



**UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO**

Facultad de Economía y Negocios - Facultad de Psicología

Análisis de la influencia de las Prácticas de Gestión Humana en el Desempeño en 3 organizaciones chilenas

Proyecto de Tesis para postular al grado de Magíster

Responsable: Guillermo Sepúlveda

Profesores Guía: Eduardo Abarzúa – Marcela Mandiola

Y porque si cuando se trata de nosotros mismos *(y de nuestras metas), no pensamos de forma tan mezquina y tan burguesa en los obstáculos inmediatos, sino en los sacrificios ¿Por qué debemos hacerlo cuándo se trata de los demás? (...)

Friedrich Nietzsche, “Aurora”

***Paréntesis agregados por el editor**

Dedicatoria

Agradecimientos

A mi Profesor Guía que con paciencia orientó

A mi Familia que con preocupación me apoyo

A ti Angélica que me motivaste a quemar un proceso justo

Índice

Resumen	4
I. INTRODUCCIÓN	4
II. ANTECEDENTES	6
2.1. Gestión de Personas y Prácticas de Gestión de Personas.....	6
2.2. Compromiso Organizacional: ¿Fidelidad con quién o con qué?	8
2.3. Clima: Ciclos y Dimensiones.....	10
2.4. Desempeño Organizacional: Una definición particular	12
2.5. Interrelación entre Prácticas de Gestión de Personas, Compromiso y Desempeño	13
III. DISEÑO METODOLÓGICO.....	16
3.1. Pregunta (s) de investigación.....	16
3.2. Objetivos de la investigación	16
3.3. Hipótesis de trabajo.....	16
3.4. Muestra.....	16
3.5. Aspectos éticos	17
3.6. Método	17
3.7. Instrumentos.....	17
IV. RESULTADOS	22
4.1. Modelo óptimo final	22
4.2. Resultados por hipótesis de estudio	22
V. CONCLUSIONES Y PROYECCIONES	31
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
Anexos	37

Resumen

La siguiente tesis se enmarca dentro de un estudio internacional realizado en tres países de Hispanoamérica cuyo propósito general es llevar a cabo un estudio exploratorio y comparativo, para examinar las similitudes o diferencias existentes entre empresas de Chile, Colombia y México. Este estudio es liderado por el Centro de Estudios de Comportamiento Organizacional CINCEL (Colombia), la Universidad de Monterrey (México) y la Universidad Alberto Hurtado (Chile).

En la presente tesis se abordara un sub-estudio realizado en tres organizaciones chilenas. Su objetivo principal es poner a prueba un modelo de análisis que propone una inferencia múltiple entre las decisiones relativas a prácticas de gestión humana, el clima organizacional, y el compromiso de los empleados en el desempeño o productividad de una organización. El estudio hizo uso de una metodología cuantitativa, en base a un modelo de regresión lineal múltiple mediante la herramienta de análisis estadístico SPSS.

Palabras Claves: Gestión de personas, prácticas de gestión de personas, clima organizacional, compromiso, desempeño.

I. INTRODUCCIÓN

El Índice de Competitividad 2011-2012 publicado por el Foro Económico Mundial (2012) no reporta entre los 30 países más competitivos a ninguno de Hispanoamérica, con excepción de Chile que está cerca del grupo de los mejores, aunque no dentro de él. Este índice busca reflejar la habilidad de los países para promover altos niveles de prosperidad entre sus ciudadanos. El grupo de los países latinoamericanos es bastante heterogéneo a este respecto, de manera que, como observa el Banco Interamericano de Desarrollo (2012), de los 22 países de la región, diez subieron en el ranking, once bajaron y uno se mantuvo igual. Concluye el Banco que subsiste en la región el desafío para alcanzar una mayor competitividad en la economía mundial.

Estos datos son significativos ya que en el presente estudio se plantea que la productividad de las organizaciones en una economía es una condición necesaria de la competitividad de un país (Porter, 1991) Siguiendo esta misma línea argumentativa, Porter afirma que la productividad constituye el principal indicador del crecimiento y progreso económico de un país. Esta puede ser comprendida como la relación entre el producto y los insumos de trabajo y otros recursos. De este modo la productividad crece cuando el producto crece más rápido que los insumos utilizados en el proceso de producción. De esta manera, la competitividad de los países está condicionada por la productividad de sus organizaciones y sus instituciones.

De acuerdo con estas consideraciones, los países en desarrollo están en la necesidad de obtener mejores niveles de calidad y competitividad de sus organizaciones, para poder mantener e incrementar sus posibilidades de desarrollo en la economía globalizada. La gestión tecnológica, la gestión financiera, la innovación y todas las

políticas públicas que faciliten y provean recursos son condiciones necesarias para el éxito de las economías en desarrollo. No obstante, la calidad humana y la calidad de los procesos humanos en las empresas son también condición necesaria para el éxito (Crook, Combs, Tood, Woehr & Ketchen, 2011; Gong, Law, Chang & Xin, 2009).

Sin embargo, surge la pregunta ¿Cómo la función personas contribuye al aumento de la productividad? Existen numerosos estudios en la literatura que relacionan las prácticas de gestión de personas con la productividad (Ichiniowski, Shaw y Pennushi, 1999; Mc Duffie, 1995, Huselid, 1997) o con el desempeño (Delaney y Huselid, 1996; Baey y Lawler, 2001).

No obstante, la literatura ha estado carente de un modelo integral y probado que relacione temas tan significativos como lo son las Prácticas de Gestión de Personas, el Clima, el Compromiso y el Desempeño, haciendo una medición simultánea y a gran escala de las variables ya mencionadas. En un intento por colaborar en el análisis de estas interacciones se presenta en este estudio la aplicación empírica del modelo desarrollado por Kopelman, Brief & Guzzo (1990), que vincula dinámicamente el clima, la cultura y la productividad.

Con este propósito se diseñó un estudio comparativo internacional en Colombia, México y Chile. En particular, esta tesis dará cuenta de los resultados de la aplicación de este modelo y sus instrumentos en tres organizaciones chilenas. Los objetivos de esta aplicación fueron:

1. Analizar la medida en que las prácticas administrativas, el clima organizacional y el compromiso del personal inciden sobre el desempeño de las organizaciones
2. Mostrar qué factores de estos elementos presentan una correlación positiva significativa en el desempeño de las organizaciones en estudio.

El presente estudio hizo uso de metodología cuantitativa, en base a un modelo de regresión lineal múltiple mediante la herramienta de análisis estadístico SPSS.

II. ANTECEDENTES

2.1. Gestión de Personas y Prácticas de Gestión de Personas

¿Son las prácticas de Gestión de Personas, neutrales o tienen un mero fundamento práctico? ¿Cuál es la relevancia de preguntarse por la Gestión de Personas en estos días? ¿Qué se ha de preguntar? Si antes se cuestionaba sobre la efectividad o no de ciertas prácticas para optimizar la productividad, hoy no solo se pregunta de aquello, sino del cómo la productividad está afectada por los cambios vertiginosos de una sociedad globalmente apresurada. Y en esto los avances en los estudios organizacionales tienen mucho que decir.

“La marcha de la especialidad de Gestión de Recursos Humanos está íntimamente vinculada con la evolución de la Teoría Organizacional y con las representaciones que la sociedad tiene de las organizaciones.” (Abarzúa, E., Contreras, F. & Robles, J. 2002: 3)

De acuerdo a lo afirmado por Miles (1975), en la teoría organizacional pueden diferenciarse tres modelos de gestión que asignan diversos papeles a la gestión de las personas y cuya evolución lógica implica sucesión en el tiempo: el modelo tradicional (1900), marcado por las ideas de Taylor, Weber y Fayol; el modelo de las Relaciones Humanas (1920), inspirado por la humanización de la productividad y el trabajo; y el modelo de los Recursos Humanos (1950-60), iniciado con la primera influencia del Desarrollo Organizacional (Abarzúa, E., Contreras, F. & Robles, J. 2002: 4)

1) Modelo tradicional: en el modelo de administración tradicional las tareas de personal son realizadas por individuos que se encargaban de variadas tareas productivas y administrativas sin que se percibiera un organismo especializado encargado de ellas. Entre los temas administrados se cuentan: entorno físico, mantención de registros de personal, pago oportuno y reglamentario, selección de personal, análisis de puestos, capacitación técnica orientada a la productividad.

2) Modelo de las relaciones humanas: con el surgimiento de la Administración de Personal y las Relaciones Industriales como especialidades, en las grandes empresas a nivel mundial se configuran departamentos que asumen esos temas por separado, pero teniendo aún una relación de dependencia con un órgano que los subordina. Ambas oficinas podían depender directamente de la Gerencia General, sobre todo Relaciones Industriales, que se ocupaba principalmente de abordar legalmente los temas contractuales, de negociación y de huelga. Como señala Estévez (1994) en Chile nunca se llegó a una diferenciación clave entre ambas especialidades, por lo que el organismo encargado podía adoptar indistintamente la denominación de Personal, Relaciones Industriales o Relaciones Laborales.

Entre las tareas asignadas a cada función se cuentan:

- Administración de personal: descripción de cargos, reclutamiento, selección, capacitación y remuneraciones.
- Relaciones industriales: a cargo de organizar a la empresa para enfrentar al sindicato (regulación de la relación empleador – empleados), y en caso de fallar

los dispositivos normales, ser capaz de participar en los procesos de negociación y conflicto.

3) Modelo de los Recursos Humanos: Ya en la década de los setenta, el fuerte influjo que el Comportamiento y el Desarrollo Organizacional ejercieron sobre las corrientes administrativas, se manifestó también sobre los órganos de Recursos Humanos. Es a partir de este momento cuando a escala mundial los Departamentos de Personal asumen con propiedad el nombre de Recursos Humanos, bregando por posicionarse con más solidez y relevancia al interior de las organizaciones y asumiendo -en contraste con la Administración de Personal tradicional- “que la administración de los Recursos Humanos es tanto o más importante que la administración de las funciones básicas de Marketing, Finanzas y Operaciones. La expansión del campo, la renovación de sus métodos y su nueva denominación llevaron a que los ejecutivos de personal lucharan por legitimar su campo de gestión y defendieran sus dominios de las intromisiones de las otras gerencias. En los moldes de la administración compartimentalizada, si Finanzas controlaba la gestión financiera de cada área de la empresa, Recursos Humanos asumió que debía hacer lo propio con el recurso humano” (Estévez, 1994:3).

A nivel micro-organizacional se hace énfasis en la modernización de los sistemas de personal, de modo tal que contribuyan a fortalecer la motivación:

- Dotación (selección de personal a cargo de psicólogos)
- Actualización y mejoramiento del desempeño (aplicando conocimiento de medición de la conducta)
- Mantención, desarrollo y desvinculación (en especial desde el punto de vista de los fundamentos teóricos de los sistemas de recompensa y del diseño de la capacitación).

En el nivel macro-organizacional se instala una función de consultoría e intervención, diferente a la gestión de Recursos Humanos habitual. Este punto es clave para entender la tensión entre la tradición y la modernización de la función, pues se relaciona con una mayor influencia de esta función en los resultados y en el negocio.

Pero cabe preguntarse ¿qué elementos de la función personas serán considerados como Prácticas de Gestión Humana en este estudio en particular? Para efectos de este estudio serán consideradas los siguientes elementos:

- **Estabilidad en el Empleo:** Existencia de políticas y prácticas administrativas que promueven y aseguran altos niveles de permanencia o estabilidad laboral del personal.
- **Reducción de las Diferencias de Estatus** Existencia de políticas y prácticas administrativas que promueven y aseguran trato igualitario o no discriminatorio entre todo el personal de la organización
- **Vinculación Selectiva:** Existencia de políticas y prácticas administrativas que buscan asegurar una manera objetiva de identificar, evaluar y vincular a los aspirantes más idóneos para cada trabajo.

