siguiendo a Cameron y Freeman (1991), se persiguió que en cada organización respondiesen al menos diez personas y el directivo de recursos humanos, con el fin de determinar el tipo de cultura. A estos colaboradores se les preguntó, además, sobre aspectos relacionados con PAR y compromiso afectivo. En concreto, el director de recursos humanos describía las prácticas que se utilizaban en la empresa (PAR intencionadas), mientras que los empleados respondían sobre qué prácticas identificaban en ella (PAR percibidas).

Finalmente, se recibieron en total 651 respuestas, de las cuales 601 fueron provenientes de empleados y 50 de directores de recursos humanos (tabla 1). La muestra estuvo comprendida en un 57,45% por mujeres y un 31,02% por hombres. El 66,1% manifestó tener estudios universitarios y el 19% un estudio posgradual. En cuanto a antigüedad, el 37,94% afirmó llevar desempeñándose en la empresa entre 1 y 3 años, mientras que el 22,89% declaró llevar entre 4 y 7 años.

Mediciones

El instrumento usado para recolectar datos fue un cuestionario compuesto por cuatro partes. La primera consistía en obtener información demográfica de los participantes con el fin de ofrecer una caracterización de la muestra y las partes restantes incluyeron las variables de investigación (PAR, compromiso afectivo, cultura organizacional).

Los ítems estuvieron medidos bajo una escala Likert de siete puntos. Para el caso del compromiso afectivo y cultura organizacional, las respuestas estaban en un rango de 1, si estaba totalmente en desacuerdo, y 7, si estaba totalmente de acuerdo. Para las PAR, el rango de respuesta estaba en 1, para nunca, y 7, para siempre. En total fueron 51 preguntas realizadas tanto a la fuerza de trabajo como a los directivos de RR. HH.

Prácticas de alto rendimiento

Esta parte del cuestionario estuvo compuesta por 21 ítems adaptados de la propuesta diseñada por Camps y

Tabla 1. Perfil de participantes de la muestra.

Categorías de respuesta		Empleados		Directivos	
		n	%	n	%
Género	Masculino	228	37,94%	13	26,00%
	Femenino	337	56,07%	37	74,00%
	NS/NR*	36	5,99%	0	0
Promedio de edad	18-25 años	145	24,13%	3	6,00%
	26-35 años	272	45,26%	21	42,00%
	36-45 años	116	19,30%	15	30,00%
	46-55 años	51	8,49%	7	14,00%
	Más de 56 años	6	1,00%	4	8,00%
	NS/NR*	11	1,83%	0	0
Educación	Sin estudio	3	0,50%	0	0
	Bachillerato	73	12,15%	1	2,0%
	Universitario	412	68,55%	18	36,0%
	Postgrado	94	15,64%	30	60,0%
	NS/NR*	19	3,16%	1	2,0%
Antigüedad	Menos de 1 año	110	18,30%	7	14,00%
	Entre 1 y 3 años	232	38,60%	15	30,00%
	Entre 4 y 7 años	135	22,46%	14	28,00%
	Más de 8 años	91	15,14%	14	28,00%
	NS/NR*	33	5,49%	0	0,00%
Total		601		50	

Nota. *No sabe/ no responde. Fuente: elaboración propia.

Luna-Arocas (2012). Esta escala presenta siete prácticas formuladas por Pfeffer (1998) y mencionadas en el apartado teórico. La fiabilidad de la escala se determinó mediante el Alfa de Cronbach obteniendo un coeficiente de 0,958, considerado aceptable dentro de los valores establecidos (Frías-Navarro, 2021).

Compromiso afectivo

El compromiso afectivo fue medido a través de seis ítems provenientes del instrumento elaborado por Allen y Meyer (1990) y ajustado en Meyer y Allen (1997). El cálculo de la fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach otorgó un valor de 0,894 catalogado como aceptable (Frías-Navarro, 2021).

Cultura organizacional

La cultura organizacional fue medida a través del *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), un instrumento desarrollado por Cameron y Quinn (2011). Su estructura estuvo comprendida por 24 ítems clasificados por cada tipo de cultura (clan, adhocrática, de mercado y jerárquica). El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido para la cultura clan fue de 0,892; la cultura adhocrática, de 0,870; la cultura de mercado, de 0,873 y la cultura jerárquica, de 0,866, razón por la que los valores obtenidos se consideraron aceptables (Frías-Navarro, 2021).

Análisis estadístico

Para analizar si la cultura organizacional ejerce un rol mediador en la relación entre las PAR y el compromiso afectivo, se consideran dos técnicas que pueden contribuir a probar dicho efecto: i) enfoque de regresión y ii) enfoque de ecuaciones estructurales (Ato & Vallejo, 2011). Para llevar a cabo este estudio, se optó por implementar ecuaciones estructurales, usando el *software* estadístico AMOS versión 22, puesto que permite "la posibilidad de controlar el error, la facilidad para utilizar indicadores múltiples de los constructos y por la variedad de medidas de ajuste de modelos que proporcionan" (Ato & Vallejo, 2011, p. 553).

