INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales
ISSN: 0121-5051
revinnova_bog@unal.edu.co
Universidad Nacional de Colombia
Colombia

Grueso Hinestroza, Merlin Patricia
Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización
INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 20, núm. 36, enero-abril, 2010, pp. 79-90
Universidad Nacional de Colombia
Bogotá, Colombia

Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819028007

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

REVISTA INNOVAR JOURNAL

Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización

Merlin Patricia Grueso Hinestroza
Doctora en Psicología Social, profesora asociada, Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
Correo electrónico: merlin.grueso@urosario.edu.co

RESUMEN: La investigación genera hipótesis y prueba un modelo de relaciones entre los valores de la cultura organizacional, la implementación de una buena práctica de promoción de personal desde la perspectiva de género y el compromiso con la organización. Para la prueba de hipótesis se emplea un modelo de ecuaciones estructurales y se realiza una encuesta a 425 empleados. Los resultados llevan a concluir que los valores distancia al poder y orientación de largo plazo predicen la implementación de buenas prácticas de promoción de personal; los componentes del compromiso con la organización no evidenciaron asociaciones significativas con la implementación de una buena práctica de promoción de personal. El estudio contribuye al desarrollo de un cuerpo de investigación en torno a las implicaciones de la perspectiva de género en las organizaciones.

PALABRAS CLAVE: promoción de personal, valores culturales, compromiso con la organización, género.

ANTECEDENTES TEÓRICOS

Cultura organizacional

La cultura organizacional se ha constituido en un tema de interés académico y gerencial desde hace varias décadas, por cuanto ha demostrado ser un factor que se encuentra estrechamente relacionado con indicadores de desempeño operacional y psicosocial. Entre las diferentes aproximaciones al concepto de cultura organizacional se han identificado dos enfoques: el primero defiende la idea que los valores corporativos son en esencia el resultado de los valores de los fundadores y gerentes de la organización, y el segundo postula que los valores corporativos están fuertemente influidos por los valores de la sociedad y tienen efecto en aspectos procedimentales y operativos en las organizaciones, tal como son las prácticas de gestión humana (Kopelman, Brief y Guzzo, 1990). Al primer enfoque en el estudio de la cultura organizacional se le conoce como institucional y al segundo enfoque se le ha denominado ecológico (Lucas y García, 2002).

Dado que las empresas se incorporan cada vez más al entramado empresarial y social mediante redes formales e informales, el enfoque ecológico de la cultura organizacional ha adquirido un papel preponderante. A través de este enfoque es posible explicar el comportamiento de las organizaciones como resultado de un intercambio de actividades, información y recursos tanto dentro como fuera de la empresa.

IMPLEMENTATION OF GOOD PRACTICES FOR PROMOTION OF PERSONNEL AND THEIR RELATIONSHIP WITH THE ORGANIZATION'S COMMITMENT AND CULTURE

ABSTRACT: The research hypothesizes and tests a model of relationships between the values of the organizational culture, implementation of a good practice for promotion of personnel from the perspective of gender and commitments to the organization. To test the hypothesis, a structural equations model was employed and a survey was carried out among 425 employees. The results led to the conclusion that values that are removed from power and long-range orientation predict the implementation of good practices for the promotion of personnel; the components of commitments to the organization did not show significant associations with implementation of a good practice for the promotion of personnel. The study contributes towards developing a body of research into the implications of the gender perspective at organizations.

KEY WORDS: Promotion of personnel, cultural values, commitment to the organization, gender.

IMPLÉMENTATION DE BONNES PRATIQUES DE PROMOTION DU PERSONNEL ET RAPPORT AVEC LA CULTURE ET L'ENGAGEMENT AU SERVICE DE L'ORGANISATION

RÉSUMÉ: Cette recherche remet en question et prouve un modèle de relations entre les valeurs de la culture organisationnelle, l'implémentation d'une bonne pratique de promotion du personnel dans la perspective de l'analyse de genre et l'engagement au service de l'organisation. Pour expérimenter l'hypothèse un modèle d'équations structurelles est utilisé et une enquête est réalisée à 425 employés. Les résultats permettent de conclure que les valeurs éloignent le pouvoir et l'orientation à long terme, et prédisent l'implémentation de bonnes pratiques de promotion du personnel. Les composantes de l'engagement au service de l'organisation n'ont pas mis en évidence des associations significatives avec l'implémentation d'une bonne pratique de promotion du personnel. Cette étude contribue au développement d'un groupe de recherche sur les implications de la perspective de l'analyse de genre dans les organisations.