- **Participación en Toma de Decisiones en Grupo:** Existencia de políticas y prácticas administrativas que promueven y aseguran la participación de todo el personal en las decisiones importantes de sus equipos de trabajo y de la empresa
- **Remuneración Contingente con el Desempeño:** Existencia de políticas y prácticas administrativas que vinculan la compensación económica y los beneficios con el desempeño laboral de las personas.
- **Capacitación Extensiva:** Existencia de políticas y prácticas de educación que promueven y aseguran la permanencia de altos niveles idoneidad y preparación del personal.
- **Planeación y Avance de Carrera:** Existencia de políticas y prácticas administrativas que ofrecen claras posibilidades de movilidad y progreso ocupacional del personal dentro de la empresa.
- **Evaluación del Desempeño:** Existencia de políticas y prácticas administrativas que valoran objetivamente el desempeño laboral del personal, como requisito para la promoción y la mejora salarial.

Estos elementos provienen del instrumento “Escala de Gestión de Prácticas de Gestión Humana PGH – 1” cuyo objetivo principal es evaluar la existencia, calidad y cobertura de ocho clases de prácticas de gestión humana, que integran el concepto de Sistema de Trabajo de Alto Desempeño. Es importante mencionar que este instrumento es una traducción y adaptación del instrumento de evaluación que desarrollaron Gong y cols. (2005) que fue elaborado por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (CINCEL) de Colombia. Los detalles del mencionado instrumento serán mencionados en la sección Diseño Metodológico de la siguiente tesis (Ver página 16).

Por otra parte, es importante señalar Gongs y Cols (2005) buscaron establecer correlaciones de estas prácticas de gestión humana en el desempeño o la conservación de personal (mantenimiento). Evaluaron el énfasis en el desempeño por la valoración obtenida en las variables: vinculación selectiva, participación en toma de decisiones en grupo, remuneración contingente con el desempeño, capacitación extensiva, planeación y avance de carrera y evaluación del desempeño. Evaluaron el énfasis en el mantenimiento por las puntuaciones altas en las variables: estabilidad en el empleo y reducción de las diferencias de estatus. Al no existir evidencia respecto de estos datos en América Latina, será interesante analizar dichos resultados para la muestra de este estudio.

2.2. Compromiso Organizacional: ¿Fidelidad con quién o con qué?

Sobre compromiso organizacional existen muchos acuerdos conceptuales, más rondan igualmente combates de arduo calibre.

En la década de los 60, el compromiso fue conceptualizado de dos formas: (a) *cosmopolitan integration*, comprendido como el grado en el cual el individuo es activo y se siente parte de los diversos niveles de una organización, especialmente de los nivel más altos, (b) *organizational introjection*, grado en el cual el individuo incorpora una variedad de cualidades y valores organizacionales aprobados (Goullder, 1969: 471)

Por otra parte, Lodahl y Kejner (1965) definen el compromiso organizacional como el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo; en cambio, para Insel y Moos (1974) es la medida en que los empleados se interesan en sus trabajos (Citado en Camaño y Arias, 2005: 3).

Subyace, no obstante, la pregunta si el compromiso es medible en su impacto a través de la efectividad organizacional o grado de cumplimiento de las metas u objetivos corporativos. Autores mayormente relacionados con este enfoque organizacional generan acercamientos de tipo correlacional entre variables subjetivas o psico-sociales y variables objetivas y observables. Es así como Kopelman, Brief y Guzzo (1990) desglosan el concepto haciendo alusión concreta a: el afecto, el desempeño y las conductas sociales. Las conductas de afecto incluyen la atención y permanencia en la organización, evitando de esta manera la rotación y el ausentismo, pues afectan notoriamente la efectividad organizacional. En este concepto coinciden con Mowday, Porter y Stters (1979) y con Meyer y Allen (1991).

Estudios posteriores confirman el modelo multivariado recién mencionado. Presentando las relaciones existentes entre tres tipos de compromiso: afectivo, instrumental/ continuo y normativo, las cuales – y es importante mencionarlo – corresponde a la elección teórica de, modelo de Kopelman, Brief y Guzzo (1990). Estas según Meyer influirían sobre las variables: rotación, comportamiento en el trabajo, desempeño, ausentismo y ciudadanía del trabajador (Meyer, 1993: 545).

Posterior al modelo de los tres componentes para el compromiso, fue presentada la estructura de las cuatro dimensiones para el compromiso profesional, y presentada como una expansión de la estructura en las tres dimensiones del compromiso organizacional. Basado en estudios anteriores, el Kopelman, Brief y Guzzo consideran que el compromiso instrumental o continuo, debe ser operacionalizado en dos dimensiones separadas: el compromiso por costos acumulados y el compromiso asociado a las limitadas alternativas ocupacionales. El autor incentiva a utilizar este nuevo modelo, integrando otros focos (por ejemplo, trabajo, organizaciones y ocupaciones) y otras bases (por ejemplo, afectiva, normativa, costos acumulativos y límite de alternativas) para enriquecer el conocimiento y su aplicabilidad en las organizaciones. (Blau, 2003: 477). No obstante, el modelo de los tres componentes resulta más efectivo a la hora de realizar un estudio de carácter global e integral como el de Brief, Kuppo y Guzzo (1990) y permite mayor factibilidad a la hora de ejecutar análisis de datos estadísticos con miras a un modelo estadístico de regresión lineal múltiple como el usado en el presente estudio.

Para efectos del presente estudio, y como fue mencionado anteriormente, se considerará el modelo de los tres componentes de Kopelman, Brief y Guzzo (1990), las cuales se definen de la siguiente forma:

- **Compromiso afectivo:** Esto es adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirida como consecuencia de la satisfacción por parte de la organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente.
- **Compromiso de continuidad:** como consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona tiene por su permanencia en la empresa y que perdería si abandona el trabajo.

- **Compromiso normativo:** Deber moral o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, etc.).

La variable compromiso será considerada una variable mediadora entre las prácticas de gestión humana y el desempeño de una organización.

A pesar de lo anterior, cabe consultarse ¿qué peso tienen los factores ambientales como el clima organizacional, influyen realmente en el desempeño?

2.3. Clima: Ciclos y Dimensiones

Las definiciones de clima organizacional se agrupan en tres posturas o enfoques (Silva, 1996). Las definiciones objetivas u objetivistas privilegian una comprensión del clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes (Brunet, 2004). Mañas, González y Peiró (1999) denominan a éste el enfoque estructural acerca de la formación del clima. Para este enfoque el clima existe de modo tangible y exterior a los individuos quienes están expuestos a él y tan sólo lo perciben. En conjunto, los integrantes de la organización tienen percepciones similares de su clima de trabajo. Al ser interrogados sobre él, lo reproducen sin modificaciones ni procesamiento.

Las definiciones subjetivas o subjetivistas entienden el clima como percepciones personales de los miembros de una organización. Es decir, el clima depende del estado de ánimo de quienes lo viven y, por tanto, sería mutable, poco fiable y tal vez hasta inabordable. Mañas y otros (1999) lo denominan enfoque perceptual de la formación del clima, en tanto privilegia lo subjetivo. El clima, desde esta perspectiva, es una descripción individual o personal del entorno organizacional (o la suma de dichas percepciones).

En tercer lugar, existen las aproximaciones integradoras que conciben al clima como el resultado de la interacción entre las características físicas de la organización y las características personales de los individuos que la componen. Son los individuos en su interacción recíproca y con el ambiente, los que dan lugar al consenso sobre el clima.

Autores como Méndez Álvarez operacionalizan el concepto y lo definen como: “El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales (,) cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Méndez Álvarez, 2006: 8).

Según autores como Goncalves, “el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros” (Goncalves, 1999:2). Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, que presenta en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de un

individuo en su trabajo. La importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias de cada miembro con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales (Schneider y Hall, citados por Goncalves, 1999:3). En este sentido, se destacan los resultados del estudio realizados por George y Bishop (citados por Dessler 1991:188), quienes refieren que la estructura organizacional (que incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación y los procedimientos) tiene gran efecto sobre la manera como los empleados visualizan el clima de la organización. (Cagliore y Díaz, 2003: 650)

Esta última línea de pensamiento defiende la idea de que los miembros de la organización reaccionan favorablemente a reglas bien delimitadas y, sin embargo, argumenta, no les gustan las restricciones a la autonomía y a las iniciativas personales que suelen acompañar a estas reglas (ibíd. p, 301). Otros afirman que las exigencias pragmáticas del contexto de trabajo y la tarea a realizar, incluyendo los niveles de la “cinta roja”, determinan de manera más fuerte (contextualmente) la conducta burocrática que las características individuales en sí mismas (Guy 1985, Scott y Pandey 2000; Citado en Pinheiro, 2010:1).

Para efectos del presente estudio y siendo coherentes con el modelo de Kopelman, Brief & Guzzo (1990) consideraremos al clima organizacional como a una variable mediadora, intermediaria y ambiental que en muchos casos ha de cumplir el rol de evidenciar cambios en aspecto como: el compromiso organizacional y el desempeño organizacional, por ende cumplirá la función de ser una variable mediadora al igual que lo es el compromiso organizacional.

Siguiendo la misma línea, la variable clima organizacional será definida por las siguientes dimensiones:

- **Trato Interpersonal:** Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.
- **Apoyo del Jefe:** Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.
- **Sentido de Pertenencia:** Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
- **Retribución:** Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
- **Disponibilidad de Recursos:** Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.

- **Estabilidad:** Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despiden con criterio justo.
- **Coherencia:** Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
- **Claridad Organizacional:** Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa.
- **Trabajo en Equipo:** Grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa.

Estos elementos fueron considerados de acuerdo al instrumento ECO-IV que mide Clima Organizacional. Y al igual que las demás variables (Prácticas de Gestión Humana y Compromiso Organizacional) esta validado desde el Centro de Estudios de Comportamiento Organizacional (CINCEL) y han demostrado ser dimensiones claramente observables para las muestras consideradas en las mediciones de confiabilidad (Ver página 17)

2.4. Desempeño Organizacional: Una definición particular

¿Qué decimos cuando hablamos de Desempeño? ¿Nos referimos a los indicadores financieros de una organización o, de ser el caso, a su grado de acercamiento a su Misión?

Estas preguntas que parecen acercarse a las definiciones más tradicionales de desempeño organizacional, responden a los datos concretos. No obstante a lo anterior y, para efectos de este estudio, consideramos desempeño como el reflejo de lo positivo, neutro o negativo de la tendencia de las percepciones del personal. Las respuestas dadas se derivarán del ejercicio de comparación que hagan los empleados de una organización del rendimiento de la propia empresa con el de otras, durante los últimos tres años, en once criterios internos y externos de desempeño organizacional. Los cuales se enumeran de la siguiente forma

1. La calidad en los productos, servicios o programas
2. El desarrollo de nuevos productos, servicios o programas
3. La habilidad para atraer empleados cualificados
4. La habilidad para retener empleados cualificados
5. La satisfacción de los clientes con los resultados
6. La relación entre los jefes y sus empleados
7. La relación de los empleados entre sí
8. Preocupación por la calidad de la atención al cliente o al usuario.
9. Consecución de nuevos clientes o usuarios.
10. Situación económica
11. Prestigio social

La definición de asumir la percepción y no los indicadores más duros, surge de la necesidad de correlacionar la percepción de las demás variables, con miras a construir una mirada coherente del desempeño de la función personas en el desempeño de una organización, así como su correlación con las variables mediadoras: compromiso y clima organizacional.

2.5. Interrelación entre Prácticas de Gestión de Personas, Compromiso y Desempeño

Existen numerosos estudios en la literatura que relacionan las prácticas de gestión de personas con la situación o vivencia de los trabajadores (Arthur, 1994, Huselid, 1995, Guthrie, 2001), con la productividad (Ichiniowski, Shaw y Pennushi, 199; Mc Duffie, 1995, Huselid, 1997) o con el desempeño (Delaney y Huselid, 1996; Baey y Lawler, 2001)

Esto es significativo ya que como planteamos la productividad de las organizaciones en una economía es una condición necesaria de la competitividad del país (Porter, 1991). Para Porter la productividad constituye el principal indicador del crecimiento y progreso económico de un país. Se la entiende como la relación entre el producto y los insumos de trabajo y otros recursos. De este modo la productividad crece cuando el producto crece más rápido que los insumos utilizados en el proceso de producción. De esta manera, la competitividad de los países está condicionada por la productividad de sus organizaciones y sus instituciones.