En la medición se consideraron los índices que permiten valorar el adecuado ajuste del modelo. Siguiendo las recomendaciones de Escobedo et al. (2016), para que exista un buen ajuste, el *p-value* debe ser inferior a 0,05 y el RMSEA debe presentar valores inferiores a 0,05. Para el caso del *Comparative Fit Index* (CFI), los valores deben oscilar entre 0 y 1. Adicionalmente, se revisaron los tres aspectos propuestos por Baron y Kenny (1986) para comprobar si existe una correlación de la variable que media la relación entre variable independiente y dependiente.

Resultados

Para testear el modelo, se realizó la comprobación de la primera hipótesis (H1a y H1b), comenzando por distinguir entre PAR intencionadas y percibidas. En este caso, los resultados arrojaron que la intención de uso de las PAR no tiene un efecto positivo en el compromiso afectivo, mientras que se constató que la percepción de uso de las PAR sí es significativa (tabla 2).

En consideración de este primer resultado, la contrastación de hipótesis en el modelo de mediación solo se podrá continuar utilizando las respuestas de los empleados, es decir, las PAR catalogadas como percibidas, debido a que no cumple con uno de los criterios mencionados por Baron

y Kenny (1986), referente a la existencia *a priori* de una relación significativa entre la variable independiente y dependiente.

Tabla 2.
Efecto directo de PAR (intencionadas-percibidas) sobre compromiso afectivo.

Relación	<i>p-value</i>	CFI	RMSEA
PAR intencionadas	0,344	0,923	0,043
PAR percibidas	0,001	0,873	0,046

Fuente: elaboración propia.

Al hacer la comprobación de la hipótesis 2.1b, se obtiene que la percepción de uso de las PAR tiene un efecto positivo en los cuatro tipos de cultura, para todos los casos reportaron un *p-value* 0,001 y un RMSEA aceptable según los rangos mencionados (tabla 3).

Tabla 3.
Efecto directo de PAR percibidas sobre el tipo de cultura.

Relación	<i>p-value</i>	CFI	RMSEA
PAR percibidas-clan	0,001	0,852	0,049
PAR percibidas - jerárquica	0,001	0,91	0,037
PAR percibidas - de mercado	0,001	0,946	0,030
PAR percibidas - adhocrática	0,001	0,937	0,035

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, al constatar el efecto del tipo de cultura (tabla 4), en el compromiso afectivo se puede evidenciar que están positivamente relacionados, cumpliendo con la H2.2.

Tabla 4.
Efecto directo tipos de cultura sobre compromiso afectivo.

Relación	<i>p-value</i>	CFI	RMSEA
Clan - compromiso afectivo	0,001	0,883	0,043
Jerárquica - compromiso afectivo	0,001	0,884	0,038
De mercado - compromiso afectivo	0,001	0,934	0,032
Adhocrática - compromiso afectivo	0,001	0,0937	0,907

Fuente: elaboración propia.

Con respecto al efecto mediador, se presentan los parámetros estimados y los valores del *p-value* en las tablas 5 a 7. En este caso, la hipótesis H2.3, para cada uno de los tipos de cultura, cumple con los criterios exigidos por Baron y Kenny (1986) para que exista un efecto mediador. En otras palabras, las culturas clan (tabla 5), jerárquica (tabla 6) y adhocrática (tabla 7) ejercen un efecto mediador entre las PAR percibidas y el compromiso afectivo. En cambio, con

los resultados obtenidos no se pudo comprobar el rol mediador de la cultura de mercado (tabla 8), debido a que no se cumple una de las condiciones planteadas por Baron y Kenny (1986), en concreto la correlación positiva entre

PAR percibidas y compromiso afectivo del efecto directo (0,500), que no es menor en el modelo de mediación parcial (0,526), por lo que la hipótesis H2.3 para la cultura de mercado no se aprueba.

Tabla 5.
Modelo de mediación con cultura clan.

Relación	Efecto directo					Mediación parcial					
	Hipótesis	χ^2	gl	Estimación	SE	p-value	χ^2	gl	Estimación	SE	p-value
PAR percibidas -compromiso afectivo		142,326	60	0,500	0,042	0,001	226,434	122	0,092	0,065	0,159
PAR percibidas -clan							119,496	52	0,675	0,04	0,000
Clan-compromiso afectivo							84,131	38	0,705	0,047	0,000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6.
Modelo de mediación con cultura jerárquica.

Relación	Efecto directo					Mediación parcial					
	Hipótesis	χ^2	gl	Estimación	SE	p-value	χ^2	gl	Estimación	SE	p-value
PAR percibidas -compromiso afectivo		142,326	60	0,500	0,042	0,001	214,18	121	0,154	0,062	0,012
PAR percibidas -jerárquica							95,667	51	0,549	0,038	0,000
Jerárquica -compromiso afectivo							77,812	40	0,686	0,058	0,000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7.
Modelo de mediación con cultura adhocrática.

