

Artículo Original/ Original Article

Impacto de buenas prácticas de recursos humanos en el comportamiento de los colaboradores de dos entidades financieras en Paraguay

Impact of best human resource practices, in the behavior of two financial entities of Paraguay

Sandra Desireé Benítez Gaona , Sandra Pertile* 
Universidad Americana - Paraguay

Cómo referenciar este artículo/
How to reference this article

Benítez, S. & Pertile, S. (2019). Impacto de buenas prácticas de recursos humanos en el comportamiento de los colaboradores de dos entidades financieras en Paraguay. *Revista Científica en Ciencias Sociales UP*. 1(1):31-43.

RESUMEN

La investigación analizó el impacto de las buenas prácticas de recursos humanos en el comportamiento de los colaboradores de dos entidades financieras del Paraguay en el año 2018. El estudio utilizó el enfoque cuantitativo de corte transversal, con alcance descriptivo-correlacional. La población fue de 732 empleados con una muestra de 125 funcionarios. La información se recolectó mediante un cuestionario tipo Likert remitido a través de la aplicación WhatsApp. Las buenas prácticas incluyeron: reclutación selectivo, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, remuneración por desempeño, promoción interna, comunicación interna, trabajo de equipo, puesto flexible, participación decisiones y seguridad laboral. El comportamiento organizacional constituido por: la confianza interpersonal incluía un ítem, y la confianza organizacional: pertenencia, participación y lealtad. Las buenas prácticas más valoradas fueron el trabajo en equipo (\bar{X} : 3,71) y el puesto flexible (\bar{X} : 3,66), evidenciando una correlación moderadamente positiva entre la formación-desarrollo y la confianza (r : 0,622), la evaluación del desempeño y el compromiso organizacional (r : 0,622). Cuanto más se desarrollan las prácticas de formación y desarrollo, trabajo en equipo, evaluación del desempeño, remuneración por desempeño, promoción y comunicación interna, participación en decisiones y puesto flexible, más se incrementa el compromiso hacia la organización.

PALABRAS CLAVE: recursos humanos, buenas prácticas, entidad financiera, impacto, comportamiento organizacional

ABSTRACT

The research analyzed the impact of good human resources practices on the behavior of collaborators of two financial entities in Paraguay in 2018. The study used the cross-sectional quantitative approach, with descriptive-correlational scope. The population was 732 employees with a sample of 125 employees. The information was collected through a Likert-type questionnaire sent through the WhatsApp application. Good practices included: selective

Fecha de recepción: junio 2019 - Fecha de aceptación: junio 2019

*Autor correspondiente: Sandra Pertile
email: sparanda12@gmail.com



recruitment, training and development, performance evaluation, performance compensation, internal promotion, internal communication, team work, flexible position, participation decisions and job security. The organizational behavior constituted by: interpersonal trust included an item, and organizational trust: belonging, participation and loyalty. The best valued practices were teamwork (\bar{X} : 3.71) and the flexible position (\bar{X} : 3.66), showing a moderately positive correlation between training-development and trust (r : 0.622), evaluation of performance and organizational commitment (r : 0.622). The more the training and development practices, teamwork, performance evaluation, performance compensation, promotion and internal communication, participation in decisions and flexible position are developed, the more commitment towards the organization is increased.

KEY WORDS: human resources, good practices, financial institution, impact, organizational behavior

INTRODUCCIÓN

El dinámico y complicado contexto mundial requiere la búsqueda de un conocimiento sustancial de las organizaciones, y de sus factores de éxito. El actual entorno de las entidades financieras presenta transformaciones tecnológicas constantes con una competencia muy elevada. La calidad del talento humano, su motivación, compromiso y satisfacción puede afectar de forma contundente a los objetivos estratégicos. El factor humano podría ser pieza clave para el éxito de estas entidades y repercutir en la calidad del servicio al cliente, afectar la imagen que proyecta la entidad y poner en riesgo la continuidad del negocio en el mercado financiero. Una adecuada gestión de colaboradores bancarios puede influir de manera decisiva en los resultados finales y estratégicos organizacionales.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, se consideró relevante determinar cómo impactan las buenas prácticas de recursos humanos en los colaboradores de entidades financieras para impulsar, estimular y desarrollar el compromiso y la confianza para un mejor rendimiento de sus personales.