MOTS-CLEFS: Promotion du personnel, valeurs culturelles, engagement au service de l'organisation, analyse de genre.

IMPLEMENTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE PROMOÇÃO DE PESSOAL E SUA RELAÇÃO COM A CULTURA E O COMPROMISSO COM A ORGANIZAÇÃO

RESUMO: A pesquisa estabelece uma hipótese e prova um modelo de relações entre os valores da cultura organizacional, a implantação de uma boa prática de promoção de pessoal desde a perspectiva de gênero e o compromisso com a organização. Para a prova de hipótese emprega-se um modelo de equações estruturais e realiza-se uma enquete a 425 empregados. Os resultados levam a concluir que os valores distanciam ao poder e orientação de largo prazo, predizem a implantação de boas práticas de promoção de pessoal; os componentes do compromisso com a organização não evidenciaram associações significativas com a implementação de uma boa prática de promoção de pessoal. O estudo contribui ao desenvolvimento de um corpo de pesquisa ao redor das implicações da perspectiva de gênero nas organizações.

PALAVRAS CHAVE: Promoção de pessoal, valores culturais, compromisso com a organização, gênero.

CLASIFICACIÓN JEL: O15, M14.

RECIBIDO: marzo 2009 **APROBADO:** diciembre 2009

CORRESPONDENCIA: Patricia Grueso, Calle 14 No. 4-69, Bogotá, D.C., Colombia.

CITACIÓN: Grueso Hinestroza, M. P. (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. *Innovar, 20*(36), 79-90.

En el análisis de la cultura organizacional, el enfoque ecológico ha servido como marco de referencia para el desarrollo de estudios de carácter transcultural. En este sentido, los trabajos de Hofstede (1979), Schwartz (1992) y Trompenaars (1985) tienen un papel destacado. El modelo de valores de Schwartz (1992) plantea siete dimensiones de nivel cultural denominadas jerarquía, autoridad, autonomía afectiva, autonomía intelectual, igualitarismo, maestría y armonía. Este modelo se reconoce como una herramienta válida para la comprensión de fenómenos sociales compartidos globalmente, y por ello ha sido empleado para explicar diferencias transculturales entre gerentes (Ralston et ál., 1997) y el desarrollo del compromiso con la organización en empresas de varios países (Arciniega, 2001).

Considerado también como un planteamiento representativo del enfoque ecológico, el modelo de Trompenaars (1985) propone siete dimensiones culturales, cinco derivadas de la propuesta de Parsons (1951) y otras dos provenientes de las propuestas de Rotter (1966) y Cottle (1968): universalismo *versus* particularismo, logro *versus* adscripción, individualismo *versus* colectivismo, afectividad *versus* neutralidad, específico *versus* difuso, control interno *versus* control externo, cultura secuencial *versus* cultura sincrónica.

Pero quizás el desarrollo de mayor renombre en torno al concepto de cultura es el defendido por Hofstede (1979) como resultado de su trabajo con IBM en varias naciones del mundo. Para explicar el concepto de cultura organizacional, Hofstede (1991) la representa mediante un modelo de capas donde los valores se constituyen en el elemento central, y los rituales, héroes y símbolos se ubican en las capas más superficiales de la misma. En función de lo anterior, Hofstede define la cultura organizacional como "*la programación colectiva de la mente que distingue los miembros de una organización de otra*" (1991, p. 180).

En relación con el modelo de valores culturales desarrollado por Hofstede (1979), este recoge los problemas comunes de la cultura en cinco dimensiones bipolares: alta distancia al poder – baja distancia al poder; masculinidad – feminidad; alta evitación de la incertidumbre – baja evitación de la incertidumbre; y colectivismo – individualismo; la quinta dimensión incorporada posteriormente al modelo por Hofstede y Bond (1988), se denominó orientación de corto plazo – largo plazo.

En relación con la dimensión distancia al poder, Hofstede (1991) plantea que esta se define en función de la distribución del poder en una sociedad. Para el contexto empresarial, Hofstede sostiene que las organizaciones con alta distancia al poder como valor corporativo se caracterizan por una distribución inequitativa del poder y se decantan por la centralización en la toma de decisiones y en los procesos, a diferencia de las organizaciones con baja distancia al poder, que se caracterizan por la descentralización de los procesos y la creación de un ambiente de participación y democracia.