El Índice de Competitividad 2011-2012 publicado por el Foro Económico Mundial (2012) no incluye, entre los 30 países más competitivos, a ninguno de Latino América, con excepción de Chile que está cerca del grupo de los mejores, aunque no dentro de él. Este índice busca reflejar la habilidad de los países para promover altos niveles de prosperidad entre sus ciudadanos. El grupo de los países latinoamericanos es bastante heterogéneo a este respecto, de manera que, como observa el Banco Interamericano de Desarrollo (2012), de los 22 países de la región 10 subieron en el ranking, 11 bajaron y 1 se mantuvo igual. Concluye el Banco que subsiste en la región el desafío para alcanzar una mayor competitividad en la economía mundial.

De acuerdo con estas consideraciones, los países en desarrollo están en la necesidad de obtener mejores niveles de calidad y competitividad de sus organizaciones, para poder mantener e incrementar sus posibilidades de desarrollo en la economía globalizada. La gestión tecnológica, la gestión financiera, la innovación y todas las políticas de estado que faciliten y provean recursos son condiciones necesarias para el éxito de las economías en desarrollo. No obstante, la calidad humana y la calidad de los procesos humanos en las empresas son también condición necesaria para el éxito (Crook, Combs, Tood, Woehr & Ketchen, 2011; Gong, Law, Chang & Xin, 2009).

En consecuencia, esta investigación busca realizar diversas exploraciones, comparaciones y relaciones, entre organizaciones, con base en el modelo analítico del Clima, la Cultura y la Productividad de Kopelman, Brief & Guzzo (1990). Según puede apreciarse en la figura No. 1, para estos investigadores las prácticas que una organización emplea para la gestión de los asuntos del personal constituyen una manifestación de la cultura en ese contexto organizacional. Ellas a su vez promueven diversas percepciones de la realidad del trabajo y de la organización, las que a su turno

inciden sobre la motivación y la satisfacción de las personas para promover conductas laborales y sociales diversas y, de este modo, incidir sobre la productividad de la organización.



Figura No. 1. Modelo analítico del Clima, la Cultura y la Productividad. Kopelman, Brief & Guzzo.

Es necesaria ahora una precisión en relación con el contexto cultural. Triandis (1973) propone una distinción importante entre Cultura Objetiva y Cultura Subjetiva, como dos dimensiones diferentes del constructo. En su concepto, la Cultura Objetiva incluye todas las manifestaciones visibles o directamente observables de la cultura como edificios, máquinas y equipos, documentos, símbolos de prestigio, manejo del espacio, prácticas y procesos. Por su parte, la Cultura Subjetiva incluye asuntos como valores, políticas, estrategias, planes, clima organizacional, motivos o expectativas, realidades que no son observables directamente pero que tienen una gran capacidad para regular la conducta individual y social de las personas. Otros analistas como Swarts & Jordan (1980) o Thompson & Lutans (1990) hacen esta misma distinción, aunque utilizando términos diferentes para cada dimensión: Perspectiva Fenomenológica vs. Perspectiva Ideacional o Perspectiva Externa vs. Perspectiva Interna, respectivamente. Las variables que se examinarán en esta investigación hacen parte de estas dos perspectivas o dimensiones: las prácticas de Gestión Humana y el desempeño o la productividad organizacional son elementos de la cultura objetiva o la perspectiva externa y el clima organizacional y la motivación hacen parte de la perspectiva interna o de la cultura subjetiva. De este modo, el trabajo analítico se centrará en los aspectos psicológicos o conductuales de las relaciones entre las variables referidas, sin perder de vista que a su vez ellas pueden entenderse, en otra perspectiva, como elementos de la cultura de la organización.

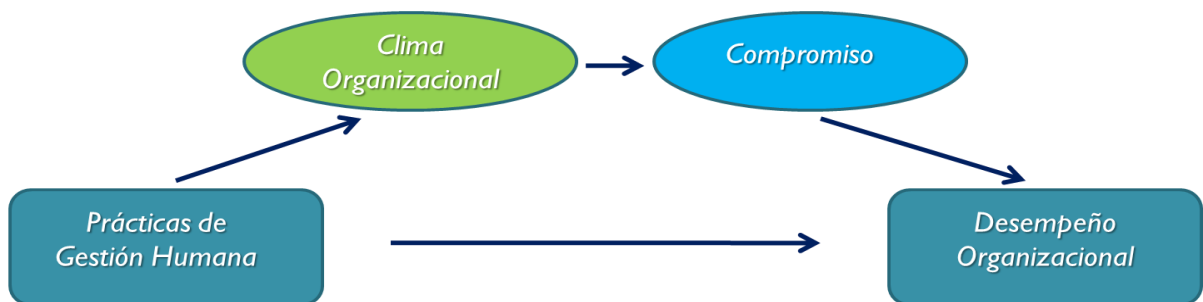
Sintetizando, formularemos la aplicación del modelo a partir de cuatro elementos:

1. El primer elemento es el énfasis o la dirección en que apuntan las prácticas administrativas o de gestión de personas. Se trabajará con los conceptos de orientación hacia la conservación del personal (mantenimiento) y orientación hacia el desempeño.
2. El segundo elemento que se examinara es el compromiso organizacional. Aunque este es un constructo multifactorial, diversos estudios han mostrado que algunos tipos de compromiso impactan significativamente el desempeño individual del personal y, por este medio, el de la organización (Gong, Law, Chang y Xin, 2009;

Sinclair, Tucker, Cullen y Wright, 2005). En ello tomaremos como definición el modelo de tres tipologías de compromiso: afectivo, de continuidad y normativo.

3. Un tercer elemento de este análisis es el desempeño organizacional. Se ha reportado que este es influenciado por condiciones de diferente índole, pero una de ellas muy relevante, es el tipo y grado de compromiso del personal (Sinclair, Tucker, Cullen y Wright, 2005; Meyer y Allen, 1997).
4. Por otra parte, resultados de investigación sobre clima organizacional han mostrado que el clima organizacional es una condición que promueve efectos significativos sobre el compromiso, es decir, puede esperarse una relación positiva entre medidas del clima organizacional y medidas del compromiso del personal. (Toro, 2009a y 2009b). Por su parte, Kopelman, Brief & Guzzo (1990) y Toro (1998) sugieren que la cultura de cada país determinan las prácticas de gestión humana, las que inciden de modo apreciable sobre el clima de los equipos de trabajo y de las organizaciones, lo que impacta la motivación de los empleados.

En el esquema siguiente se grafican estas interacciones entre las diferentes variables antes descritas.



***El Clima Organizacional y el Compromiso
moderan la fuerza de la relación
entre las Prácticas de Gestión Humana y el Desempeño de la empresa.***

III. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Pregunta (s) de investigación

¿En qué medida las prácticas administrativas en Gestión Humana, el clima organizacional y el compromiso del personal inciden en el desempeño de una organización?

3.2. Objetivos de la investigación

1. Analizar la medida en que las prácticas administrativas, el clima organizacional y el compromiso del personal inciden sobre el desempeño de las organizaciones
2. Mostrar qué factores de estos elementos influyen más en el desempeño de las organizaciones en estudio.

3.3. Hipótesis de trabajo

1. Las prácticas de Gestión Humana con orientación a la conservación del personal afectan el compromiso de continuidad, no el afectivo.
2. Las prácticas de Gestión Humana con orientación al desempeño afectan el compromiso afectivo, no el de continuidad.
3. Las prácticas de Gestión Humana afectan la calidad del Clima Organizacional.
4. La Calidad del Clima Organizacional afecta el compromiso afectivo del personal más que el de continuidad.
5. El compromiso de las personas tiene efectos sobre el desempeño organizacional.
6. EL Clima Organizacional tiene efectos sobre el desempeño organizacional
7. Las prácticas de Gestión Humana afectan el desempeño organizacional por vía de la calidad del Clima Organizacional y el Compromiso del Personal.

3.4. Muestra

Como ya se señaló, este estudio es parte de una investigación internacional realizada en Colombia, México y Chile. Esta tesis se presenta los resultados agregados de tres organizaciones chilenas, una del sector educación, otra pública y una tercera productiva.

El tamaño de la Muestra fue de 180 personas (60 por organización en estudio)

Las respuestas totales fueron:

Algunos datos sociodemográficos:

- Perfil etario. La muestra estuvo compuesta por un 70% de personas entre 31 a 50 años, 17% entre 51 y más años, y sólo un 13% entre 18 a 30 años.

- Nivel de formación. Empleados de formación universitaria (39%), postgrado y técnico (24% c/nivel) y un 5% refiere educación básica y un 8% nivel de doctorado.
- Personas a cargo. La mayoría son empleados que no cuentan con personas a cargo (63%), 21% indica que tienen a cargo entre 1 a 5 personas y 10% entre 6 a 20 personas, mientras que sólo el 6% señala que está a cargo de 21 y más personas.
- Antigüedad en la organización. Un 82% indica hasta 10 años en su puesto actual, 17% señala entre 11 a 20 años y sólo 1% registra más de 21 años en la empresa o servicio que indica.

3.5. Aspectos éticos

Dentro de los aspectos éticos más destacables se encuentran básicamente el informar a las personas de los procesos de medición en que se verán involucradas, además de la completa transparencia en cuanto a la transmisión de los objetivos y usos de la investigación. Así la información respecto de la confidencialidad de las respuestas fue comunicada explícitamente en la página inicial de instrumento, allí las personas conocieron de los propósitos y alcances del estudio, manifestando su consentimiento a ser parte del mismo. En lo práctico, cada persona respondió directamente en un sitio digital centralizado y administrado externamente por el equipo de investigación.

Por otra parte, las organizaciones que participaron del estudio recibieron, de acuerdo a lo comprometido, un informe de resultados con datos agregados según la información sociodemográfica, con un tamaño mínimo suficiente que impidiera cualquier posibilidad de identificación de quienes respondían.

3.6. Método

Análisis de Regresión Lineal Múltiple para verificar los efectos de las variables independientes (Prácticas de Gestión Humana) sobre las mediadoras (CO y Compromiso) y sobre la dependiente (Desempeño Organizacional), y de las mediadoras sobre la dependiente.

Luego se somete todo el modelo para verificar si hay mediación del Clima y el Compromiso en la relación existente entre Prácticas de Gestión Humana y Desempeño Organizacional

3.7. Instrumentos

ESCALA DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA -PGH - 1

Objetivo: Evaluar la existencia, calidad y cobertura de ocho clases de prácticas de gestión humana, que integran el concepto de Sistema de Trabajo de Alto Desempeño.

Reactivos: 48

Confiabilidad: Alfa de Cronbach: 0.96

Validación: Análisis Factorial, Método de Extracción de Ejes Principales y de Rotación Promax. Concepto: Buena

Muestra (validación): 1.873 casos correspondientes a 11 empresas de Colombia.

Definición de variables

- **Estabilidad en el Empleo (PGH_EE):** Existencia de políticas y prácticas administrativas que promueven y aseguran altos niveles de permanencia o estabilidad laboral del personal.
- **Reducción de las Diferencias de Estatus (PGH_ES):** Existencia de políticas y prácticas administrativas que promueven y aseguran trato igualitario o no discriminatorio entre todo el personal de la organización
- **Vinculación Selectiva (PGH_VS):** Existencia de políticas y prácticas administrativas que buscan asegurar una manera objetiva de identificar, evaluar y vincular a los aspirantes más idóneos para cada trabajo.
- **Participación en Toma de Decisiones en Grupo (PGH_TD):** Existencia de políticas y prácticas administrativas que promueven y aseguran la participación de todo el personal en las decisiones importantes de sus equipos de trabajo y de la empresa.
- **Remuneración Contingente con el Desempeño (PGH_OCD):** Existencia de políticas y prácticas administrativas que vinculan la compensación económica y los beneficios con el desempeño laboral de las personas.
- **Capacitación Extensiva (PGH_CE):** Existencia de políticas y prácticas de educación que promueven y aseguran la permanencia de altos niveles idoneidad y preparación del personal.
- **Planeación y Avance de Carrera (PGH_PC):** Existencia de políticas y prácticas administrativas que ofrecen claras posibilidades de movilidad y progreso ocupacional del personal dentro de la empresa.
- **Evaluación del Desempeño (PGH_OD):** Existencia de políticas y prácticas administrativas que valoran objetivamente el desempeño laboral del personal, como requisito para la promoción y la mejora s

ESCALA COMPROMISO ORGANIZACIONALL = COMP

Objetivo: Identificar el nivel de involucramiento emocional, cognitivo, afectivo y conductual de las personas en relación con la empresa y el trabajo.