Los autores Wright, McMahan y McWilliams (1994) explican que la gestión de recursos humanos estudia el impacto que ejercen las diferentes prácticas sobre el valor del factor humano, su comportamiento y cómo estos influyen sobre los objetivos y resultados de la organización. El término impacto significa “impresión o efecto muy intensos dejados en alguien o en algo por cualquier acción o suceso”, según Moliner (1988). Además, agrega que los cambios son significativos y tienen carácter duradero. Así, Guest (1989) considera que, el establecimiento de un grupo integrado de prácticas de recursos humanos aumenta el compromiso, la calidad, flexibilidad y rendimiento del empleado, cualquiera sea la estrategia empresarial o el ambiente externo. Existen dos enfoques diferentes con respecto a la definición de *buenas prácticas de recursos humanos* y su influencia (la perspectiva universal y la perspectiva contingente). La investigación utilizó la perspectiva universal, respaldado por diversos autores, que apoyan la existencia de mejores prácticas de recursos humanos. Guest (1997) afirma “la influencia directa de un conjunto integrado de prácticas de recursos humanos en los resultados de la organización, sin importar las condiciones o circunstancias internas o externas que pudiera tener la empresa.” Por otro lado, Legge (2005) defiende la

idea que para que las organizaciones subsistan deben seleccionar y establecer las prácticas más destacadas en la gestión de recursos humanos. Las 10 prácticas más utilizadas según la literatura analizada, a nivel mundial, son: 1. reclutamiento selectivo; 2. formación y desarrollo; 3. evaluación desempeño; 4. promoción interna; 5. remuneración por desempeño; 6. comunicación interna; 7. trabajo en equipo; 8. puesto flexible; 9. participación decisiones y, 10. seguridad laboral.

Para Hellriegel y Slocum (2009), el comportamiento organizacional (CO) “es el estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización”. Según Dubrin (2004), el CO es considerado “estudio del *comportamiento humano* en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización”.

Como variables mediadoras del CO se analizaron la *confianza* y el *compromiso* con la organización. Según Scribb (2017), una variable mediadora “es una parte integral de una relación causa-efecto”. De igual manera, una variable mediadora ayuda a entender cómo la variable independiente afecta a la variable dependiente y qué rige esa relación. Esto hace que sea más fácil entender cómo la variable independiente está afectando a la variable dependiente y qué está rigiendo esa relación.

Figura 1. Variables mediadoras del comportamiento organizacional



Fuente: Elaboración propia

Son varios los autores que consideran a la *confianza* como un factor esencial que afecta el comportamiento de las personas. Los autores Guest y Conway (1999) establecen “que la confianza es una variable intermediaria que expresa cómo las prácticas de recursos humanos inciden sobre las actitudes de los colaboradores”. Luhmann (1979) menciona que la confianza es un concepto dicotómico que está formado por dos dimensiones: los componentes interpersonales y los componentes de la organización. El investigador Gould-Williams (2003), establece que la confianza es un factor primordial que influye, de forma directa el comportamiento del personal. Además, afirma que ambas variables, confianza y compromiso, están estrechamente relacionadas. Según este autor, una consecuencia fundamental de la confianza es el aumento del compromiso organizacional.

Como manifiesta Villarroya (2011), “el *compromiso* es una variable mediadora entre las

prácticas de recursos humanos y el comportamiento organizacional”. Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) definen el compromiso como la intención y voluntad de esforzarse por la organización, al igual que sentirse identificado. El investigador Wiener (1982), especifica que el compromiso “es el conjunto de presiones normativas internalizadas por los empleados que los conducen a actuar de manera coherente con los objetivos e intereses organizativos”. Para Guest (1997), “el compromiso organizacional es creer en los objetivos y valores organizacionales, la actitud de demostrar voluntad, realizar esfuerzos en nombre de la organización y el deseo de pertenecer a la misma”. Los autores Cook y Wall (1980) implementaron un instrumento de medición del compromiso organizacional BOCS (*British Organizational Commitment, Compromiso Organizacional Británico*), compuesta de tres ejes básicos primordiales: la identificación, la implicación y la lealtad, que se usó en la encuesta. La investigación tuvo en cuenta el modelo presentado por los autores Den Hartog, Boselie y Paauwe (2004), quienes incorporan la idea que las prácticas de recursos humanos afectan las percepciones y los comportamientos.