La evitación a la incertidumbre se constituye en otra dimensión del modelo de valores de la cultura de Hofstede (1979), y es definida como la capacidad que tienen las personas y los grupos para tolerar la incertidumbre y la ambigüedad (Hofstede, 1991). De acuerdo con este autor, los contextos organizacionales con baja evitación de la incertidumbre se caracterizan por tener actitudes positivas y tolerancia hacia la diversidad, tienden a desarrollar acciones que facilitan la integración de las minorías y promueven el respeto de los derechos humanos; en contraposición, los contextos en los que la evitación a la incertidumbre es alta se caracterizan por desarrollar acciones que potencian la discriminación de las personas y la exclusión.

En el modelo de dimensiones de la cultura de Hofstede (1979), se plantea, además, que las organizaciones pueden adoptar valores orientados hacia la feminidad o hacia la masculinidad. En este contexto, la dimensión masculinidad – feminidad se explica a partir de la distribución de los roles entre los géneros; es así como se dice que la demostración de conductas como la competitividad es una característica propia del rol masculino y el interés por el cuidado del otro es una característica propia del rol femenino. De esta manera, las organizaciones donde priman valores orientados hacia la feminidad, se caracterizan por la búsqueda de la igualdad, la solidaridad y la calidad de vida en el trabajo. En contraposición, las organizaciones donde los valores predominantes se encuentran orientados hacia la masculinidad, suelen establecer formas de trato diferenciado entre los empleados (Hofstede, 1991).

El grado en que los individuos son integrados a los grupos es la medida que representa, para Hofstede (1991), la dimensión colectivismo – individualismo. A partir de lo anterior, este autor señala que en los contextos organizacionales con valores orientados hacia el colectivismo, prevalecen las ideologías sobre los intereses grupales, a diferencia de los contextos con clara orientación hacia el individualismo, donde priman los intereses individuales.

Como resultado del estudio *The Chinese Culture Connection* (1987), el cual fue liderado por Bond, Hofstede incorpora a su modelo una quinta dimensión denominada orientación hacia el corto – largo plazo. Esta dimensión se define como la elección que realizan las personas en términos de la orientación de sus esfuerzos: el futuro o el presente y el pasado (Hofstede, 1991). En esta medida

entonces, el mencionado autor plantea que las organizaciones en las que predomina la orientación de largo plazo como valor corporativo adaptan sus tradiciones al contexto y perseveran ante los resultados lentos, en oposición a las culturas corporativas con orientación de corto plazo, que se caracterizan por tener una concepción limitada de la inversión en la organización y esperan resultados inmediatos.

Con base en el modelo de Hofstede (1979) se han llevado a cabo estudios en los que se pone de relieve el poder predictivo de la cultura en aspectos como el avance profesional de las mujeres en las organizaciones (Badjo y Dickson, 2001), el desarrollo del compromiso con la organización (Baumanis, 2002) y la sensibilidad de las organizaciones en términos de equidad en el trato (Wheeler, 2002). En menor proporción, se han conducido estudios en los que se analiza la asociación que existe entre las dimensiones de cultura y la implementación de prácticas de recursos humanos como la promoción de personal (Papalexandris y Panayotopoulou, 2004).

Promoción de personal

Un sistema integrado en gestión de recursos humanos incorpora prácticas que permiten seleccionar, contratar y retener a las personas más adecuadas para la organización. En este contexto, la promoción de personal se constituye en un proceso mediante el cual un empleado accede a una posición mejor remunerada, con mayor responsabilidad y mayor jerarquía en la organización (Werther y Davis, 1987).

En las organizaciones, las decisiones de promoción de personal se toman en el marco de sistemas de promoción formal o informal. Los sistemas formales de promoción se caracterizan porque han sido desarrollados y formalizados a partir de una clara definición de trayectorias profesionales por parte de la organización (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001); en contraste, los sistemas informales de promoción de personal no emplean criterios preestablecidos, se caracterizan por ser manejados con unas bases *ad hoc* y, debido a la ausencia de un procedimiento sistemático y estructurado, cada caso de promoción se analiza y decide de manera aislada (Powell, 1999).

En los sistemas formales de promoción, comúnmente se utilizan criterios para la toma de decisiones como son el mérito y la antigüedad. La promoción basada en méritos se caracteriza porque la decisión está fundamentada en el desempeño de la persona, sus habilidades y experiencia; en principio dichas decisiones se apoyan en criterios de valoración objetivos, medibles y cuantificables, que pueden ser derivados de los procesos de evaluación del desempeño. El sistema de promoción basado en la antigüedad, por su parte, hace énfasis en el tiempo de vinculación del empleado con la organización. Un aspecto positivo de este

sistema es la estabilidad y la garantía de un empleo a largo plazo; sin embargo, en su implementación, este sistema de promoción puede llevar a graves problemas, pues no necesariamente quien lleva más tiempo vinculado a la organización es el más competente (Werther y Davis, 1987).