Relación	Efecto directo					Mediación parcial					
	Hipótesis	χ^2	gl	Estimación	SE	p-value	χ^2	gl	Estimación	SE	p-value
PAR percibidas -compromiso afectivo		142,326	60	0,500	0,042	0,001	251,886	112	0,295	0,071	0,012
PAR percibidas -adhocrática							71,196	40	0,625	0,041	0,001
Adhocrática -compromiso afectivo							64,725	32	0,621	0,049	0,000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8.
Modelo de mediación con cultura de mercado.

Relación	Efecto directo					Mediación parcial					
	Hipótesis	χ^2	gl	Estimación	SE	p-value	χ^2	gl	Estimación	SE	p-value
PAR percibidas -compromiso afectivo		142,326	60	0,500	0,042	0,001	233,104	123	0,526	0,06	0,012
PAR percibidas -de mercado							79,555	50	0,497	0,039	0,001

(Continúa)

Relación	Efecto directo					Mediación parcial					
	Hipótesis	χ^2	gl	Estimación	se	<i>p-value</i>	χ^2	gl	Estimación	se	<i>p-value</i>
De mercado -compromiso afectivo							73,544	37	0,451	0,059	0,000

Fuente: elaboración propia.

Discusión de resultados

El propósito de este estudio es ahondar en la relación que existe entre PAR y compromiso afectivo, considerando el efecto mediador de la cultura organizacional. Durante varias décadas, el interés ha recaído en establecer cómo, por medio de prácticas de alto rendimiento, los individuos logran comprometerse en niveles más altos con su organización. No obstante, algunos autores han sugerido que la efectividad de dichas prácticas se relacionan con el grado en que la fuerza laboral las concibe o experimenta (Xi, et., al, 2021). Por tal motivo, en este estudio se clasificaron unas prácticas que son implementadas por directivos (PAR intencionadas) y otras que son percibidas por individuos (PAR percibidas).

Los hallazgos obtenidos de esta discriminación posibilitaron constatar que existe una clara diferencia sobre el impacto de las PAR en el compromiso afectivo según quién determine cuáles son las PAR que se están utilizando en la empresa. En concreto, los resultados no permitieron confirmar que las prácticas que dicen implementar los directivos de recursos humanos tengan un efecto positivo en el compromiso de los colaboradores, mientras que las prácticas percibidas por la fuerza laboral sí que parecen tenerlo. Estos resultados coinciden con los hallazgos de otras investigaciones, en las que se pudo establecer diferencias entre la intención de aplicar prácticas y la interpretación asignada de estas por colaboradores (Khilji & Wang, 2006).

A este punto, son varias las posibles explicaciones a los resultados. En primer lugar, si las PAR contribuyen a una mejor comunicación entre la dirección y los colaboradores (Macky & Boxall, 2007), es evidente que para el caso de las pymes colombianas no está ocurriendo. Esto puede ser consecuencia de la no alineación entre los objetivos de la organización al aplicar prácticas y el proceso de implementación, lo cual, en palabras de Nishii et al. (2008), hace referencia a que la fuerza laboral se comporta y actúa de determinada manera como consecuencia de lo que experimenta a través de las PAR adoptadas por la empresa.

Por otro lado, Riaz et al. (2020) sostienen que hay que comprender la filosofía de gestión de recursos humanos, la cual explica cómo los directivos pretenden administrar la fuerza laboral a partir de un ajuste estratégico para

alcanzar mejores rendimientos, con el propósito de aplicar PAR considerando la percepción de los colaboradores. Esto quiere decir que no se deben pasar por alto las interpretaciones otorgadas por los individuos a este tipo de prácticas, porque el significado ofrecido permite dar sentido al sistema de recursos humanos, razón por la que la filosofía debe estar claramente formulada dentro de la organización. Al respecto, Baluch (2017) expresa que estas diferencias pueden explicarse en parte porque la información transmitida por medio de prácticas de alto rendimiento puede ser reinterpretada por gerentes y empleados de manera diferente, si el sistema de recursos humanos es débil.

Otro aspecto que podría explicar estos resultados es la falta de estructura organizativa que presentan las pymes para adoptar un sistema de prácticas de alto rendimiento y obtenerlo a través de actitudes, como el compromiso y los resultados positivos en su desempeño. Este tipo de organizaciones se enfrenta a diversos desafíos relacionados con escasez de recursos, cultura impuesta por el propietario, informalidad en la gestión (Sun & Mamman, 2021) y, en algunos casos, insuficiente desarrollo tecnológico (Leyva et al., 2020). Es así como ciertos autores sostienen que algunas prácticas pueden resultar inapropiadas o no se incorporan como un sistema coherente, sino que se llevan a cabo de manera reactiva, emergente y oportunista (Harney & Alkhalaf, 2020). A eso se le suma que el contexto donde operan las pymes puede impactar en la implementación exitosa de las PAR, debido a las características que hacen únicas las economías de diferentes lugares del mundo (Kloutsiniotis et al., 2021).