Figura 2. Vínculo prácticas de RRHH y el comportamiento organizacional



Fuente: Den Hartog, Boselie y Paauwe (2004)

Finalmente, el objetivo de la investigación es conocer cuáles son las prácticas más utilizadas en esas entidades y si influyen en el comportamiento de sus colaboradores, empleando las variables mediadoras del comportamiento: la confianza y el compromiso organizacional.

METODOLOGÍA

El estudio utilizó el enfoque cuantitativo, diseño no-experimental y corte transversal, con alcance del tipo descriptivo-correlacional. La población seleccionada fue de 732 empleados (un banco con 444 y una financiera con 288) con una muestra de 125 funcionarios excluyendo a directores, gerentes, contratados, asesores jurídicos externos, auditores, personal de servicio, pasantes universitarios y personales de empresas tercerizadas. El muestreo probabilístico

estratificado fue utilizado junto con la encuesta validada previamente a través de una prueba piloto a 10 colaboradores bancarios de otras entidades y a profesores de psicología.

La información se recolectó y almacenó mediante un cuestionario tipo Likert de 1 a 5, diseñado en Google Drive que fue remitido a través de la aplicación WhatsApp. El cuestionario estaba constituido por 10 ítems relacionados a las buenas prácticas como son: reclutamiento selectivo, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, remuneración por desempeño, promoción interna, comunicación interna, trabajo de equipo, puesto flexible, participación decisiones y seguridad laboral. El comportamiento organizacional estaba constituido por dos dimensiones: a) la confianza interpersonal y organizacional, y b) el compromiso organizacional. La confianza interpersonal incluía un ítem y la confianza organizacional incluía tres aspectos: pertenencia (cuatro ítems), participación (dos ítems) y lealtad (un ítem). Los datos recolectados se exportaron al excel y analizados por el software estadístico SPSS (Chicago). Se utilizó estadística descriptiva para resumir los datos expresándose los resultados como media, desviación típica valores mínimos y máximos.

Para detectar cómo impactan las buenas prácticas (variable independiente) sobre el comportamiento de los colaboradores (variable dependiente) se realizaron dos análisis estadísticos bivariados (correlación y regresión). Con el análisis de correlación de Pearson se logró medir el grado de las relaciones existentes entre las buenas prácticas y las variables del comportamiento organizacional. Aunque el coeficiente de correlación mide la fuerza de la relación lineal, no habla de la relación matemática entre dos variables. Sin embargo, el análisis de regresión encuentra la ecuación de la recta que mejor describe la relación entre dos variables y se utiliza para realizar predicciones (Johnson y Kuby, 2016), por ese motivo esta investigación utilizó ambas estadísticas. Para la elaboración de los gráficos de regresión lineal, se consideraron los resultados más significativos de las matrices de correlación de Pearson hechas previamente.

RESULTADOS

Luego de obtener la información y de depurar los datos, se procedió al análisis de los resultados obtenidos. Se desarrolló primeramente un análisis descriptivo de las variables, de carácter general y más adelante, el análisis estadístico de correlación y regresión lineal.

La Tabla 1 muestra las prácticas de RRHH que gozan de mayor implementación en las entidades bancarias. En primer lugar, el trabajo en equipo (\bar{x} : 3,71), segundo lugar el puesto flexible (\bar{x} : 3,66) y en tercer lugar la formación y desarrollo (\bar{x} : 3,61), según la escala de Likert de 5 puntos.