Reactivos: 42

Validación: Análisis Factorial Método Componentes Principales y de Rotación Oblimin. También fue confirmado por medio de análisis de Ecuaciones Estructurales. Concepto: Muy bueno

Muestra (validación): 13.780 casos correspondientes a 25 empresas

Confiabilidad:

	<i>Confiabilidad Alfa de Cronbach</i>	<i>Dos mitades</i>
<i>Cuestionario total</i>	<i>.935</i>	<i>.839</i>
<i>Engagement</i>	<i>.892</i>	<i>.870</i>
<i>Compromiso Afectivo</i>	<i>.905</i>	<i>.895</i>
<i>Compromiso de Continuidad</i>	<i>.894</i>	<i>.857</i>
<i>Compromiso Normativo</i>	<i>.800</i>	

Definición de variables:

- **Compromiso Afectivo (COA):** Disposición o adhesión emocional hacia la empresa, por la que la persona se identifica, se involucra y disfruta de su pertenencia.
- **Compromiso Normativo (CON):** Disposición a participar y pertenecer por razones de reciprocidad, de lealtad o de gratitud.
- **Compromiso de Continuidad (COC):** Disposición a permanecer e involucrarse por razón de los beneficios asociados a la pertenencia o vinculación a la empresa.

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL- ECO IV (VERSIÓN REDUCIDA) – CCO

Objetivo: Conocer las Percepciones del personal acerca de distintas realidades del trabajo y de la empresa.

Reactivos: 36

Confiabilidad: Alfa de Cronbach: 0.93, Dos mitades: 0.85

Validación: Análisis Factorial, Método de Extracción de Ejes Principales y de Rotación Oblimín. Concepto: Buena

Muestra (validación): 44.244 casos correspondientes a 94 empresas de Colombia y otros países latinos.

Definición de variables

- **Trato Interpersonal (ETRAIN):** Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.

- **Apoyo del Jefe (EAPJEF):** Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.
- **Sentido de Pertenencia (ESENPE):** Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
- **Retribución (ERETRI):** Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
- **Disponibilidad de Recurso (EDISRE):** Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
- **Estabilidad (EESTA):** Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despiden con criterio justo.
- **Coherencia (ECOHER):** Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
- **Claridad Organizacional (ECLAOR):** Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa.
- **Trabajo en Equipo (ETEQUI):** Grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa.

ESCALA DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO - POP-1

Objetivo: Identificar las percepciones que tiene el personal sobre la calidad del desempeño de la empresa, en relación con once criterios internos y externos de rendimiento.

Reactivos: 11

Confiabilidad: Alfa de Cronbach: 0.91.

Validación: Análisis Factorial, Método de Extracción de Ejes Principales.

Muestra (validación): 1.873 casos correspondientes a 11 empresas de Colombia.

- Definición de variables

Se obtiene un único resultado que refleja lo positivo, neutro o negativo de la tendencia de las percepciones del personal. Las respuestas dadas se derivan de comparar el rendimiento de la propia empresa con el de otras, durante los últimos tres años, en once

criterios internos y externos de desempeño organizacional. Las cuales consultan a los encuestados lo siguiente:

1. La calidad en los productos, servicios o programas
2. El desarrollo de nuevos productos, servicios o programas
3. La habilidad para atraer empleados cualificados
4. La habilidad para retener empleados cualificados
5. La satisfacción de los clientes con los resultados
6. La relación entre los jefes y sus empleados
7. La relación de los empleados entre sí
8. Preocupación por la calidad de la atención al cliente o al usuario.
9. Consecución de nuevos clientes o usuarios.
10. Situación económica.
11. Prestigio social.

IV. RESULTADOS

Los resultados derivados del estudio se presentan en secciones categorizadas, se considerará en detalle la presentación del modelo óptimo y la relación de variables acorde a las hipótesis planteadas para la investigación. Para mayor detalle del paso a paso en lo que respecta a la construcción del modelo, recomendamos ver Anexos (Página 37)

4.1. Resultados por hipótesis de estudio

Finalizando los resultados de la investigación, se detallan a continuación la validación estadística de las hipótesis de estudio, para las que también se realizaron regresiones lineales bivariadas y múltiples.

Hipótesis 1.

Las prácticas de gestión humana con orientación de conservación al Personal (Estabilidad en el Empleo y Status o Reducción de Diferencias de Status, influyen de manera importante en ambos tipos de compromiso, tanto de continuidad como el afectivo (ver cuadros 2 y 3). El primero es explicado en un 39% y tendera aumentar en 0,626 por cada cambio de unidad que desarrolle el predictor, mientras que el segundo, es explicado en un 46% y tendera aumentar en 0,677 por cada cambio de unidad que desarrolle el Predictor. La variable independiente, en ambos modelos resulta ser un factor altamente significativo (,000) y por una diferencia de 7%, puede interpretarse que las prácticas de gestión humana influyen más en el compromiso afectivo más que en el de continuidad. Por lo tanto se aprueba la hipótesis nula.

Cuadro 2: Estimación de regresión lineal bivariada de las Prácticas de gestión humana en relación a la orientación de la conservación al personal (Y) sobre compromiso de continuidad (X).

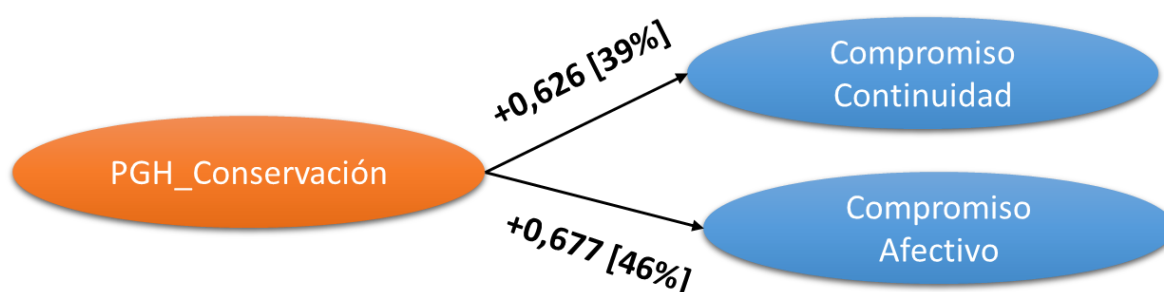
Parámetro	Símbolo	Estimación	Error Estándar	Beta estandarizado	T-Student	Sig.
Constante.	α	1,225	,145		8,461	,000
Engagement.	β_1	,614	,058	,626	10,668	,000

*Nivel de error: 0.000; $R^2 = ,391$

Cuadro 3: Estimación de regresión lineal bivariada de las Prácticas de gestión humana en relación a la orientación de la conservación al personal (Y) sobre compromiso afectivo (X).

Parámetro	Símbolo	Estimación	Error Estándar	Beta estandarizado	T-Student	Sig.
Constante.	α	1,279	,149		8,573	,000
Engagement.	β_1	,724	,059	,677	12,217	,000

*Nivel de error: 0.000; $R^2 = ,459$.



Hipótesis 2.

Las prácticas de gestión humana orientadas al desempeño (Evaluación de Desempeño y Remuneración Contingente al Desempeño), influye de manera importante en ambos tipos de compromiso, tanto el afectivo como el de continuidad (ver cuadros 4 y 5). El primero es explicado en un 40% y tendera aumentar en 0,634 por cada cambio de unidad que desarrolle el predictor, mientras que el segundo, es explicado en un 36% y tendera aumentar en 0,599 por cada cambio de unidad que desarrolle la variable independiente. El predictor, en ambos modelos resulta ser un factor altamente significativo (,000) y por una diferencia de 4%, puede interpretarse que las prácticas de gestión humana influyen más en el compromiso afectivo más que en el de continuidad. Por lo tanto se aprueba la hipótesis alternativa,

Cuadro 4: Estimación de regresión lineal bivariada de las Prácticas de gestión humana orientadas al desempeño (Y) sobre compromiso afectivo (X).

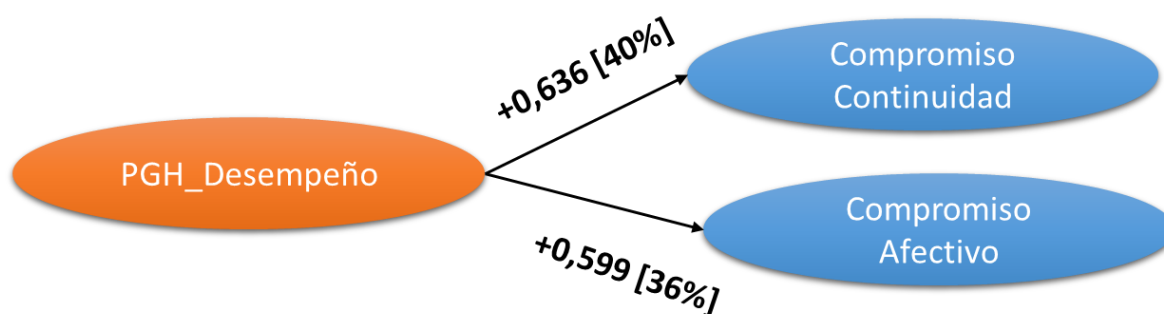
Parámetro	Símbolo	Estimación	Error Estándar	Beta estandarizado	T-Student	Sig.
Constante.	α	1,579	,140		11,265	,000
Engagement.	β_1	,584	,054	,634	10,872	,000

*Nivel de error: 0.000; $R^2 = ,402$.

Cuadro 5: Estimación de regresión lineal bivariada de las Prácticas de gestión humana orientadas al desempeño (Y) sobre compromiso de continuidad (X).

Parámetro	Símbolo	Estimación	Error Estándar	Beta estandarizado	T-Student	Sig.
Constante.	α	1,448	,133		10,887	,000
Engagement.	β_1	,508	,051	,599	9,961	,000

*Nivel de error: 0.000; $R^2 = ,359$.



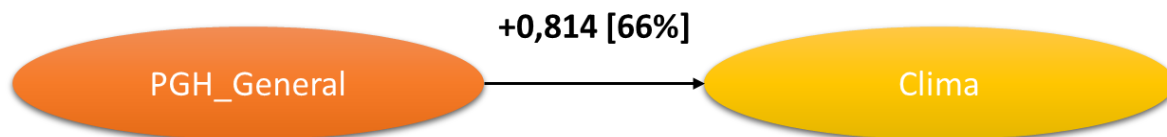
Hipótesis 3.

Las prácticas de gestión humana influyen de manera significativa (,000) en el clima organizacional, explicando un 66% de la proporción de varianza de la variable dependiente, permitiendo a esta aumentar en 0,814 por cada cambio que se genere en la variable independiente (ver cuadro 6). Por lo tanto se aprueba la hipótesis alternativa.

Cuadro 6: Estimación de regresión lineal bivariada de las Prácticas de gestión humana (Y) sobre clima organizacional (X).

Parámetro	Símbolo	Estimación	Error Estándar	Beta estandarizado	T-Student	Sig.
Constante.	α	1,057	,101		10,423	,000
Engagement.	β_1	,742	,040	,814	18,664	,000

*Nivel de error: 0.000; $R^2 = ,663$.



Hipótesis 4.

El clima organizacional influye de manera importante en ambos tipos de compromiso, tanto el afectivo como el de continuidad. El primero es explicado en un 45% y tendera aumentar en 0,672 por cada cambio de unidad que desarrolle el predictor, mientras que el segundo, es explicado en un 35% y tendera aumentar en 0,594 por cada cambio de unidad que desarrolle la variable independiente. El predictor, en ambos modelos resulta ser un factor altamente significativo ($,000$) y por una diferencia de 10%, puede interpretarse que la calidad del clima organizacional influye más en el compromiso afectivo que en el de continuidad. Por lo tanto se aprueba la hipótesis alternativa.

Cuadro 7: Estimación de regresión lineal bivariada del Clima organizacional (Y) sobre compromiso afectivo (X).