Con respecto a los resultados concernientes al efecto mediador de la cultura organizacional (clan, jerárquica, adhocrática), se puede decir que esta variable sí ejerce un efecto positivo entre las PAR y el compromiso afectivo. Este hallazgo es consistente con la investigación realizada por Amtu et al. (2021), quienes en su estudio lograron constatar que se puede ejercer un efecto al compromiso de los colaboradores a través de la cultura. De igual forma, Hau-Siu Chow (2012) comprobó que el efecto de las PAR sobre el rendimiento de la empresa puede deberse a la existencia de variables intermedias, como la cultura, que podría explicar por qué los sistemas de recursos humanos mejoran el desempeño de la organización por medio de actitudes de los individuos. Esto

quiere decir que, cuando una compañía se enfoca a través de su cultura a establecer una visión y valores compartidos entre sus empleados, se promueven niveles de compromiso más altos del individuo hacia la empresa (Kim, 2014). En otras palabras, la cultura organizacional puede proporcionar un alto rendimiento de la compañía al inducir a los colaboradores a estar más comprometidos con los objetivos de la empresa, cuando en esta prevalece una cultura participativa, autoritaria o adaptable a los cambios, generada a partir de determinadas prácticas (PAR) que los empleados perciben, y a través de las cuales sienten que la compañía se preocupa y confía en ellos, invirtiendo en fortalecer sus habilidades (Xi et al., 2021).

Sin embargo, los hallazgos de este estudio no pudieron comprobar la mediación de la cultura de mercado, lo cual puede deberse a que el compromiso de cada empleado está regulado de manera diferente por las estructuras organizativas que se forman a través de la cultura de una empresa (Krajcsák, 2018). De igual forma, puede explicarse por qué las organizaciones que presentan este tipo de cultura se caracterizan por obtener mejores posiciones en el mercado mediante el control de tareas y de la estructura jerárquica representada en los niveles de cargos en la compañía. Para la fuerza de trabajo, esto significa un aspecto para comprometerse en el cumplimiento de sus obligaciones regidas por valores, como rentabilidad y logro de metas. En otras palabras, la empresa los motiva a comprometerse, debido a que obtener una posición competitiva en el sector donde opera conlleva alcanzar un reconocimiento económico que impulsa a los individuos a querer seguir con la organización, además de mejorar su rendimiento (Cameron & Quinn, 2011).

Por otro lado, aunque ciertos resultados de este estudio son similares a investigaciones anteriores, también se presentan algunas diferencias como lo expuesto por Rhee et al. (2018), quienes en su estudio comprobaron que las PAR muestran efecto de interacción significativo con la cultura de tipo adhocrático, de mercado y clan, pero no lograron establecer un efecto con la cultura jerárquica. En este caso, estos hallazgos podrían deberse a la influencia del contexto donde fue desarrollado el estudio (Kloutsiniotis et al., 2021) o a la no alienación del tipo de cultura con las características esenciales de las PAR. Por lo tanto, lo obtenido y analizado en este estudio permite mencionar que la dirección de recursos humanos necesita prestar más atención en los valores que orientan el quehacer de cada empresa, además de administrar de manera justa y transparente los sistemas de prácticas que favorezcan la apropiada interpretación de los colaboradores y, por ende, aumente su nivel de compromiso.

Conclusiones

El análisis del comportamiento en los individuos llegó a estar centralizado en los efectos que las prácticas de recursos humanos podrían estar generando en los niveles de compromiso de la fuerza laboral. No obstante, con el pasar de los años se ha podido evidenciar que en esta relación existen variables que pueden ejercer un papel mediador y contribuir a ofrecer explicaciones más cercanas de lo que sucede en términos de conducta y actitud en las organizaciones. Por tal motivo, este estudio inició con una revisión de literatura en la que se identificaron determinadas variables que podrían mediar la relación entre PAR y compromiso afectivo. Incluso, se reconocieron algunos indicios que sugirieron que la cultura organizacional podría estar ejerciendo un papel relevante en esta relación, debido a los valores y creencias de la compañía que son adoptados por sus colaboradores e influyen en la forma como ven e interpretan las actividades de recursos humanos.

Por esta razón, se planteó un modelo de investigación para ser contrastado a través del método de ecuaciones estructurales, apropiado para probar la mediación de una variable con datos obtenidos, en este caso, de una muestra de pymes colombianas. De esta manera, los resultados son un aporte representativo al campo disciplinar de la dirección de empresas, especialmente porque en el contexto de las medianas y pequeñas organizaciones se necesita mayor comprensión de las actitudes de los colaboradores para formalizar la gestión del recurso humano.