Buenas prácticas de RRHH

Tabla 1. Clasificación buenas prácticas según promedio. n= 125

Buenas Prácticas de RRHH	Ítems	Mín.	Máx.	Media	Desviación típica
Trabajo en Equipo	En la entidad se incentiva el trabajo en equipo.	1	5	3,71	0,999
Puesto Flexible	Los empleados pueden aplicar habilidad, creatividad y sugerencias para mejorar el puesto.	1	5	3,66	0,983
Formación y Desarrollo	Se dispone en la entidad de oportunidades para la formación y desarrollo profesional.	1	5	3,61	1,015
Reclutamiento Selectivo	Los procesos de selección para la incorporación de personal son rigurosos.	1	5	3,58	1,034
Promoción Interna	Existen posibilidades de promoción interna si se realiza correctamente el trabajo.	1	5	3,58	1,042
Comunicación Interna	Se dispone de bastante información sobre todos los procesos y el funcionamiento de la entidad.	1	5	3,48	1,021
Evaluación del Desempeño	Existe una evaluación formal del rendimiento individual.	1	5	3,45	1,11
Participación en Decisiones	Para la toma de decisiones, se tiene en cuenta las opiniones de los colaboradores.	1	5	3,38	0,974
Remuneración por Desempeño	Para el pago de un plus salarial se tiene en cuenta el rendimiento individual.	1	5	3,26	1,197
Seguridad Laboral	No se tiene miedo a perder el trabajo o ser despedido porque se tiene estabilidad laboral.	1	5	3,25	1,162

Fuente: Elaboración propia

Comportamiento Organizacional

Se analizaron afirmaciones de las variables mediadoras confianza y el compromiso para medir efectos de las prácticas sobre el comportamiento. Se tuvo en cuenta la confianza interpersonal (entre colaboradores) y la confianza organizacional (entre colaboradores hacia la organización). Con relación al compromiso, se analizó la lealtad, la pertenencia y la participación de colaboradores.

Confianza interpersonal y organizacional

Tabla 2. Clasificación confianza interpersonal y organizacional. n= 125

Confianza	Afirmación	Mín.	Máx.	Media	Desviación típica
Interpersonal	El trato interpersonal es respetuoso y correcto.	1	5	3,90	0,797
Organizacional	Se cumple con el desarrollo profesional ofrecido a los empleados.	1	5	3,45	0,893
	Existe confianza en que la entidad cuidará tanto sus intereses como el de los empleados.	1	5	3,23	1,093

Fuente: Elaboración propia

La confianza interpersonal existente entre los colaboradores está bien implementada (\bar{x} : 3,90), porque el trato es respetuoso y correcto. La confianza organizacional (\bar{x} : 3,45 y \bar{x} : 3,23) está menos afianzada en las percepciones que tienen los empleados sobre si la entidad cumplirá con el desarrollo profesional y el cuidado de sus intereses.

Compromiso organizacional

Con respecto al compromiso organizacional: (la pertenencia) el orgullo de pertenecer a la entidad, es el sentimiento con más aceptación (\bar{x} : 3,91). Luego, (la participación) la satisfacción que sienten los empleados por contribuir a los resultados de la entidad (\bar{x} : 3,86). Lo positivo, es que la mayoría está en desacuerdo con la tendencia a retirarse antes del horario (la lealtad) con una (\bar{x} : 2,46). Afirmaciones menos aceptadas fueron “Los empleados elogian la entidad y recomiendan a otros trabajar en él” (\bar{x} : 3,42) y “Se sienten ofendidos por críticas a la entidad” (\bar{x} : 3,42). La desviación estándar es más dispersa en la lealtad, la tendencia a retirarse antes del horario laboral (\bar{x} : 1.154).

Tabla 3. Clasificación compromiso organizacional. $n= 125$

Compromiso	Ítems	Mín.	Máx.	Media	Desviación típica
Pertenencia	Se siente orgullo de pertenecer a la entidad.	2	5	3,91	0,803
	Hay un sentimiento de pertenencia, identificación y ser parte integrante de la entidad.	1	5	3,80	0,925
	Los empleados se sienten ofendidos por críticas que otros hacen a la entidad.	1	5	3,50	1,052
Participación	Los empleados elogian la entidad y recomiendan a otros trabajar en él.	1	5	3,42	0,961
	Se siente satisfacción por la contribución individual a los resultados de la entidad.	1	5	3,86	0,913
	Se siente satisfacción por el esfuerzo realizado de trabajar en la entidad.	1	5	3,80	0,907
Lealtad	Los empleados tienen tendencia a retirarse antes del horario laboral.	1	5	2,46	1,154

Fuente: Elaboración propia

La afirmación con menos aceptación es “Los empleados elogian la entidad y recomiendan a otros trabajar en él” (\bar{x} : 3,42) y la que se sienten ofendidos por críticas a la entidad (\bar{x} : 3,42). La lealtad, la tendencia a retirarse antes del horario laboral fue el item con menor media (\bar{x} : 2,46).