Promoción de personal desde la perspectiva de género

Desde la perspectiva de género, el proceso de promoción de personal presenta dos situaciones susceptibles a la introducción de sesgos: el sistema de promoción y los criterios empleados para la toma de decisiones. En relación con el sistema de promoción, cuando este es informal presenta mayores dificultades en comparación con el sistema formal, ya que al ser administrado con bases *ad hoc* y carecer de estructura y procedimentación, promueve la toma de decisiones de manera subjetiva (Powell, 1999).

Aun existiendo un sistema de promoción formal, los criterios de mérito y antigüedad son factores potencialmente asociados con la discriminación por razones de género en las organizaciones. El sistema de promoción basado en la antigüedad presenta algunas limitaciones en el caso de las mujeres, dado que, en determinados momentos, la carrera de estas presenta periodos de discontinuidad derivados de eventos como la maternidad y el cuidado de los hijos; tal como la evidencia lo muestra, estas brechas se constituyen en un factor que determina negativamente las posibilidades para que la mujer sea promovida en la escala jerárquica de la organización (Schneer y Reitman, 1997).

De manera complementaria, el sistema de promoción basado en criterios como el mérito también presenta un riesgo potencial de cara a la introducción de sesgos. Uno de los mecanismos más frecuentemente empleados para establecer el mérito de los empleados es la evaluación del desempeño. En los casos en que el sistema de evaluación de desempeño se fundamenta en técnicas no estructuradas como la entrevista libre y el *free form essay*, puede derivar en una inadecuada valoración de los méritos del empleado, permeable a estereotipos de género (Quijano, 1997).

La discriminación por razones de género no solo puede permear el sistema de promoción o los criterios empleados para la toma de decisiones; esta también se puede evidenciar en los casos en que no se establecen las condiciones que garanticen la equidad en el acceso a mecanismos de apoyo en los procesos de promoción, como son las relaciones de *mentoring* y los sistemas de rotación. No obstante, se ha demostrado que las relaciones de *mentoring* tienen un efecto positivo en factores psicosociales, como son el desarrollo del compromiso afectivo (Stallworth, 2003) y la movilidad de carrera (Scandura, 1992). La evidencia señala que la mujer percibe mayores barreras para acceder a relaciones de *mentoring* en las organizaciones (Ragins y Cotton, 1991). De la misma manera, y pese a que los programas de rotación han sido concebidos como un mecanismo de desarrollo de competencias que además promueven la conformación de redes formales e informales, las mujeres perciben menos disponibilidad para acceder a este tipo de programas en comparación con los hombres (Selmer y Leung, 2003).

Aunque existen limitaciones en los procesos de promoción de personal, el tránsito entre niveles operativos y mandos medios presenta menos obstáculos; a diferencia de lo anterior, la promoción de personal entre niveles medios y alta dirección enfrenta mayores dificultades (Chandra y Kleiner, 1998; Graves, 1999; Wong, 1997) debido a la presencia del fenómeno conocido como "techo de cristal" (Segerman-Peck, 1991) y más recientemente denominado como "laberinto de cristal" (Berenguer et ál., 1999), el cual hace referencia a las posibles barreras que impiden a las mujeres con capacidad personal y profesional ubicarse en posiciones directivas en las organizaciones.

Independientemente de las posibilidades de ascenso entre niveles operativos y mandos medios o de niveles medios a la alta dirección, se ha identificado que uno de los mayores obstáculos para que este proceso sea equitativo entre el hombre y la mujer es la presencia de valores organizacionales predominantemente masculinos (Sarrió et ál., 2002), los cuales generalmente logran instrumentalizarse a través de los modelos de gestión y las prácticas de recursos humanos.

Compromiso con la organización

Uno de los modelos de compromiso con la organización de mayor reconocimiento en el ámbito académico es el de Meyer y Allen (1991), quienes lo definen como "un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la organización, el cual tiene implicaciones para la decisión de continuar siendo parte de la misma" (p. 67). Por considerarse un garante de resultados relevantes para la organización en términos de productividad y actitudes de los empleados en las últimas décadas, el compromiso con la organización (CO) se ha constituido en un tema de especial interés (Antón y González, 2000).