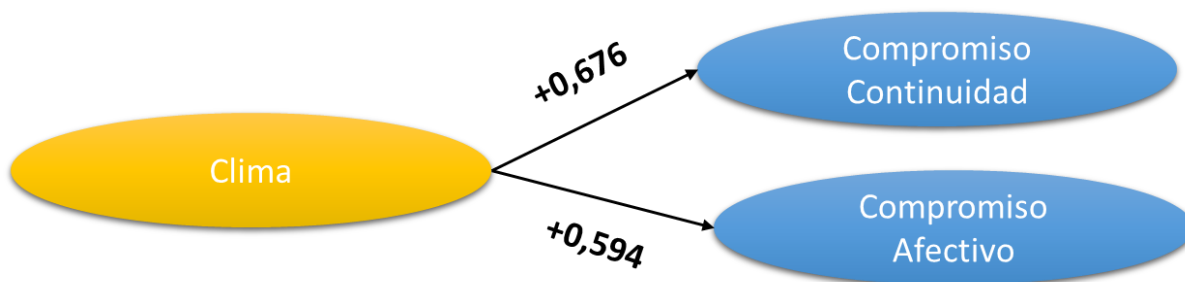
Parámetro	Símbolo	Estimación	Error Estándar	Beta estandarizado	T-Student	Sig.
Constante.	α	,785	,191		4,101	,000
Engagement.	β_1	,782	,065	,672	12,049	,000

*Nivel de error: 0.000; $R^2 = ,452$

Cuadro 8: Estimación de regresión lineal bivariada del Clima organizacional (Y) sobre compromiso de continuidad (X).

Parámetro	Símbolo	Estimación	Error Estándar	Beta estandarizado	T-Student	Sig.
Constante.	α	,886	,191		4,653	,000
Engagement.	β_1	,635	,065	,594	9,832	,000

*Nivel de error: 0.000; $R^2 = ,353$.



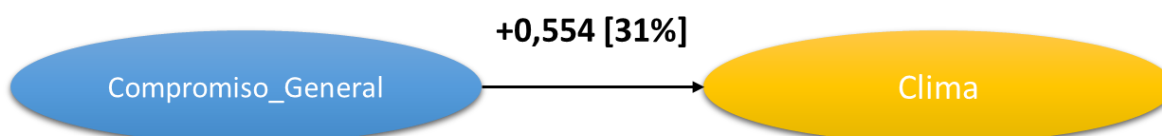
Hipótesis 5.

El compromiso de las personas influye de manera significativa ($,000$) en el clima organizacional, explicando un 31% de la proporción de varianza de la variable dependiente, permitiendo a esta aumentar en 0,554 por cada cambio que se genere en la variable independiente (ver cuadro 9). Por lo tanto se aprueba la hipótesis alternativa.

Cuadro 9: Estimación de regresión lineal bivariada del Clima organizacional (Y) sobre el compromiso de los trabajadores/as (X).

Parámetro	Símbolo	Estimación	Error Estándar	Beta estandarizado	T-Student	Sig.
Constante.	α	1,706	,227		7,500	,000
Engagement.	β_1	,696	,079	,554	8,847	,000

*Nivel de error: 0.000; $R^2 = ,307$.



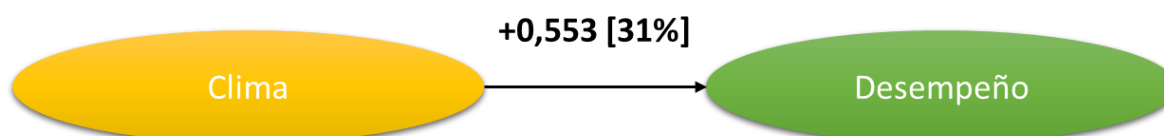
Hipótesis 6.

El clima organizacional influye de manera significativa (,000) en el desempeño organizacional, explicando un 31% de la proporción de varianza de la variable dependiente, permitiendo a esta aumentar en 0,553 por cada cambio que se genere en la variable independiente (ver cuadro 10). Por lo tanto se aprueba la hipótesis alternativa.

Cuadro 10: Estimación de regresión lineal bivariada del Desempeño organizacional (Y) sobre el Clima organizacional (X).

Parámetro	Símbolo	Estimación	Error Estándar	Beta estandarizado	T-Student	Sig.
Constante.	α	1,546	,245		6,298	,000
Engagement.	β_1	,736	,083	,553	8,841	,000

*Nivel de error: 0.000; $R^2 = ,306$.



Hipótesis 7.

Las prácticas de gestión humana, vía el compromiso organizacional, influyen de manera significativa (,000) en el desempeño organizacional, explicando un 34% y aumentando en 0,587 por cada cambio de unidad que desarrolle el predictor (ver cuadros 11 y 12). En otro escenario, las prácticas de gestión humana, vía el clima organizacional, influyen de manera significativa (,000) en el desempeño organizacional, explicando un 36% y aumentando en 0,596 por cada cambio de unidad que desarrolle el predictor. Por lo tanto se aprueba la hipótesis alternativa.

Cuadro 11: Estimación de regresión lineal bivariada del Desempeño organizacional (Y) sobre el Prácticas de gestión humana, ponderada a través del compromiso organizacional (X).

Parámetro	Símbolo	Estimación	Error Estándar	Beta estandarizado	T-Student	Sig.
Constante.	α	1,893	,198		9,578	,000

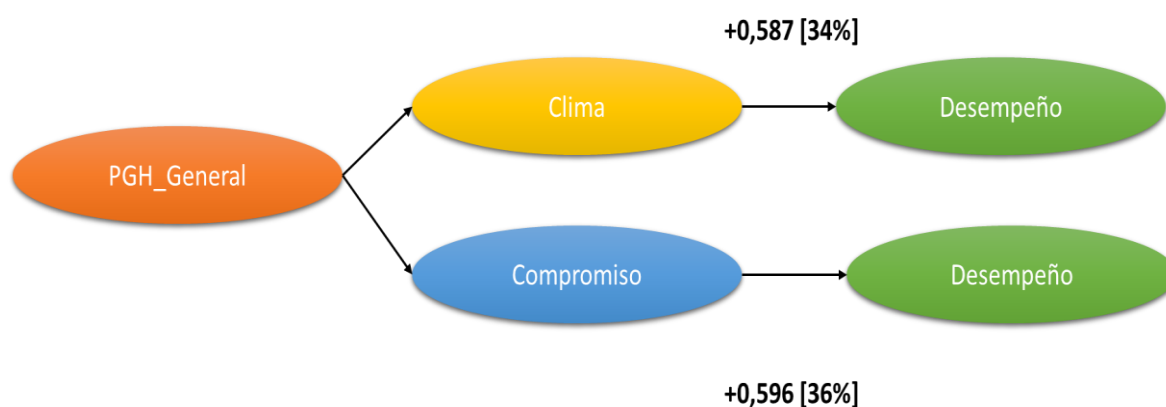
Engagement.	β_1	,726	,075	,587	9,644	,000
-------------	-----------	------	------	------	-------	------

*Nivel de error: 0.000; $R^2 = ,344$.

Cuadro 12: Estimación de regresión lineal bivariada del Desempeño organizacional (Y) sobre el Prácticas de gestión humana, ponderada a través del Clima organizacional (X).

Parámetro	Símbolo	Estimación	Error Estándar	Beta estandarizado	T-Student	Sig.
Constante.	α	1,810	,201		8,999	,000
Engagement.	β_1	,755	,077	,596	9,862	,000

*Nivel de error: 0.000; $R^2 = ,355$.



4.2. Modelo óptimo final

En definitiva, luego de presentar secuencialmente la construcción de modelos de regresión desde uno a seis predictores, se puede afirmar que el modelo óptimo final se conforma para las variables *Engagement*, *PGH-Evaluación de desempeño* y *PGH-Participación en toma de decisiones en grupo* (ver tabla 7, cuadro 1 y gráfico 1). Por lo tanto, la ecuación de regresión queda compuesta de la siguiente forma:

$$Y = 1,143 + X_1 0,316 + X_2 0,254 + X_3 0,268$$

Donde:

- Y : Constante
- X_1 : *Engagement*
- X_2 : *PGH-Evaluación de desempeño**
- X_3 : *PGH-Participación en toma de decisiones en grupo*

TABLA 7: Resumen de estimación del modelo optimo final, basado en la regresión lineal múltiple de desempeño organizacional (Y) sobre tres subescalas significativas de variables de estudio, (X_1 , X_2 , $X_3 - X_{10}$).

MODELOS	SS TOTAL	SS MODELO	GL	R ²	P	B*	B* P
NULO							
Desempeño Organizacional	84.188						
Modelo Óptimo.							
Engagement*		36.484	3	,434	,000	,271	,000
PGH-Evaluación de desempeño*						,278	,000
PGH-Participación en toma de decisiones en grupo						,261	,001

Fuente: Elaboración propia.

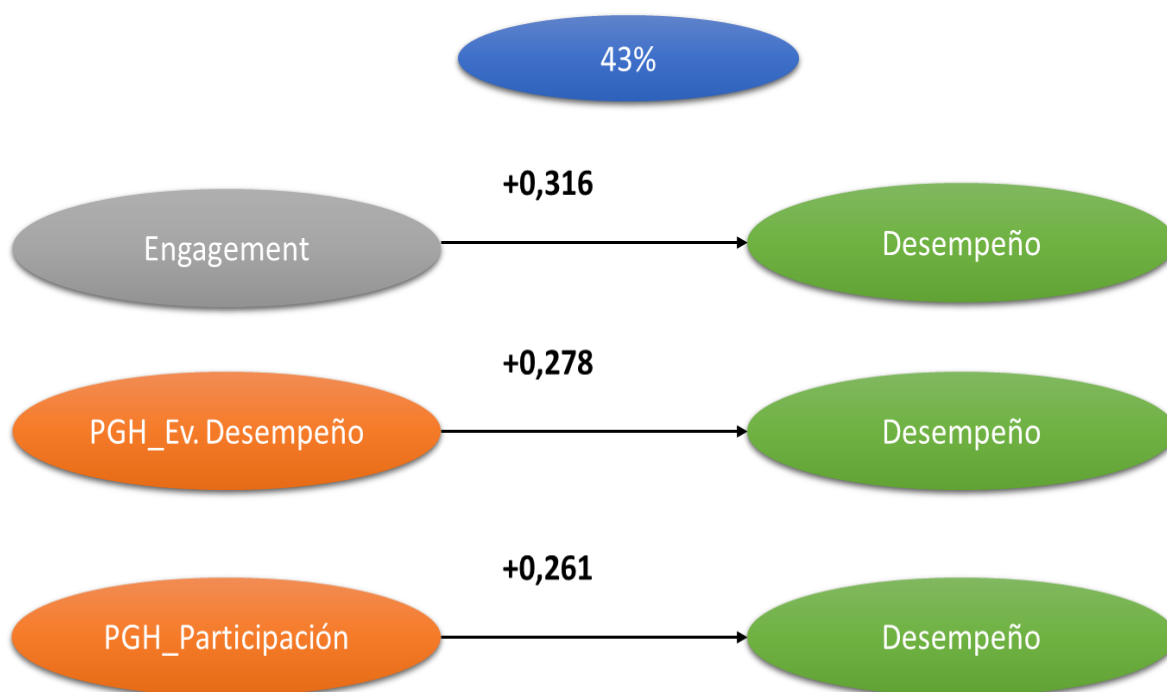
Cuadro 1: Resumen de parámetros de la regresión múltiple que conforma el modelo óptimo final.

Parámetro	Símbolo	Estimación	Error Estándar	Beta estandarizado	T- Student	Sig.
Constante.	α	1,143	,267		4,273	,000
Engagement.	β_1	,316	,077	,271	4,122	,000
PGH-Evaluación de desempeño.	β_2	,254	,067	,278	3,774	,000
PGH-Participación en toma de decisiones en grupo.	β_3	,268	,078	,261	3,459	,001

*Nivel de error: 0.000; $R^2 = .434$

El modelo óptimo explica el 43% de la proporción de varianza de la variable dependiente, con un nivel de error altamente significativo ($P < 0,000$). El mejor predictor de la ecuación de regresión es, Engagement, dado que su coeficiente de regresión corresponde 1 0,316, el más alto de los tres variables independientes y además indica que por cada unidad que aumente como variable independiente, influirá en que la variable dependiente aumente 0,271 puntos, según su coeficiente beta estandarizado. El segundo mejor predictor es PGH-Evaluación de desempeño, cuya posición en la ecuación de

regresión indica que por cada unidad que aumente como variable independiente, influiría en que la variable dependiente aumente 0,278 puntos. Situación similar ocurrirá con el tercer predictor, PGH-Participación en toma de decisiones en grupo, el que influiría en la variable de estudio en un aumento de 0,261 puntos.