Correlación de Pearson

Con el análisis estadístico del coeficiente de correlación de Pearson se logró medir el grado de correspondencia entre las 10 variables de buenas prácticas y afirmaciones de la variable confianza.

La matriz de Pearson muestra que hay una *correlación moderadamente positiva* (celdas grises) entre ciertas prácticas y la confianza. Esto significa que cuanto más se desarrollan las prácticas de formación y desarrollo, evaluación del desempeño, comunicación interna, el trabajo en equipo, el puesto flexible y la participación en decisiones, más se incrementa la confianza hacia la organización y entre los colaboradores.

Tabla 4. Correlación buenas prácticas y confianza. *n* = 125

	Reclutamiento Selectivo	Formación y Desarrollo	Evaluación del Desempeño	Remuneración por Desempeño	Promoción Interna	Comunicación Interna.	Trabajo en Equipo	Puesto Flexible.	Participación Decisión	Seguridad Laboral
El trato interpersonal es respetuoso y correcto.	r ,224*	,511**	,340**	,322**	,358**	,344**	,512**	,555**	,359**	,217*
Valor p	0,012	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	0,015
Se cumple con el desarrollo profesional ofrecido a los empleados.	r ,277**	,622**	,536**	,352**	,362**	,523**	,580**	,595**	,533**	,226*
Valor p	0,002	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	0,011
Existe confianza en que la entidad cuidará tanto sus intereses como el de los empleados.	r ,202*	,533**	,518**	,355**	,356**	,369**	,475**	,531**	,484**	,208*
Valor p	0,024	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	0,02

Fuente: Elaboración propia. Correlación de Pearson: r; Valor p: sig. (bilateral)

Tabla 5. Correlación buenas prácticas y compromiso

Afirmación	Reclutamiento Selectivo	Formación y Desarrollo	Evaluación del Desempeño	Remuneración por Desempeño	Promoción Interna	Comunicación Interna.	Trabajo en Equipo	Puesto Flexible	Participación Decisión	Seguridad Laboral
Se siente orgullo de pertenecer a entidad	r ,246**	,481**	,569**	,418**	,418**	,308**	,481**	,503**	,425**	,205*
Valor p	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,022
Hay sentimiento de identificación	r ,206*	,500**	,622**	,418**	,439**	,299**	,575**	,529**	,435**	,099
Valor p	,021	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,271
Los empleados elogian la entidad y recomiendan	r ,174	,378**	,395**	,367**	,471**	,243**	,473**	,502**	,350**	,151
Valor p	,052	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,000	,094
Los empleados se sienten ofendidos por críticas	r ,332**	,504**	,447**	,338**	,285**	,426**	,446**	,414**	,345**	,134
Valor p	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,135
Se siente satisfacción por el esfuerzo	r ,158	,422**	,474**	,493**	,413**	,235**	,515**	,566**	,343**	,193*
Valor p	,078	,000	,000	,000	,000	,008	,000	,000	,000	,031
Se siente satisfacción por la contribución	r ,259**	,443**	,478**	,410**	,317**	,127	,334**	,431**	,353**	,042
Valor p	,003	,000	,000	,000	,000	,159	,000	,000	,000	,646
Tienen tendencia a retirarse antes del horario	r ,130	,085	,078	-,003	,035	-,153	-,102	-,027	-,057	-,013
Valor p	,150	,346	,384	,969	,701	,088	,257	,762	,530	,882

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). * La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