Hasta el momento son varias las conclusiones extraídas de este estudio que pueden fortalecer futuros procesos de investigación en esta área. En un primer lugar, aunque son diversas las escalas de medición de las PAR registradas en la literatura, los resultados en términos de confiabilidad obtenidos en esta investigación permiten afirmar que el instrumento utilizado (anexo A) constituye un aporte para consolidar la información a futuro y ofrecer comparaciones en diferentes contextos geográficos y empresariales.

De la misma manera, llevar a cabo la distinción entre PAR intencionadas y PAR percibidas, producto de orientaciones realizadas en investigaciones anteriores, contribuyó a obtener resultados interesantes que muestran, por un lado, que las PAR intencionadas no tienen un efecto positivo en el compromiso afectivo de los colaboradores, pero sí las PAR percibidas, por otro. Por tanto, esto puede ayudar a que se continúe ampliando los estudios con base en esta discriminación, favoreciendo el diseño de procesos de comunicación organizacional eficiente, además de consolidar el sistema de PAR para promover una coherencia entre lo que dice implementar el directivo y la percepción que le atribuye la fuerza laboral.

Por otra parte, incluir el compromiso afectivo como variable dependiente consolidó el avance investigativo realizado a la fecha, frente a cómo se ve afectado el comportamiento de los colaboradores por la gestión de directivos, tanto en la interpretación de la cultura organizacional como en el diseño de prácticas de gestión. En otras palabras, esta corroboración del efecto positivo entre PAR percibidas y compromiso afectivo orienta a estudiosos a avanzar en el tema, incluyendo otras variables que profundicen en el análisis de esta relación y redunden en la creación de un sistema sólido de recursos humanos donde el individuo, a partir de su alto nivel de compromiso, sea eje principal en la consecución de las metas de la empresa.

Del mismo modo, constatar en esta investigación el efecto mediador de la cultura (clan, jerárquica, adhocrática) entre PAR percibidas y compromiso afectivo es una contribución a la literatura que sugiere ir más allá del estudio de relaciones directas entre variables para explicar con mayor detalle otros aspectos que podrían estar generando efectos en las actitudes y conductas de los colaboradores. Aunque no se logró comprobar el efecto mediador de la cultura de mercado, este hallazgo proporciona una oportunidad para quienes deseen continuar investigando en el tema, debido a que este resultado pudo estar asociado a que este tipo de cultura tiene una fuerte orientación externa y los individuos no llegan a sentirse tan influidos por las PAR, o es posible que la muestra de estudio no haya sido suficiente para explicar esta relación. Por esta razón, se sugiere ampliar el número de empresas participantes, con el fin de verificar este hallazgo o profundizar en aspectos que pueden estar generando la no mediación de este tipo de cultura.

Desde una óptica empresarial, los resultados de este estudio indican la conveniencia de seguir implementando PAR si se quiere seguir aumentando el compromiso de los colaboradores, en especial, cuidando la aplicación de dichas prácticas para que sean efectivamente percibidas por la fuerza laboral. De igual forma, los directivos podrían orientar su gestión en dos aspectos: en primer lugar, teniendo en cuenta que influyen en la cultura de sus organizaciones a través de las prácticas de recursos humanos, por lo que pueden intentar a su vez moldear esa cultura utilizando PAR; en segundo lugar, esta investigación informa a los directivos que, si pretenden incrementar el compromiso de sus empleados, tienen la oportunidad de hacerlo a través de la cultura, siempre que esta sea de tipo clan, jerárquica o adhocrática; en cambio, si en la empresa prevalece una cultura de mercado, el grado de compromiso viene principalmente derivado de la percepción de las PAR, sin que dicha cultura ejerza un rol mediador significativo.

Pese al esfuerzo de realizar una investigación rigurosa y de calidad, es preciso señalar la existencia de ciertas

limitaciones dentro del estudio. La literatura desarrollada en América Latina sobre compromiso, PAR y cultura organizacional ha sido escasa, quizás porque en el contexto nacional no es una variable relevante en este modelo, pero en cualquier caso ha significado una limitación para tomar referentes teóricos que analizaran esta temática en el ámbito empresarial intervenido. Otro aspecto limitador es que el estudio se desarrolló bajo un diseño transversal, lo que impidió tener una visión amplia de las actitudes de la fuerza laboral en un periodo mayor de tiempo. Por otra parte, la muestra de empresas que se seleccionó no fue homogénea debido a las dificultades del equipo investigador para conseguir la implicación de un número suficiente de empresas de un mismo sector. El reducido número de empresas, pese a contar con 651 observaciones individuales, condiciona asimismo los resultados y debe ser tenido en cuenta a la hora de hacer generalizaciones.