Meyer y Allen (1991) explican el CO mediante un modelo de tres componentes a los que subyacen tres estados psicológicos identificados como deseo, necesidad y obligación, los cuales dan lugar al desarrollo de los componentes

afectivo, continuo y normativo del compromiso. Meyer y Allen (1991) definen el compromiso afectivo como la vinculación emocional del empleado hacia la organización, que surge como producto de sentirse justamente tratado en el trabajo. Así mismo, estos autores definen el compromiso continuo como la necesidad experimentada por el empleado de permanecer en la organización debido a la percepción de altas inversiones realizadas y bajas alternativas de trabajo fuera de la organización. Finalmente, Meyer y Allen (1991) definen el compromiso normativo como la obligación moral que siente el empleado de permanecer en la organización como resultado de los procesos de socialización, internalización de normas, el tipo de contrato psicológico que se establece con la organización y la percepción de que la organización ha realizado grandes inversiones en él.

El modelo explicativo propuesto por Meyer y Allen (1991) señala que los procesos que dan origen al compromiso se encuentran influidos por variables antecedentes distales y proximales. Las variables antecedentes proximales tienen una relación significativa y directa con el desarrollo de los componentes del compromiso; en contraste, las variables antecedentes distales, si bien pueden tener una relación estadísticamente significativa con el desarrollo del compromiso organizacional, esta no necesariamente es directa y puede requerir la participación de variables mediadoras o moderadoras para que dicha relación se evidencie. Las características de la organización, las características de las personas, las experiencias de socialización, las condiciones ambientales y las prácticas de recursos humanos son consideradas por estos autores como variables antecedentes distales que impactan el desarrollo del compromiso con la organización. De manera complementaria, estos autores plantean que la percepción de apoyo y justicia organizacional, el estatus de rol y el tipo de contrato psicológico establecido se constituyen en variables antecedentes proximales para el desarrollo del compromiso con la organización.

La revisión de la literatura ha permitido identificar que los valores de la cultura organizacional se constituyen en un factor asociado con la implementación de la práctica de promoción de personal; así mismo, se ha obtenido alguna evidencia en la que se ha puesto de manifiesto el poder predictivo de la práctica de promoción en el desarrollo del compromiso con la organización (Igbaria y Greenhaus, 1992; Meyer y Smith, 2000; Paul y Anantaraman, 2004). No se obtuvo evidencia de estudios en los que se analiza de manera integrada estas variables, y menos aún en los que se introduce la perspectiva de género en la implementación del proceso de promoción; de allí surge la presente investigación.

VARIABLES

Valores de la cultura organizacional

Se acogen las dimensiones del modelo de valores culturales de Hofstede (1979):

Distancia al poder: un alto índice de distancia al poder se encuentra aparejado con la inequidad, centralización, autoritarismo y división de clases; un bajo índice de distancia al poder, por el contrario, implica la búsqueda de la equidad, la descentralización y la participación de las personas.

Masculinidad – feminidad: un alto índice de masculinidad se encuentra asociado con segregación ocupacional, presencia de estereotipos de género y diferencias en el estatus entre el hombre y la mujer; en contraposición, un alto índice de feminidad se asocia con la integración profesional entre los sexos, ausencia de estereotipos de género, trato equitativo hacia hombres y mujeres.

Tolerancia a la incertidumbre: un bajo índice de tolerancia a la incertidumbre es expresado mediante actitudes negativas hacia la diversidad y la falta de respeto por los derechos humanos. Por el contrario, un alto índice de tolerancia a la incertidumbre se expresa mediante actitudes positivas hacia la diversidad, la integración de minorías y el respeto por las personas.

Colectivismo – individualismo: los altos índices de colectivismo se encuentran asociados a la cohesión social, la valoración de las relaciones interpersonales, el establecimiento de relaciones morales entre los miembros de un colectivo y alta sensibilidad hacia la equidad. Por el contrario, un alto índice de individualismo se caracteriza por la valoración de la independencia, el desempeño, los logros individuales y la ausencia de sensibilidad hacia la equidad.

Orientación corto plazo – largo plazo: la orientación hacia el corto plazo se encuentra aparejada con el énfasis en el estatus y la espera de resultados inmediatos; por el contrario, la orientación de largo plazo está asociada con la perseverancia, la espera de resultados a medio y largo plazo y la adaptabilidad a las condiciones del entorno.