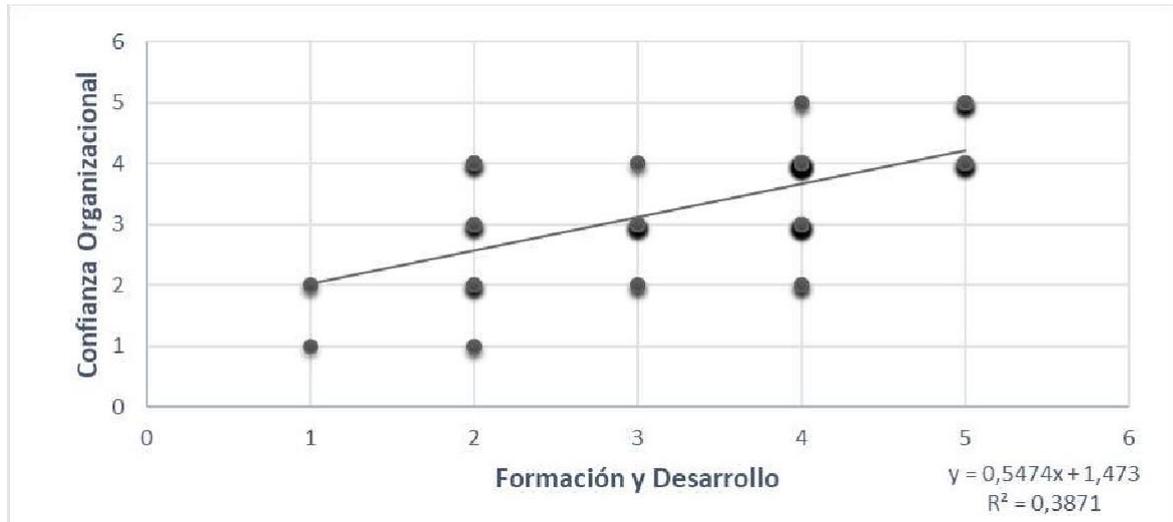
Fuente: Elaboración propia

La matriz de Pearson muestra que hay una *correlación moderadamente positiva* (celdas grises) entre el compromiso y la formación y desarrollo, evaluación del desempeño, el trabajo en equipo, la remuneración por desempeño, promoción y comunicación interna, participación en decisiones y el puesto flexible. Al incrementarse estas prácticas, se mejora el compromiso organizacional. También hay *correlación negativa* con 6 prácticas de RRHH se reduce la tendencia del empleado a retirarse antes de su horario laboral.

Regresiones Significativas

Esta investigación realizó el análisis estadístico de regresión lineal para comprobar la relación de dependencia entre la variable independiente (práctica) y la variable dependiente (comportamiento: confianza y compromiso). El análisis de regresión encuentra la ecuación de la recta que mejor describe la relación entre dos variables y para realizar predicciones. Se tuvo en cuenta para esa elección, las matrices de correlación de Pearson elaboradas previamente. Los gráficos de regresión lineal más significativos son:

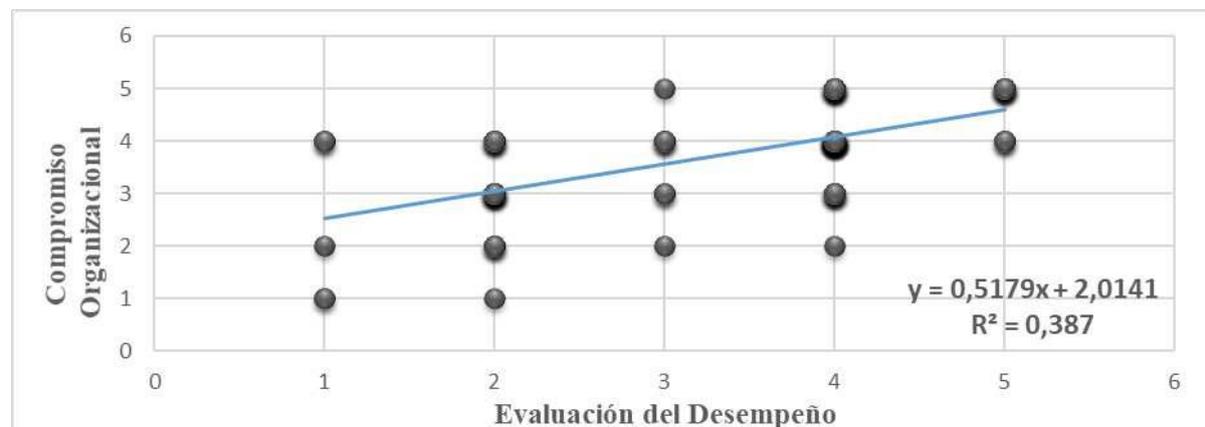
Figura 1. Regresión formación y desarrollo y confianza organizacional



Fuente: Elaboración propia

Se logró conocer el grado de influencia de la formación y desarrollo sobre la confianza organizacional. Esto es, si la entidad dispone de oportunidades de formación y desarrollo, se incentiva el compromiso.