En cuanto a futuras investigaciones, se sugiere replicar este estudio tomando la información por sectores, con el propósito de realizar comparaciones intersectoriales. También la posibilidad de replicarlo en otros países de América Latina contribuiría a la literatura que se forja en esta área de conocimiento. Además, se considera una futura línea de investigación el profundizar en los resultados que se pueden obtener de la distinción entre PAR percibidas y PAR intencionadas, y sus efectos en otras variables de carácter empresarial. Como último punto, sería interesante considerar el análisis de la información bajo la metodología multinivel y evaluar si esta permite aportar conclusiones que enriquezcan el debate actual sobre las relaciones entre las variables por estudiar.

Declaración de conflicto de interés

Las autoras no manifiesta conflictos de intereses institucionales ni personales.

Referencias bibliográficas

- Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Amtu, O., Souisa, S., Joseph, L., & Lumamuly, P. (2021). Contribution of leadership, organizational commitment and organizational culture to improve the quality of higher education. *International Journal of Innovation*, 9(1), 131-157. <https://doi.org/10.5585/iji.v9i1.18582>

- Andersén, J., & Andersén, A. (2019). Are High-Performance Work Systems (HPWS) appreciated by everyone? The role of management position and gender on the relationship between HPWS and affective commitment. *Employee Relations*, 41(5), 1046-1064. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2018-0080>
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy Management Journal*, 37(3), 670-687. https://www.jstor.org/stable/256705#metadata_info_tab_contents
- Ato, M., & Vallejo, G. (2011). Los efectos de las terceras variables en la investigación psicológica. *Anales de Psicología*, 27(2), 550-561. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/123201>
- Baluch, A. (2017). Employee perceptions of HRM and well-being in non-profit organizations: unpacking the unintended. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(14), 1912-1937. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1136672>
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Brooks, B. (2008). The natural selection of organizational and safety culture within a small to medium sized enterprise (SME). *Journal of Safety Research*, 39(1), 73-85. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2007.09.008>
- Bulut, C., & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 309-322. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2010.00360.x>
- Cameron, K., & Freeman, S. (1991). Culture, congruence, strength and type: Relationship to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58. <https://webuser.bus.umich.edu/cameron/PDFs/Organizational%20Culture/Cultural%20Congruence.pdf>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey-Bass.
- Camps, J., & Luna-Arocas, R. (2012). A matter of learning: How human resources affect organizational performance. *British Journal of Management*, 23(1), 1-21. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00714.x>
- Castañeda, D., & Toulson, P. (2013). *Human resource practices and knowledge sharing: The mediator role of culture* [Penencia]. International Conference on Intellectual Capital Knowledge Management & Organizational Learning (ICICKM), Washington, Estados Unidos. <https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/human-resource-practices-knowledge-sharing/docview/1468445828/se-2?accountid=14777>
- Denison, D., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world. *Advances in Global Leadership Vol. 3* (pp. 205-227). Emerald Publishing. [https://doi.org/10.1016/s1535-1203\(02\)03011-3](https://doi.org/10.1016/s1535-1203(02)03011-3)
- Escobedo, M., Hernández, J., Estebané, O., & Martínez, G. (2016). Modelos de ecuaciones estructurales: características, fases, construcción, aplicación y resultados. *Ciencia y Trabajo*, 18(55), 16-22. <https://doi.org/10.4067/s0718-24492016000100004>
- Fragoso, P., Chambel, M., & Castanheira, F. (2019). The high-performance work system and commitment of the Portuguese Navy personnel. *Military Psychology*, 31(3), 251-266. <https://doi.org/10.1080/08995605.2019.1598226>
- Frías-Navarro, D. (2021). *Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida*. Universidad de Valencia. <https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- Goodman, E., Zammuto, R., & Gifford, B. (2001). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organization Development Journal*, 19(3), 58-60. <https://www.proquest.com/openview/f969938c1e7357afbad5733be83b3d33/1?pq->
- Grueso, M. (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. *Innovar*, 20(36), 79-90. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512010000100007&lng=es&nrm=iso
- Harney, B., & Alkhalaf, H. (2020). A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go. *Human Resource Management*, 60(1), 5-29. <https://doi.org/10.1002/hrm.22010>
- Hartnell, C., Ou, A., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions: Correction to Hartnell, Ou, and Kinicki (2011). *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694. <https://doi.org/10.1037/a0023086>
- Hau-Siu Chow, I. (2012). The roles of implementation and organizational culture in the HR-performance link. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3114-3132. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.639553>
- Huang, Y., Ma, Z., & Meng, Y. (2018). High-performance work systems and employee engagement: Empirical evidence from China. *Asian Pacific Journal of Human Resources*, 56(3), 341-359. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12140>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy Management Journal*, 38(3), 635-672. https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf
- Jiang, K., Chuang, C., & Chiao, Y. (2015). Developing collective customer knowledge and service climate: The interaction between service-oriented high-performance work systems and service leadership. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1089-1106. <https://doi.org/10.1037/apl0000005>
- Kaushik, D., & Mukherjee, U. (2021). High-performance work system: a systematic review of literature. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2282>
- Kehoe, R., & Wright, P. (2013). The impact of High- Performance Human Resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Khilji, S., & Wang, X. (2006). 'Intended' and 'implemented' HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171-1189. <https://doi.org/10.1080/09585190600756384>
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, 14, 397-417. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0225-z>
- Kim, H., & Kim, J. (2015). A cross-level study of transformational leadership and organizational affective commitment in the Korean local governments: Mediating role of procedural justice and moderating role of culture types based on competing values framework. *Leadership*, 11(2), 158-185. <https://doi.org/10.1177/1742715013514880>
- Kloutsiniotis, P., & Mihail, D. (2017). Linking innovate human resource practices, employee attitudes and intention to leave in health-care services. *Employee Relations*, 39(1), 34-53. <https://doi.org/10.1108/er-11-2015-0205>