V. CONCLUSIONES Y PROYECCIONES

De acuerdo a las relaciones más significativas, es bueno mencionar lo siguiente

1. *Las prácticas de gestión humana con orientación de conservación al Personal, influye de manera importante en los compromisos de continuidad y el afectivo:*

Destacar en este punto la relación directamente proporcional que existe entre prácticas de orientación al personal y el compromiso de continuidad, corroborando que esta forma, que las prácticas responden a su objetivo: comprometer hacia el futuro y asegurar esperanzas de su propio personal para seguir dentro del desarrollo de la organización. Lo que es curioso es la influencia de las prácticas de gestión humanas orientadas a la conservación del Personal que tienen sobre el compromiso afectivo. Esto demuestra que en las tres organizaciones chilenas existe una significación del compromiso como indicador de satisfacción con las políticas que mejoren la estabilidad laboral.

“Entre más protejan mi estabilidad, me proyecto dentro de la organización y más me comprometo en el presente.”

2. *Las prácticas de gestión humana orientadas al desempeño, influyen de manera importante en dos tipos de compromiso, el afectivo como el de continuidad*

Esta relación igualmente es importante analizar. Plantea que a medida que existan prácticas que fomenten el desempeño de las personas, estas consideran que pueden ampliarse sus expectativas de continuar y prolongar su período laboral, comprometiéndose más (compromiso de continuidad), así como aumentar su concientización hacia la organización misma (compromiso afectivo)

“Entre más fomenten la productividad o desempeño, más me comprometo”

3. *Las prácticas de gestión humana influyen de manera significativa en el clima organizacional*

Al parecer, entre mejor calificadas se encuentren las prácticas de gestión humana, mejor clima. Esto habla mucho de la demanda que tienen las personas hacia las orientaciones que tienen los líderes del área de personas, así como de su legitimidad para practicarlas por parte de la línea.

“Entre más valoradas, prolongadas y continuas sean las prácticas de gestión humana, mayor reproducción de las mismas y mejor ambiente de trabajo”.

4. *El clima organizacional influye de manera importante en dos tipos de compromiso, tanto el afectivo como el de continuidad.*

Complementariamente un buen ambiente de trabajo, fomenta que las personas se comprometan tanto afectivamente en el presente dentro de una organización, a su vez que logran proyectarse laboralmente dentro de la misma. Esto genera además un doble refuerzo mediador, considerando a ambas variables como mediadoras de Prácticas de Gestión de Personas y Desempeño Organizacional.

“Entre más trabajen por alcanzar un buen clima, me proyecto dentro de la organización y más me comprometo, por ende mejor me desempeño dentro de la organización.”

5. *El compromiso de las personas influye de manera significativa en el clima organizacional*

A su vez, esta relación entre clima y compromiso se da igualmente para la dirección inversa. Y como comentamos anteriormente, se genera un doble refuerzo mediador entre las Prácticas de Gestión de Personas y Desempeño Organizacional

“Altos niveles de compromiso, buen clima organizacional y así mismo mejor me desempeño”

6. *El clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño organizacional*

Adicionalmente las mejoras en el ambiente de trabajo, aseguran al parecer un buen desempeño.

“Entre más trabajen por alcanzar un buen clima, me desempeño mejor como trabajador”

7. *Las prácticas de gestión humana, vía el compromiso organizacional, influyen de manera significativa*

Esto comprueba el modelo. Si bien el análisis pareciese reducirse a que la influencia se daría entre prácticas de gestión humana y compromiso hacia el desempeño, dejando de lado al clima como variable causal, es importante señalar que el punto 4, asegura la consolidación del modelo, afirmando que este igualmente influye tanto y potencialmente

A modo de afinar el análisis es importante mencionar qué tipologías de prácticas de gestión humana explican mejor el modelo y su explicación. Según lo reportado igualmente en los Resultados:

El mejor predictor es PGH-Evaluación de desempeño, cuya posición en la ecuación de regresión indica que por cada unidad que aumente como variable independiente, influirá en que la variable dependiente aumente 0,278 puntos. Situación similar ocurrirá con el tercer predictor, PGH-Participación en toma de decisiones en grupo, el que influiría en la variable de estudio en un aumento de 0,261 puntos.

Así dicho, el mejor predictor-Evaluación de desempeño, dice mucho sobre lo siguiente: **A medida que existen políticas de gestión humana, claras y precisas, que**

estén orientadas al desempeño estás tendrán una correlación positiva con mi desempeño como trabajador.

Sumado a lo anterior, los trabajadores de las tres organizaciones chilenas del estudio, consideran que en la medida que estos participen en la toma de decisiones, el desempeño mejorará.

Todo esto habla de que, a medida que los empleados se encuentran focalizados a trabajar comprometidos en una organización, y existan las condiciones para ello (buen clima y políticas de gestión humana efectivas, claras y precisas) el desempeño organizacional mejorará.

Es importante mencionar que este estudio más que una demostración estadística de un modelo integral, sirve además para construir paneles de monitoreo de factores que para muchos modelos parecían aislados, pero que gracias al soporte teórico, metodológico y empírico que ofrece esta aplicación en Chile es posible tomar decisiones que no sólo impliquen la mejora de una variable organizacional, sino dos o más, generando una visualización de un efecto más trascendental dentro de la organización.

A pesar de lo anterior es bueno tomar algunas consideraciones, dentro de las cuales, y quizás la más importante es que este estudio es un estudio basado en percepciones. A lo que cabe preguntarse ¿Hasta qué punto estas percepciones están limitados a una cuestión situacional, a una percepción del momento en que se encuentra la organización? ¿Cambiarán estas percepciones en una etapa de crisis versus una etapa de cambio o de auge?

Otra interrogante que surge ¿Qué influencia tiene la relación histórica con el Jefe? Para muchos empleados la forma del cómo se relacionan los empleados con su superior influye en gran medida en la percepción del trato que tiene la organización para con ellos. Es así como los cargos superiores pasan a ser la cara visible y más cercana de lo que un empleado pudiese considerar como su lugar de trabajo.

De acuerdo a lo anterior, y esto es bueno considerarlo, hay que atenerse a saber primero en qué situación se encuentra la organización. Para ello sería una buena idea realizar un estudio de carácter cualitativo-exploratorio, el cual pueda generar una descripción más profunda de la situación organizacional, para de esta forma, atenerse a que ciertas correlaciones no estén necesariamente informando lo que suponemos teóricamente, sino una percepción generalizada del clima organizacional y no, como pudiese suponerse una percepción objetiva de las Prácticas de Gestión Humana o del Desempeño Organizacional.

¿Qué nos sugieren las conclusiones y sus respectivas limitaciones según nuestra lectura?

1. En primera instancia, que las prácticas de gestión humanas orientadas claramente hacia el desempeño ayudarán en demasía a mejorar la productividad. En esto hay que hacer hincapié en clarificar bien cuál es el desempeño ideal, plantear objetivamente las metas deseadas y apoyarse en la mejora de los factores tanto de participación en la toma de decisiones y de elementos importantes del clima, comprendiendo este último factor como un soporte o mediador como se sugiere en las referencias bibliográficas. Pero además y es importante hacer hincapié en este punto, saber qué posibilidades ofrece el

clima para la generación de oportunidades de mejora, de acuerdo a un estudio cualitativo-exploratorio que pretenda reflejar el status de elementos que pudiesen estorbar o colaborar a que ciertas decisiones tengan el efecto deseado.

2. En lo referente a las prácticas de gestión humana que fomenten la participación de en la toma decisiones, consideramos que hay que ser empáticos con los ritmos organizacionales y la propia cultura. En ello implica ser precavidos en lo referente a que decisiones podrán estar a disposición de la deliberación organizacional, así como y cuándo corresponde hacerlas o no.

3. En última instancia, un clima que se focalice principalmente en fomentar el Trabajo en equipo, el Apoyo del Jefe y la Claridad Organizacional (objetivos organizacionales claros) asegurará un soporte importante para la correcta aplicación de prácticas de gestión humanas con mayor eficacia. Y, siendo astutos, poder generar mejoras en el clima organizacional y contribuir a que el efecto de determinadas decisiones de la función personas, tengan la llegada deseada.

4. Finalmente asegurar es importante monitorear periódicamente el status de elementos que quizás estén influyendo en el Clima, mediante estudios cualitativo-exploratorios y, de esta forma no perder el rastro de aspectos a los cuales se les deba dar mayor importancia que a los sugeridos por el modelo de Kopelman, Brief & Guzzo.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abarzúa, E., Contreras, F. & Robles, J. (2002): "Evolución de la gestión de personas en las empresas: del departamento de personal a la gerencia de las capacidades organizacionales" en Psykhe vol. 11, nº 2, 159-170.

Banco Interamericano de Desarrollo (2012). Crecimiento, Competitividad y Desarrollo Sostenible. www.iadb.org/exr/ar/keyareasgrowth.cfm?lang=es

Blau J (2003). Testing for a four- dimensional structure of occupational commitment. Occup Org Psychol; 76:469-88.

Brunet, L. (2004), "El clima de trabajo en las organizaciones". México: Trillas.

Caligiore Corrales, I; Díaz Sosa, J. (2003): Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 8, núm. 24, octubre-diciembre; 644-658

Cristiá, M. C. C., & Arias, F (2005) Variables incidentes sobre la satisfacción con el trabajo docente (Link: <http://www.posgrado.cetys.mx/acacia/cd/pdf/M10P00/M10P55.pdf>)

Crook, T.R., Combs, J.G., Todd, S.Y., Woehr, D.J. & Ketchen, D.J. (2011). Does Human Capital Matter? A Meta- Anaysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. Journal of Applied Psychology. 96 (3), 443-456.

Foro Económico Mundial (2012). The Global Competitiveness Report 2011-2012 . www.weforum.org/issues/global-competitiveness.

Gong, Y., Law, K.S., Chang, S. & Xin, K.R. (2009). Human Resources Management and Firm Performance: The Differential Role of Managerial Affective and Continuance Commitment. Journal of Applied Psychology. 94 (1), 263-275.

Gonzalez, N. (2004) . El papel de la ambigüedad causal como variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos de alto compromiso y los resultados corporativos Revista europea de dirección y economía de la empresa, ISSN 1019-6838, Vol. 16, Nº 4, 2007, paginas. 107-126.

Link: https://www.google.cl/?qws_rd=ssl#q=El+papel+de+la+ambigüedad+causal

Goulder H P (1969). Dimensions of organizational commitment. Adm Sci Q; 4: 468-90.

Hofstede, G. (1997). Cultures and Organizations. Software of the Mind. New York: McGraw-Hill

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (2004). Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies. London: Sage Publications.

Meyer JP, Allen NJ, Smith CA (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a threecomponents conceptualization. Appl Psychol; nº78; 538-51.

Mañas, A. González, V. y Peiro, J. (1999). "El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias". Almería: Universidad de Almería.

Méndez Alvarez, C. (2006). "Clima organizacional en Colombia". Bogotá: Universidad del Rosario.

Pinheiro, Rómulo. (2010). ¿Está Max Weber de vuelta en la ciudad? Una investigación sobre la interacción entre el diseño y el desempeño organizacional. Reencuentro, Agosto-Sin mes, 88-91.

Silva, M. (1996). "El clima en las organizaciones". Barcelona: EUB.

Omar, Alicia; Uribe Delgado, Hugo. (2005). Las dimensiones de personalidad como predictores de los comportamientos de ciudadanía organizacional. Estudios de Psicología, may/aug, 157-166.

Sinclair, R., Tucker, J.S., Cullen, J.C., & Wright, C. (2005). Performance Differences Among Four Organizational Commitment Profiles. *Journal of Applied Psychology*. 90(6), 1280-1287.

Swarts, M. & Jordan, D. (1980). *Culture: An Anthropological Perspective*. New York: Willey

Takeuchi, R., Lepak, D.P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. *Journal of Applied Psychology*. 92(4), 1069-1083.