Buena práctica de promoción de personal desde la perspectiva de género

Existe una tradición en el empleo del concepto "buenas prácticas de recursos humanos" desde diversos enfoques (Pfeffer, 1994, 1998; Von Glinow, 1993). Con base en la Guía práctica para diagnosticar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas (1997), editada y publicada por el Instituto de la Mujer del enton-

ces Ministerio de Bienestar Social del Gobierno de España (desde 2008 Ministerio de la Igualdad), en la presente investigación se propone el concepto de "Buena práctica de promoción de personal desde la perspectiva de género", la cual se entiende como aquella que ha sido diseñada con el fin de garantizar un trato justo y equitativo para todo el personal, donde la toma de decisiones asociadas con los ascensos se fundamenta en un procedimiento formalmente establecido y accesible a todos los empleados de la organización, incluidos hombres y mujeres.

Así mismo se plantea que una buena práctica de promoción de personal desde la perspectiva de género facilita a todos los empleados, de manera equitativa, la adquisición de competencias; así se garantiza que el personal, indistintamente de su género, pero en función de las trayectorias profesionales definidas por la organización, contará con los méritos requeridos en una eventual toma de decisiones.

Compromiso con la organización

Se retoma la aproximación tridimensional al compromiso con la organización propuesta por Meyer y Allen (1991) mediante las escalas afectiva, continua y normativa del compromiso.

Compromiso afectivo: Meyer y Allen (1991) lo definen como "la vinculación emocional del empleado, la identificación con y la participación en la organización" (p. 67).

Compromiso continuo: definido como "la valoración que hace el empleado de los costos asociados con el abandono de la organización" (Meyer y Allen, 1991, p. 67).

Compromiso normativo: se define como "el sentido de obligación moral de permanecer en la organización" (*op. cit.*).

HIPÓTESIS

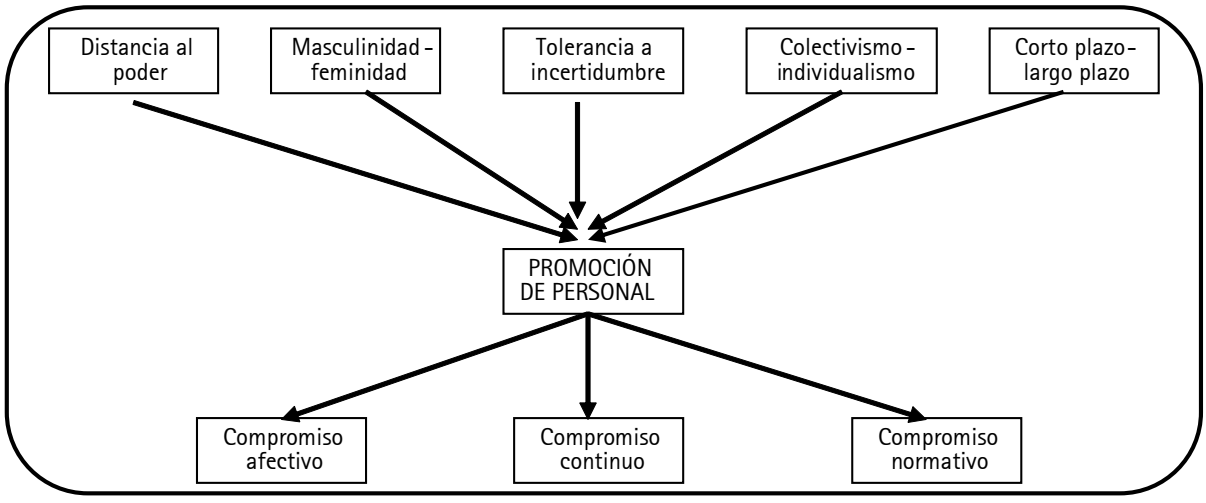
Con base en las variables seleccionadas, se presenta, a modo de hipótesis, un modelo de relaciones entre los valores de la cultura organizacional, la implementación de una buena práctica de promoción de personal y el compromiso con la organización, tal como se ilustra en el gráfico 1.

Hofstede (1991) sostiene que en las culturas donde la distancia al poder es alta, prevalecen la inequidad, el trato diferencial y la diferencia de clase. En función de las prácticas de recursos humanos, este valor estaría aparejado con la implementación de sistemas informales de promoción de personal. Las organizaciones con bajos índices de distancia al poder, por su énfasis en la equidad y el trato igualitario en los procesos, implementarían en mayor medida prácticas de promoción de personal estandarizadas, formalizadas y accesibles a todos los empleados. Por lo anterior se generan las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1a: *La práctica promoción del personal está determinada por el valor cultural distancia al poder. A menor índice de distancia al poder en las organizaciones, mejor práctica de promoción de personal desde la perspectiva de género se implementa.*