- Kloutsiniotis, P., Katou, A., & Mihail, D. (2021). Examining the "dark-side" of high performance work systems in the Greek manufacturing sector. *Employee Relations*, 43(5), 1104-1129. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2020-0170>
- Ko, J.-W., Price, J., & Mueller, C. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.961>
- Krajcsák, Z. (2018). Relationships between employee commitment and organizational cultures: A theoretical framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(3), 398-414. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2017-1174>
- Leyva Carreras, A. B., Espejel Blanco, J. E., & Cavazos Arroyo, J. (2020). Efecto del desempeño del capital humano en la capacidad de innovación tecnológica de Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). *Innovar*, 30(76), 25-36. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85192>
- Lok, P., Westwood, R., & Crawford, J. (2005). Perceptions of organisational subculture and their significance for organizational commitment. *Applied Psychology*, 54(4), 490-514. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2005.00222.x>
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567. <https://doi.org/10.1080/09585190601178745>
- Mahmood, A., Akhtar, M., Talat, U., Shuai, C., & Hyatt, J. (2019). Specific HR practices and employee commitment: the mediating role of job satisfaction. *Employee Relations*, 41(3), 420-435. <https://doi.org/10.1108/er-03-2018-0074>
- Maturana, D., & Andrade, V. (2019). La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes. Un artículo de revisión. *Innovar*, 29(74), 101-114. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82091>
- McDuffie, J. (1995). Human Resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221. <https://doi.org/10.2307/2524483>
- Messersmith, J., Patel, P., Lepak, D., & Gould-Williams, J. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118. <https://doi.org/10.1037/a0024710>
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace*. Sage.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnitsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Miao, R., Bozionelos, N., Zhou, W., & Newman, A. (2021). High-performance work systems and key employee attitudes: the roles of psychological capital and an interactional justice climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 443-477. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1710722>
- Mierlo, J., Bondarouk, T., & Sanders, K. (2018). The dynamic nature of HRM implementation: A structuration perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3026-3045. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443957>
- Montoya Monsalve, J., & Montoya Naranjo, J. (2012). Grupo Semco y las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, una ventaja competitiva. *Innovar*, 22(46), 21-38. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/39322>
- Nishii, L. (2006). The role of employee attributions of HR practices in SHRM [Poster presentation] 2005 S. Rain Wallace Dissertation Research Award at the 21 annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas, Estados Unidos.
- Nishii, L., & Wright, P. (2007). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management [CAHRS Working Paper N.º 07-02]. ILR School. <https://hdl.handle.net/1813/77350>
- Nishii, L., Lepak, D., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "Why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25. <https://doi.org/10.2307/41166580>
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1996). *Culture as social control: Corporations, culture and commitment*. En B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, 18, 157-200. https://www.researchgate.net/publication/308175661_Culture_and_social_control_Corporations_cult_and_commitment
- Ortega-Parra, A., & Sastre-Castillo, M. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, 51(5), 1071-1083. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0599>
- Özcelik, G., Aybas, M., & Uyargil, C. (2016). High performance work systems and organizational values: Resource-based view considerations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 332-341. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.040>
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, Á. (2019). Do SHRM and HPWS shape employees' affective commitment and empowerment? *Evidence-based HRM*, 7(3), 300-324. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-01-2019-0004>
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124. https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey-Pfeffer/publication/265114424_Seven_Practices_of_Successful_Organizations/links/56cbb52b08aee3cee54192bc/Seven-Practices-of-Successful-Organizations.pdf
- Pfeffer, J., & Veiga, J. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 37-48. <https://www.jstor.org/stable/4165538>
- Raineri, A. (2017). Linking human resources practices with performance: The simultaneous mediation of collective affective commitment and human capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3149-3178. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1155163>
- Rhee, H., Oh, H., & Yu, G. (2018). High-performance work systems and firm capabilities in Korea: A fit perspective with organizational culture. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3), 317-340. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12134>
- Riaz, S., Townsend, K., & Woods, P. (2020). Understanding HRM philosophy for HPWS and employees' perceptions. *Personnel Review*, 50(3), 812-828. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0640>
- Robbins, S. (1998). *Organizational behaviour: Concepts, controversies, and applications*. Prentice Hall.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza y Janes Editores S.A.
- Seong, J. (2011). The effects of high-performance work systems, entrepreneurship and organizational culture on organizational performance. *Seoul Journal of Business*, 17(1), 3-36. <https://doi.org/10.35152/snusjb.2011.17.1.001>