Thompson, K. R. & Luthans, F. (1990). *Organizational Culture: A Behavioral Perspective*. En B. Schneider (Ed.) *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey- Bass.

Toro, F. (1998). Distinciones y Relaciones entre Clima, Motivación, Satisfacción y Cultura Organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 17 (2), 27-41.

Toro, F. (2009) (A). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. En F. Toro (Ed). *Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín: Cincel.

Toro, F. (2009) (B). Análisis del compromiso organizacional en empresas colombianas. En F. Toro (Ed). *Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín: Cincel.

Triandis H.C. (1973). Subjective Culture and Ecomomic Development. *International Journal of Psychology*. 8,163-180.

Porter, M.E. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Ed. Vergara: Buenos Aires.

Anexos

Estadísticos Descriptivos

Los estadísticos descriptivos como medias aritméticas y desviaciones estándar, son los convencionales para organizar los datos e iniciar la presentación de resultados de la investigación, a modo de generar una imagen preliminar de los datos de estudio. La tabla 1, muestra las variables escogidas y utilizadas durante el desarrollo de la investigación.

Tabla 1: Resumen de estadísticos descriptivos de las variables de estudio (más datos en anexos).

VARIABLE	MEDIA	DESVIACIÓN ESTANDAR
Tipo de Contrato.	2,794	,480
Nivel Educativo.	4,055	,995
Personas a cargo.	1,772	1,357
Antigüedad.	1,744	,866
Edad.	2,043	,562
Genero.	1,391	,499
Prácticas de Gestión Humana (PGH).	2,486	,565
PGH – Estabilidad en el empleo.	2,737	,667
PGH – Reducción de las diferencias de Estatus.	2,689	,642
PGH – Vinculación selectiva.	2,525	,745
PGH – Participación en toma de decisiones en grupo.	2,367	,674
PGH – Remuneración contingente al desempeño.	2,208	,711
PGH – Capacitación extensiva.	2,464	,752
PGH – Planeación y avance de carrera.	2,256	,677
PGH – Evaluación de desempeño.	2,598	,754
PGH – Existencia.	2,569	,552
PGH – Calidad.	2,480	,621
PGH – Cobertura.	2,414	,572
PGH – Orientada al desempeño.	2,527	,650
PGH – Orientada a la conservación al personal.	2,453	,562
Desempeño Organizacional Percibido.	3,682	,687
Clima Organizacional (CCO)	2,902	,517
CCO – Trabajo en Equipo	2,817	,735
CCO – Claridad organizacional.	2,773	,755
CCO – Sentido de pertenencia.	3,086	,594
CCO – Apoyo del jefe.	2,770	,767
CCO – Retribución.	2,304	,860
CCO – Estabilidad.	3,022	,693
CCO – Coherencia.	3,092	,599
CCO – Trato personal.	3,142	,665
CCO – Disponibilidad de recursos.	3,040	,707
Comportamiento de ciudadanía organizacional	4,274	,453
Locus de control externo	3,366	,420
Locus de control interno	2,093	,566
Compromiso Organizacional	2,840	,547
Engagement.	3,924	,588
Compromiso afectivo.	3,055	,603
Compromiso de continuidad.	2,730	,552
Compromiso normativo.	2,631	,725
Burnout.	2,604	,513

Fuente: Elaboración propia.

Destacan varias mediciones que se muestran en la tabla 1, iniciando con que los/as trabajadores/as poseen en promedio un nivel educativo de formación universitaria (39%) y en segundo lugar indican niveles de posgrado y técnico (24% c/nivel), sólo un 5% refiere educación básica y un 8% nivel de doctorado. Referente a las personas a cargo, la mayoría son profesionales o funcionario que no cuentan con personas a cargo (63%), 21% indica que están a cargo entre una a cinco personas y 10% entre 6 a 20 personas, mientras que sólo el 6% señala que está a cargo de 21 y más personas. Respecto a la antigüedad, un 82% indica hasta 10 años en su puesto actual, 17% señala entre 11 a 20 años y sólo 1% registra más de 21 años en la empresa o servicio que indica. Por otro lado, la edad es siempre un indicador importante en el registro de datos y en esta investigación, los parámetros señalan que un 70% indica entre 31 a 50 años, 17% entre 51 y más años, y sólo un 13% entre 18 a 30 años.

Modelización estadística

La investigación busca realizar un profundo análisis de datos a través del procedimiento estadístico de la regresión lineal múltiple, a modo de verificar los efectos de las variables independientes (Prácticas de Gestión Humana) sobre las mediadoras (CO y Compromiso) y sobre la dependiente (Desempeño Organizacional), y de las mediadoras sobre la dependiente. Por lo que, en la tablas 2, se resume lo realizado en el estudio, el que implemento una serie de secuencia en que se relacionaron predictores en uno, dos, tres y más en conjunto, para encontrar el modelo óptimo final que permita explicar la variable dependiente de la investigación.

Tabla 2: Resumen modelización estadística que define el modelo óptimo final (más datos en anexos).

MODELOS	SS TOTAL	SS MODELO	GL	R ²	P	B*	B* P
NULO							
Desempeño Organizacional	84.188						
UN PREDICTOR:							
Prácticas de Gestión Humana (PGH)		28.759	1	,342	,000	,584	-
PGH-Estabilidad en el empleo		12.916	1	,154	,000	,392	-
PGH-Reducción de las diferencias de estatus		19.973	1	,237	,000	,487	-
PGH-Vinculación Selectiva		16.926	1	,201	,000	,449	-
PGH-Participación en toma de decisiones en grupo		25.061	1	,298	,000	,546	-
PGH-Remuneración contingente con el desempeño		16.979	1	,205	,000	,453	-
PGH-Capacitación extensiva		19.360	1	,230	,000	,480	-
PGH-Planeación y avance de carrera		16.080	1	,194	,000	,440	-
PGH-Evaluación de desempeño		25.347	1	,301	,000	,549	-
PGH-Existencia		26.623	1	,316	,000	,562	-
PGH-Calidad		27.522	1	,327	,000	,572	-
PGH-Cobertura		26.627	1	,316	,000	,562	-
PGH-Orientada al desempeño		26.907	1	,320	,000	,565	-
PGH-Orientación conservación al personal		25.702	1	,305	,000	,553	-

Clima Organizacional	25.790	1	,306	,000	,553	-
CCO-Trabajo en equipo	22.927	1	,272	,000	,522	-
CCO-Claridad organizacional	18.753	1	,223	,000	,472	-
CCO-Sentido de pertenencia	16.436	1	,196	,000	,442	-
CCO-Apoyo del jefe	18.800	1	,224	,000	,473	-
CCO-Retrribución	8.269	1	,102	,000	,320	-
CCO-Estabilidad	8.345	1	,099	,000	,315	-
CCO-Coherencia	15.252	1	,182	,000	,426	-
CCO-Trato Personal	16.229	1	,194	,000	,441	-
CCO-Disponibilidad de recurso	5.861	1	,070	,000	,264	-
Comportamiento Ciudadanía Organizacional	12.228	1	,145	,000	,381	-
Locus de control externo	13.985	1	,166	,000	,408	-
Locus de control interno	,082	1	,001	,678	-,031	-
Compromiso organizacional	25.812	1	,307	,000	,554	-
Engagement	21.442	1	,255	,000	,505	-
Compromiso afectivo	27.096	1	,324	,000	,569	-
Compromiso de continuidad	22.852	1	,271	,000	,521	-
Compromiso normativo	11.643	1	,139	,000	,373	-
Burnout	4.947	1	,059	,000	-,243	-
DOS PREDICTORES:						
PGH-Calidad*	32.367	2	,387	,000	,347	,000
Compromiso afectivo					,329	,000
PGH-Calidad*	28.668	2	,341	,000	,331	,019
PGH-Orientada al desempeño					,267	,058
PGH-Calidad*	28.530	2	,339	,000	,346	,015
PGH-Existencia					,251	,076
PGH-Calidad*	28,103	2	,334	,000	,361	,033
PGH-Cobertura					,227	,179
PGH-Calidad*	27.756	2	,330	,000	,190	,012
PGH-Orientación conservación al personal					,210	,394
PGH-Calidad*	30.440	2	,362	,000	,390	,000
PGH-Evaluación de desempeño					,246	,011
PGH-Calidad*	28.538	2	,339	,000	,391	,001
PGH-Participación en toma de decisiones en grupo					,211	,075
PGH-Calidad*	30.743	2	,365	,000	,403	,000
CCO-Trabajo en equipo					,257	,001
PGH-Calidad*	30.894	2	,367	,000	,404	,000
Compromiso de continuidad					,261	,001
PGH-Calidad*	32.774	2	,389	,000	,425	,000
Engagement					,290	,000
TRES PREDICTORES:						
PGH-Calidad*	34.361	3	,410	,000	,337	,000
Engagement*					,217	,009
Compromiso afectivo					,184	,060
PGH-Calidad*	34.080	3	,405	,000	,340	,000
Engagement*					,239	,001
Compromiso de continuidad					,172	,034
PGH-Calidad*	34.368	3	,408	,000	,322	,000
Engagement*					,249	,009
					,188	,019

CCO-Trabajo en equipo						
PGH-Calidad*	35.210	3	,418	,000	,260	,008
Engagement*					,277	,000
PGH-Evaluación de desempeño					,232	,013
PGH-Calidad*	33.499	3	,398	,000	,238	,082
Engagement*					,279	,000
PGH-Orientada al desempeño					,214	,115
PGH-Calidad*	33.543	3	,398	,000	,271	,021
Engagement*					,283	,000
PGH-Participación en toma de decisiones en grupo					,184	,105
PGH-Calidad*	33.004	3	,392	,000	,289	,086
Engagement*					,289	,000
PGH-Orientación conservación al personal					,146	,376
PGH-Calidad*	33.002	3	,392	,000	,296	,068
Engagement*					,282	,000
PGH-Cobertura					,143	,378
PGH-Calidad*	33,778	3	,401	,000	,200	,152
Engagement*					,289	,000
PGH-Existencia					,251	,064
Engagement*	36.484	3	,434	,000	,271	,000
PGH-Evaluación de desempeño*					,278	,000
PGH-Participación en toma de decisiones en grupo					,261	,001
Engagement*	35.562	3	,423	,000	,249	,001
PGH-Evaluación de desempeño*					,336	,000
Compromiso de continuidad					,215	,004
Engagement*	35.438	3	,423	,000	,223	,007
PGH-Evaluación de desempeño*					,328	,000
Compromiso de afectivo					,224	,014
Engagement*	35.581	3	,423	,000	,268	,000
PGH-Evaluación de desempeño*					,319	,000
CCO-Trabajo en equipo					,214	,004

CUATRO PREDICTORES:

PGH-Calidad*	36.414	4	,433	,000	,180	,086
Engagement*					,243	,001
PGH-Evaluación de desempeño*					,217	,019
CCO-Trabajo en equipo					,164	,040
PGH-Calidad*	36.369	4	,432	,000	,178	,090
Engagement*					,230	,001
PGH-Evaluación de desempeño*					,233	,012
Compromiso de continuidad					,163	,043
PGH-Calidad*	36.383	4	,435	,000	,194	,066
Engagement*					,219	,007
PGH-Evaluación de desempeño*					,220	,017
Compromiso afectivo					,154	,116
PGH-Calidad*	36.492	4	,434	,000	,025	,866
Engagement*					,269	,000
PGH-Evaluación de desempeño*					,268	,004
PGH-Participación en toma de decisiones en grupo					,246	,033
PGH-Calidad*	35.474	4	,422	,000	,162	,254
Engagement*					,278	,000
PGH-Evaluación de desempeño*					,199	,044
					,137	,336