Figura 2. Regresión evaluación del desempeño y compromiso organizacional



Fuente: Elaboración propia

Si se desarrolla una evaluación formal del desempeño de cada colaborador, se mejorará el compromiso organizacional, incrementándose la pertenencia, identificación y el sentimiento de ser parte integrante de la entidad.

DISCUSIÓN

El estudio se centró en el sector privado, específicamente en un banco y una financiera que forman parte del sistema financiero del país, campo interesante para comprobar si realmente las buenas prácticas de recursos humanos impactan sobre las percepciones de los comportamientos de los colaboradores (Villarroya, 2011). Según Legge (2005), para que las organizaciones subsistan, deben seleccionar y establecer las prácticas más destacadas en la gestión de recursos humanos. Por tanto, consideramos importante conocer cuáles son las buenas prácticas de RRHH más representativas para las entidades financieras.

En cuanto al análisis cuantitativo, se concluyó que el trabajo en equipo y el puesto flexible son las buenas prácticas *más consolidadas* de RRHH utilizadas por las entidades bancarias para alcanzar sus objetivos organizacionales. Por un lado, Cappelli y Neumark (2001) confirman que el *trabajo en equipo* mejora el rendimiento, ya que asegura la disponibilidad de habilidades y conocimientos para las tareas al complementarse los integrantes de los equipos. Para Ahmad y Schroeder (2003) el trabajo en equipo reduce los costos laborales. Además, los autores Guthrie, Flood, Liu y MacCurtain (2009), consideran que trabajando en equipo se logra compartir conocimientos y generar sinergias entre los colaboradores. Por otro lado, en términos de *puesto flexible*, los personales pueden aplicar sus habilidades, destrezas y conocimientos para mejorar su trabajo. Los autores Parker, Williams y Turner (2006), mencionan que esta práctica tiene un efecto psicológico sobre los empleados a sentirse más motivados, flexibles, proactivos y predispuestos a la asignación de nuevas tareas. A su vez, las prácticas *menos consolidadas* fueron: la seguridad laboral, la remuneración por desempeño y la participación en decisiones. Los trabajadores temen a ser despedidos por la captación de personas cada vez más jóvenes y a la desvinculación de los más antiguos debido a cierre de sucursales, fusión de entidades, ajustes y reestructuraciones. Meyer y Allen (1991) señalan que cualquier aspecto del trabajo que represente para el empleado el hecho de abandonar la organización tiene implicancias psicológicas al perder beneficios obtenidos y comenzar de nuevo en otro lugar. La práctica de una *remuneración por desempeño* se encuentra poco implementada dado que solo algunos colaboradores bancarios reciben un plus salarial extra, de igual manera, un alto porcentaje de empleados considera que sus opiniones no son tomadas en cuenta para la *toma de decisiones*.

Para medir el comportamiento organizacional, se analizaron las variables mediadoras: la confianza y el compromiso en las organizaciones. En el primero, se pudo observar que la *confianza* interpersonal entre colaboradores está más afianzada que la confianza que tienen los empleados hacia la organización. Aryee, Budhwar y Chen (2002) establecen que “la confianza interpersonal afecta directamente a la productividad de los empleados”. Los tres pilares del *compromiso organizacional*, se concluye que: primero está el sentido de pertenencia, luego la participación y al final, está la lealtad hacia la entidad. Con respecto al sentido de pertenencia, los empleados sienten orgullo de pertenecer a la organización y ser parte integrante. Esto concuerda con las mediciones del compromiso organizacional realizadas por los autores Cook y Wall, (1980) con los BOCS (*British Organizational Commitment, Compromiso Organizacional Británico*), ya que en la encuesta, la identificación (el sentimiento de orgullo de pertenecer a la institución) resultó más fortalecida que la implicación (satisfacción por el esfuerzo de trabajar) y la lealtad a la organización. La

participación laboral también esta incentivada al sentir satisfacción por trabajar en la entidad y por alcanzar los resultados organizacionales. Al hablar de lealtad, la mayoría no tiene la tendencia a retirarse antes del horario, lo cual es positivo.