Shahriari, M., & Allameh, S. (2020). Organizational culture and organizational learning: does high performance work systems mediate? *Journal of Workplace Learning*, 32(8), 583-597. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2020-0047>

Shim, H., Jo, Y., & Hoover, L. (2015). Police transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of organizational culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38(4), 754-774. <https://doi.org/10.1108/pijpsm-05-2015-0066>

Simosi, M., & Xenikou, A. (2010). The Role of Organizational culture in the relation between leadership and organizational commitment: An empirical study in a Greek organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1598-1616. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.500485>

Sun, Y., & Mamman, A. (2021). Adoption of high-performance work systems in small and medium-sized enterprises. *Asia Pacific Journal of Human Resource*, 60(3), 479-509. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12277>

Sysinger, Y. (2012). *A study of organizational culture and commitment in manufacturing organizations* [Tesis de maestría, Universidad Purdue]. Purdue e-Pubs. <https://docs.lib.purdue.edu/dissertations/AAl1530417/>

Takeuchi, R., Way, S., & Wei, A. (2018). Cross-level effects of support climate: Main and moderating roles. *Human Resource Management*, 57(5), 1205-1218. <https://doi.org/10.1002/hrm.21891>

Triguero-Sánchez, R., & Peña-Vinces, J. (2013). La cultura colectivista como determinante del desempeño organizativo mediante las prácticas de recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(3), 158-168. <https://doi.org/10.1016/j.iiedee.2013.01.002>

Vera-Barbosa, A., & Blanco-Ariza, A. B. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25-44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>

Wallach, E. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal*, 37(2), 28-36. https://moam.info/individuals-and-organizations-the-cultural-match_5b9bde58097c4770718b457a.html

Wells, J., & Lower, L. (2016). Part-time student employees' commitment: The role of culture types. *Recreational Sports Journal*, 40(1), 36-45. <https://doi.org/10.1123/rsj.2015-0033>

Wong, I., & Hong Gao, J. (2014). Exploring the direct and indirect effects of crs on organizational commitment. The Mediating role of corporate culture. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(4), 500-525. <https://doi.org/10.1108/ijchm-05-2013-0225>

Xi, M., Chen, Y., & Zhao, S. (2021). The Role of employees' perceptions of HPWS in the HPWS-performance relationship: A multilevel perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(3), 1113-1138. <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09694-w>

Anexo A. Ítems de medición para PAR

PAR	N.º	Ítems
Estabilidad laboral	1	Uno de los valores de la empresa es la estabilidad
	2	La empresa se esfuerza por conseguir el grado máximo de estabilidad laboral en los trabajadores
	3	Incluso en situación de turbulencia retener a los trabajadores es prioritario para la empresa
Contratación selectiva	4	La empresa tiene definido de manera objetiva y clara el perfil de los puestos
	5	La empresa prioriza la promoción interna frente a la captación externa
	6	La empresa gestiona y actualiza una base de datos de solicitudes de candidatos
Equipos autodirigidos	7	La empresa tiene programas de participación de los empleados
	8	La empresa organiza periódicamente grupos de trabajo/mejora/calidad para resolver problemas de la organización
	9	La empresa fomenta explícitamente el trabajo en equipo
Reducción de estatus	10	La empresa pregunta a los empleados y tiene en cuenta sus opiniones sobre temas generales de la empresa
	11	La relación entre los empleados es espontánea e informal
	12	Los empleados saben que pueden acudir directamente a sus directivos para cualquier tema
Retribución alta y condicionada	13	La empresa tiene claro cuáles son los puestos más importantes en la organización y los retribuye adecuadamente
	14	Existe una equidad entre rendimiento y recompensa de los empleados comparativamente con las empresas del sector
	15	La empresa contempla recompensar a los trabajadores de tipo no dinerario (promociones, desarrollo de carrera, calidad de vida laboral)
Formación	16	La formación es un valor importante en esta organización.
	17	Los planes de formación anticipan las necesidades futuras de la empresa
	18	Para garantizar la calidad de los programas de formación (y modificarlos en caso necesario) se analiza su contribución a la mejora de la organización

(Continúa)

	N.º	Ítems
Comunicación	19	La empresa informa con total transparencia a los empleados temas importantes como los salarios, promociones, evaluaciones de rendimiento, entre otros.
	20	La empresa establece canales de información permanentes y accesibles a todos los empleados
	21	Excepto aquella información que implica riesgo estratégico, la empresa informa con total transparencia a sus empleados de su posición y expectativas del mercado.

Fuente: elaboración propia con base en Camps y Luna-Arocas (2012).