La presencia de valores organizacionales predominantemente masculinos es uno de los mayores obstáculos para que el acceso a posiciones de poder sea equitativa entre el hombre y la mujer (Sarrió et ál., 2002). Estos resultados son consecuentes con los planteamientos de Hofstede (1991), quien señala que las organizaciones con valores masculinos tienden a implementar procesos inequitativos, establecer trato diferencial entre las personas y establecer diferencias de clase. Con base en estos señalamientos, se establece que las organizaciones con valores culturales

GRÁFICO 1. Modelo hipotetizado de relaciones entre las variables del estudio



Fuente: elaboración propia.

orientados hacia la feminidad, implementarán en mayor medida sistemas de promoción formalmente establecidos, libres de los sesgos derivados de los estereotipos de género y accesibles para todo el personal; en consecuencia, se plantea que:

Hipótesis 1b: *La práctica promoción de personal está determinada por el valor cultural masculinidad – feminidad. A mayor índice de feminidad, mejor práctica de promoción de personal se implementa.*

Hofstede (1991) ha señalado que los índices de tolerancia a la incertidumbre están asociados con la actitud positiva hacia la diversidad y los derechos de las personas. El estudio de Blum, Fields y Goodman (1994) da soporte empírico a este planteamiento, en tanto concluye que las organizaciones con un alto índice de tolerancia a la incertidumbre como valor corporativo facilitan la promoción de mujeres a puestos directivos. Las organizaciones con altos índices de tolerancia, al mostrar actitudes positivas ante la diversidad organizacional y el respeto por los derechos humanos, implementarán con mayor frecuencia prácticas de promoción de personal que facilitan el acceso de todo el personal sin distingo de categorías, y desarrollarán procedimientos formales con el fin de garantizar dicho acceso; en consecuencia se plantea que:

Hipótesis 1c: *La práctica promoción de personal está determinada por el valor cultural tolerancia a la incertidumbre. A mayor índice de tolerancia a la incertidumbre, mejor práctica de promoción de personal desde la perspectiva de género se implementa.*

Los valores colectivistas son considerados como promotores de una alta sensibilidad hacia la equidad (Wheeler, 2002), así como de una ideología asociada con la igualdad entre las personas como parte de un grupo social (Hofstede, 1991). Con base en lo anterior se concluye, a manera de hipótesis, que las organizaciones con valores orientados hacia el colectivismo utilizarán estándares de valoración comunes y facilitarán el acceso de todos los empleados.

Hipótesis 1d: *La práctica promoción de personal está determinada por el valor cultural colectivismo – individualismo. A mayor índice de colectivismo, mejor práctica de promoción de personal se implementa.*

Hofstede (1991) ha señalado que las culturas orientadas hacia el largo plazo tienden a implementar procesos que permitan logros a medio y largo plazo. En función de lo anterior, Gómez-Mejía et ál. (2001) señalan que los procesos de promoción de personal en las culturas con enfoque de largo plazo tendrían un enfoque de mecenazgo o *mentoring* donde la organización dispone de los medios para que los empleados puedan lograr un avance de carrera en la organización. Las organizaciones con enfoque de largo plazo, en el propósito de mantener una baja rotación y elevada seguridad laboral, implementarán con mayor frecuencia procesos de promoción basados en estructuras formales y accesibles para todos los empleados, garantizando de esta manera la permanencia de los empleados en la organización; en consecuencia se da como hipótesis que:

Hipótesis 1e: *La práctica promoción de personal está determinada por el valor cultural orientación de corto plazo – largo plazo. A mayor orientación hacia el largo plazo, mejor práctica de promoción de personal se implementa.*

Los estudios conducidos por Bhagat y Chassie (1981), Igbaria y Greenhaus (1992), Meyer y Smith (2000), Stallworth (2004) y Paul y Anantaraman (2004) hacen evidente la existencia de relaciones estadísticamente significativas entre la práctica de promoción del personal y el compromiso afectivo. Así mismo, la investigación realizada por Gong y Chang (2008) concluye que los mecanismos institucionales que proporcionan un avance de carrera se constituyen en un factor que predice de manera significativa el desarrollo del compromiso de los empleados hacia la organización.

En la misma línea argumental de Meyer y Allen (1997), estos estudios han llevado a concluir, fundamentalmente, que la percepción de justicia organizacional y la satisfacción de las necesidades del empleado –como puede ser el avance de carrera– generan una vinculación afectiva hacia la organización. En la presente investigación, se supone que el empleado, al percibir que es justamente tratado por la organización –en tanto que dispone de mecanismos estandarizados y accesibles para ascender a puestos de mayor responsabilidad en la organización y puede satisfacer sus necesidades de avance profesional–, desarrollará una mayor unión afectiva hacia la misma.