En cuanto a los análisis de correlación de Pearson y regresión, se concluye que las buenas prácticas de recursos humanos afectan a la confianza y al compromiso de las organizaciones. Con respecto a la *confianza*, hay una correlación moderadamente positiva con algunas prácticas (la formación y desarrollo, evaluación del desempeño, comunicación interna, el trabajo en equipo, el puesto flexible y la participación en decisiones). El autor Gould-Williams (2003) afirma que la confianza es un factor primordial que influye, de forma directa en el comportamiento del personal y de forma indirecta en el rendimiento organizacional. Las autoridades bancarias deberían intensificar la confianza para mejorar el rendimiento con prácticas de RRHH a través del comportamiento.

Con relación al *compromiso*, esta investigación revela que hay una correlación moderadamente positiva con varias prácticas, en la línea de los estudios realizados Gould-Williams (2003) y Den Hartog et al. (2004). Esto es, cuanto más se desarrollan las prácticas de formación y desarrollo, trabajo en equipo, evaluación del desempeño, remuneración por desempeño, promoción y comunicación interna, participación en decisiones y puesto flexible, más se incrementa el compromiso hacia la organización. También lo afirman los autores Wright et al. (1994), luego de analizar el impacto que las diferentes prácticas ejercen sobre el valor del activo humano y sobre el comportamiento de los empleados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad, S., & Schroeder, R. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19-43. doi: 10.1016/S0272-6963(02)00056-6
- Aryee, S., Budhwar, P., & Chen, Z. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3) 267-285. doi:10.1002/job.138
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes?. *ILR Review*, 54(4), 737-775. doi.org/10.1177/001979390105400401
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of occupational psychology*, 53(1), 39-52. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x
- Den Hartog, D., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied psychology*, 53(4), 556-569. doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x
- Dubrin, A. (2004). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional* (2da. ed.). México: Thomson Editores SA.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54. doi.org/10.1080/09585190210158501

- Guest, D. (1989). Human resource management: Its implications for industrial relations and trade unions. In J. Storey. *New Perspectives on Human Resource Management* (pp. 41-55). London: Routledge.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276. doi.org/10.1080/095851997341630
- Guest, D., & Conway, N. (1999). Peering into the black hole: The downside of the new employment relations in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 367-389. doi.org/10.1111/1467- 8543.00133
- Guthrie, J., Flood, P., Liu, W., & MacCurtain, S. (2009). High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 112-125. doi.org/10.1080/09585190802528433
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12da. ed.). México: Cengage Learning.
- Johnson, R. y Kuby, P. (2016). *Estadística Elemental* (11a. ed). México D.F.: Cengage Learning.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities* Anniversary ed.). Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. Toronto: New York.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Moliner, M. (1988). *Diccionario de uso del español*. Madrid: Gredos.
- Parker, S., Williams, H., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636-652. doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Scribb. (19 de enero de 2017). Marco conceptual: variables mediadoras. Recuperado de <https://www.scribbr.es/estructura/marco-conceptual-variables-mediadoras/>
- Villarroya, M. (2011) *Las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional. Un estudio contextualizado en la Administración Local Catalana*. (Tesis doctoral). Recuperada de <https://www.tdx.cat/handle/10803/90243>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management review*, 7(3), 418-428. doi.org/10.5465/amr.1982.4285349
- Wright, P., McMahan, G., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326. doi.org/10.1080/09585199400000020

Declaración de los autores: Los autores aprueban la versión final del artículo.

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflicto de interés.

Financiación: Con financiación propia.

Contribución de los autores: Sandra Desireé Benítez Gaona: Participación importante en la idea y en el diseño de la investigación, selección de la muestra, análisis y discusión de los resultados, redacción del borrador del trabajo y versión final.

Sandra Pertile: Participación en la elaboración del instrumento de medición, selección de la muestra, procesamiento estadístico, redacción del borrador del trabajo y versión final.