PGH-Existencia						
PGH-Calidad*	35.890	4	,426	,000	-,008	,967
Engagement*					,276	,000
PGH-Evaluación de desempeño*					,270	,005
PGH-Orientación conservación al personal					,257	,122
PGH-Calidad*	35.367	4	,420	,000	,154	,372
Engagement*					,271	,000
PGH-Evaluación de desempeño*					,229	,014
PGH-Cobertura					,119	,459
Engagement*	37.228	4	,442	,000	,243	,000
PGH-Evaluación de desempeño*					,251	,001
PGH-Participación en toma de decisiones en grupo*					,203	,015
CCO-Trabajo en equipo					,132	,102
Engagement*	37.560	4	,446	,000	,221	,002
PGH-Evaluación de desempeño*					,250	,001
PGH-Participación en toma de decisiones en grupo*					,213	,007
Compromiso de continuidad					,152	,048
Engagement*	37.642	4	,450	,000	,218	,007
PGH-Evaluación de desempeño*					,243	,001
PGH-Participación en toma de decisiones en grupo*					,227	,005
Compromiso afectivo					,134	,155
CINCO PREDICTORES:						
Engagement*	38.189	5	,456	,000	,216	,007
PGH-Evaluación de desempeño*					,236	,002
PGH-Participación en toma de decisiones en grupo*					,210	,009
Compromiso de continuidad*					,127	,155
Compromiso afectivo					,053	,628
Engagement*	38.301	5	,455	,000	,195	,007
PGH-Evaluación de desempeño*					,223	,004
PGH-Participación en toma de decisiones en grupo*					,155	,071
Compromiso de continuidad*					,152	,048
CCO-Trabajo en equipo					,130	,104
SEIS PREDICTORES:						
Engagement*	38.807	5	,464	,000	,191	,020
PGH-Evaluación de desempeño*					,212	,006
PGH-Participación en toma de decisiones en grupo*					,156	,074
Compromiso de continuidad*					,126	,157
Compromiso afectivo*					,056	,611
CCO-Trabajo en equipo					,119	,138
MODELO OPTMO FINAL:						
Engagement*	36.484	3	,434	,000	,271	,000
PGH-Evaluación de desempeño*					,278	,000
PGH-Participación en toma de decisiones en grupo					,261	,001

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior, exponen a modo de resumen la selección del modelo óptimo que determina la conformación de los predictores más efectivos para explicar la variación entre jardines de la variable dependiente; en adelante se desglosará y describirá paso a paso el proceso de construcción y conformación definitiva del modelo óptimo final.

Un predictor

Partiremos describiendo los modelos de regresión lineales simples, compuestos por las variables (X_n) más significativas que influyen en nuestra variable dependiente Y (desempeño organizacional).

TABLA 3: Resumen de estimación de regresión lineal simple (bivariada) de desempeño organizacional (Y) sobre subescalas significativas de variables de estudio ($X_1 - X_{10}$).

MODELOS	SS TOTAL	SS MODELO	GL	R ²	P	B*
NULO						
Desempeño Organizacional	84.188					
UN PREDICTOR: Factores más significativos.						
PGH-Calidad (X_1).		27.522	1	0,327	,000	0,572
Compromiso afectivo (X_2).		27.096	1	0,324	,000	0,569
PGH-Orientada al desempeño (X_3).		26.907	1	0,320	,000	0,565
PGH-Existencia (X_4).		26.623	1	0,316	,000	0,562
PGH-Cobertura (X_5).		26.627	1	0,316	,000	0,562
PGH-Orientación conservación al personal (X_6).		25.702	1	0,305	,000	0,553
PGH-Evaluación de desempeño (X_7).		25.347	1	0,301	,000	0,549
CCO-Trabajo en equipo (X_8).		22.927	1	0,272	,000	0,522
Compromiso de continuidad (X_9).		22.852	1	0,271	,000	0,521
Engagement (X_{10}).		21.442	1	0,255	,000	0,505
Fuente: Elaboración propia.						

De acuerdo a la sistematización de datos y pruebas estadísticas realizadas con todas las variables del estudio. Se resolvió escoger a los predictores cuyo coeficiente de determinación fuese superior al 25%, a modo de encontrar la combinación más importante para configurar el modelo óptimo final. Además, este nivel de explicación que posee cada factor va acompañado de un coeficiente beta superior a medio punto de influencia en la variable dependiente, a medida que sufra algún cambio la variable predictora.

Los resultados señalan que son diez las variables predictoras que resultan altamente significativas en relación a la variable de investigación ($P < ,000$). De aquellas, siete de las variables explican más de un 30% la variación de la variable de estudio, estas son: *PGH-Calidad (X_1)*, *Compromiso afectivo (X_2)*, *PGH-Orientada al desempeño (X_3)*, *PGH-Existencia (X_4)*, *PGH-Cobertura (X_5)*, *PGH-Orientación conservación al personal (X_6)* y *PGH-Evaluación de desempeño (X_7)*. Mientras que las tres restantes la explican entre un 26 y 27% y estas corresponden a: *CCO-Trabajo en equipo (X_8)*, *Compromiso de continuidad (X_9)* y *Engagement (X_{10})*. Finalmente, todos los predictores influyen en que

por el incremento de una unidad de los mismos, el desempeño organizacional (Y) de los/as trabajadores/as aumentará más de medio punto. En otras palabras, por cada procedimiento o acción que efectúe al interior de la organización que permita elevar los factores señalados, sean estos los correspondiente a prácticas de gestión humana, compromiso y/o clima organizacional, se producirá un aumento altamente significativo en el desempeño organizacional.

Dos predictores

Continuando con la búsqueda del modelo óptimo final, se procede a describir los modelos de regresión lineal múltiple, compuestos por dos variables (X_n) significativas que influyen en nuestra variable dependiente Y (desempeño organizacional).

TABLA 4: Resumen de estimación de regresión lineal múltiple de desempeño organizacional (Y) sobre dos subescalas significativas de variables de estudio (X_1 , X_2 – X_{10}).

MODELOS	SS TOTAL	SS MODELO	GL	R ²	P	B*	B* P
NULO							
Desempeño Organizacional	84.188						
DOS PREDICTORES: Factores más significativos.							
PGH-Calidad*		32.774	2	,389	,000	,425	,000
Engagement						,290	,000
PGH-Calidad*		32.367	2	,387	,000	,347	,000
Compromiso afectivo						,329	,000
PGH-Calidad*		30.894	2	,367	,000	,404	,000
Compromiso de continuidad						,261	,001
PGH-Calidad*		30.743	2	,365	,000	,403	,000
CCO-Trabajo en equipo						,257	,001
PGH-Calidad*		30.440	2	,362	,000	,390	,000
PGH-Evaluación de desempeño						,246	,011

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la sistematización de datos y pruebas estadísticas realizadas con todas las variables del estudio, son cinco las combinaciones que resultan ser altamente significativas ($P < ,000$) y estas involucran a las siguientes combinaciones de variables independientes: *PGH-Calidad*Engagement*, *PGH-Calidad*Compromiso afectivo*, *PGH-Calidad*Compromiso de continuidad*, *PGH-Calidad*CCO-Trabajo en equipo*, *PGH-Calidad*PGH-Evaluación de desempeño*. Las regresiones anteriores, presentan coeficientes de determinación superiores al 36%. Además, este nivel de explicación se complementa a un coeficiente beta estandarizado (B^*) que van desde 0,25 a 0,43. A medio punto de influencia en la variable dependiente. En otras palabras, por cada procedimiento o acción que efectúe al interior de la organización que permita elevar los factores señalados, sean estos los correspondiente a prácticas de gestión humana, compromiso y/o clima organizacional, se producirá un aumento altamente significativo en

el desempeño organizacional, acorde al puntaje beta estandarizado que registra cada factor en combinaciones señaladas en tabla 4.

Tres predictores

Luego de ejecutar regresiones con dos predictores, comienzan las pruebas con tres variables independientes (X_n) que influyen de manera significativa en la variable de estudio Y (desempeño organizacional).

TABLA 5: Resumen de estimación de regresión lineal múltiple de desempeño organizacional (Y) sobre tres subescalas significativas de variables de estudio (X_1 , X_2 , X_3 – X_{10}).

MODELOS	SS TOTAL	SS MODELO	GL	R ²	P	B*	B* P
NULO							
Desempeño Organizacional	84.188						
TRES PREDICTORES: Factores más significativas.							
Engagement*		36.484	3	,434	,000	,271	,000
PGH-Evaluación de desempeño*						,278	,000
PGH-Participación en toma de decisiones en grupo						,261	,001
Engagement*		35.581	3	,423	,000	,268	,000
PGH-Evaluación de desempeño*						,319	,000
CCO-Trabajo en equipo						,214	,004
Engagement*		35.562	3	,423	,000	,249	,001
PGH-Evaluación de desempeño*						,336	,000
Compromiso de continuidad						,215	,004
Engagement*		35.438	3	,423	,000	,223	,007
PGH-Evaluación de desempeño*						,328	,000
Compromiso de afectivo						,224	,014
PGH-Calidad*		35.210	3	,418	,000	,260	,008
Engagement*						,277	,000
PGH-Evaluación de desempeño						,232	,013
PGH-Calidad*		34.368	3	,408	,000	,322	,000
Engagement*						,249	,009
CCO-Trabajo en equipo						,188	,019
PGH-Calidad*		34.080	3	,405	,000	,340	,000
Engagement*						,239	,001
Compromiso de continuidad						,172	,034

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la sistematización de datos y pruebas estadísticas realizadas con todas las variables del estudio, son siete las combinaciones que resultan ser altamente significativas ($P < ,000$) y estas involucran a las siguientes combinaciones de variables independientes: Engagement*PGH-Evaluación de desempeño*PGH-Participación en toma de decisiones en grupo, Engagement*PGH-Evaluación de desempeño*CCO-Trabajo en equipo, Engagement*PGH-Evaluación de desempeño*Compromiso de continuidad, Engagement*PGH-Evaluación de desempeño*Compromiso de afectivo, PGH-

Calidad*Engagement*PGH-Evaluación de desempeño, PGH-Calidad*Engagement*CCO-Trabajo en equipo, PGH-Calidad*Engagement*Compromiso de continuidad. Las relaciones estadísticas anteriores, probadas mediante regresiones lineales múltiples, explican sobre el 40% de la variación de la variable dependiente. En relación a estos datos, se suman los coeficientes de regresión estandarizados (B^*) que van desde 0,17 a 0,34. En otras palabras, por cada procedimiento o acción que efectúe al interior de la organización que permita elevar los factores señalados, sean estos los correspondiente a prácticas de gestión humana, compromiso y/o clima organizacional, se producirá un aumento altamente significativo en el desempeño organizacional, acorde al puntaje del coeficiente estandarizado que registra cada factor en combinaciones señaladas en tabla 5.

Cuatro, cinco y seis predictores

Luego de ejecutar regresiones con tres predictores, comienzan las pruebas con cuatro, cinco y seis variables independientes (X_n), que influyen de manera significativa en la variable de estudio Y (desempeño organizacional). Diferente a las situaciones anteriores, sólo se constata una regresión lineal múltiple significativa y corresponde a una con cuatro predictores. Las relaciones con cinco y seis predictores no son consideradas para optar a conformar en parte el modelo óptimo final, dado que al menos uno de los predictores no resulta estadísticamente significativo, por ende no puede validarse la regresión en su totalidad.

TABLA 6: Resumen de estimación de regresión lineal múltiple de desempeño organizacional (Y) sobre cuatro subescalas significativas de variables de estudio (X_1 , X_2 , X_3 , $X_4 - X_{10}$).

MODELOS	SS TOTAL	SS MODELO	GL	R ²	P	B*	B* P
NULO							
Desempeño Organizacional	84.188						
CUATRO PREDICTORES:							
Engagement*		37.560	4	,446	,000	,221	,002
PGH-Evaluación de desempeño*						,250	,001
PGH-Participación en toma de decisiones en grupo*						,213	,007
Compromiso de continuidad						,152	,048

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la sistematización de datos y pruebas estadísticas realizadas con todas las variables del estudio, solo es una la combinación que resultan ser altamente significativas ($P < ,000$) y estas involucran a los siguientes cuatro predictores: *Engagement*, *PGH-Evaluación de desempeño*, *PGH-Participación en toma de decisiones en grupo* y *Compromiso de continuidad*. La regresión múltiple permite explicar el 45% de la variación de la variable dependiente y los coeficientes de regresión estandarizados (B^*) van desde 0,001 a 0,048. En otras palabras, por cada procedimiento o acción que efectúe al interior de la organización que permita elevar los factores señalados, sean estos los

correspondiente a prácticas de gestión humana, compromiso y/o clima organizacional, se producirá un aumento altamente significativo en el desempeño organizacional, acorde al puntaje del coeficiente estandarizado que registra cada factor en combinaciones señaladas en tabla 6.