Hipótesis 1f: *Las buenas prácticas de promoción del personal desde la perspectiva de género predicen el desarrollo del compromiso afectivo. A mejor práctica de promoción de personal desde la perspectiva de género, mayor compromiso afectivo.*

Meyer y Allen (1997) han planteado que la percepción de que existen escasas alternativas fuera de la organización, propiciará el desarrollo del compromiso continuo. Para estos autores, el desarrollo del compromiso continuo requiere que el empleado sea consciente de los costos asociados con el abandono. Suponemos que la percepción de un buen sistema de promoción tendrá un impacto significativo en la necesidad de permanecer en la organización debido a que el empleado puede considerar que en otras organizaciones existen pocas oportunidades de desarrollo

de carrera y ascensos fundamentados en criterios de equidad entre el hombre y la mujer.

Hipótesis g: *La implementación de una buena práctica de promoción de personal desde la perspectiva de género es una variable predictora del compromiso continuo. A mejor práctica de promoción de personal, mayor compromiso continuo se desarrolla.*

Gaertner y Nollen (1989) identificaron en su estudio que el compromiso con la organización era mayor entre aquellos empleados que percibían que la organización contaba con políticas de promoción del personal. Meyer y Allen (1997) explican que la existencia de políticas de promoción puede ser percibida por los empleados como una evidencia de que la organización está comprometida con ellos, lo que los lleva a ser recíprocos y, en consecuencia, a desarrollar el compromiso normativo.

Se supone que el empleado, al percibir la existencia de un sistema de promoción justo y equitativo en el que considera que la organización ha realizado una inversión, se sentirá obligado a permanecer en ella como resultado de la activación de la norma de reciprocidad. En consideración a lo anterior, se establece la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1h: *La práctica de promoción de personal es una variable predictora del compromiso normativo. A mejor práctica de promoción de personal, mayor compromiso normativo.*

MÉTODO

Participantes

Para el estudio se empleó una muestra de 425 empleados vinculados a tres organizaciones en la ciudad de Cali (Colombia). En términos de la participación por empresa, la empresa de salud del sector cooperativo aportó un 16% de la muestra, la empresa del sector manufacturero aportó el 47% y la empresa de servicios de cable representó el 38% del total. La proporción de hombres era del 81% y la de mujeres de 19%. Más del 50% de la muestra del estudio tenía edades comprendidas entre 20 y 30 años; los empleados mayores de 40 años no constituían una cifra superior al 16% del total de la muestra. Por antigüedad en la empresa, el 47,6% se encontraba vinculado a la organización hacía menos de tres años; los empleados con antigüedad entre 3,1 y 6 años sumaba el 16% de la muestra, muy cercano al porcentaje que representaban los empleados con antigüedad entre 6,1 y 9 años, que alcanzaba el 17%. Los participantes que contaban con más de 9 años de antigüedad en la empresa, no superaban el 19%. El tipo de contrato más común era a término indefinido, representado por el 63,5% del total; los contratos de término fijo representaban el 35,2%, y bajo otra modalidad de contrato se encontraba un 1,3% de los participantes del estudio.

Medidas

Para la investigación se empleó un cuestionario que incorporó cuatro apartados: datos demográficos, valores de la cultura organizacional, buenas prácticas de promoción de personal desde la perspectiva de género y compromiso con la organización.

Con el fin de analizar las propiedades psicométricas de las escalas de medida, se realizó un análisis factorial confirmatorio; los resultados obtenidos indican que los índices de ajuste son razonables y los coeficientes de fiabilidad se encuentran entre adecuados y modestos.

- Cultura organizacional: la escala de cultura organizacional (Grueso, 2005) contiene cinco subescalas desarrolladas con base en el modelo de Hofstede (1979) y Hofstede y Bond (1989). Para la medición se empleó una escala tipo Likert con cinco anclajes de respuesta.
- Dimensión distancia al poder: consta de siete ítems y un coeficiente alpha de 0,84.
- Dimensión masculinidad – feminidad: cuenta con siete ítems y un coeficiente alpha de 0,82.
- Dimensión tolerancia a la incertidumbre: consta de ocho ítems y un coeficiente de fiabilidad de 0,82.
- Dimensión colectivismo – individualismo: se compone de ocho ítems y un coeficiente de fiabilidad de 0,86.
- Dimensión orientación corto plazo – largo plazo: esta subescala consta de cinco ítems y un coeficiente de fiabilidad de 0,75.
- Buena práctica de promoción de personal (Anton y Grueso, 2004; Grueso, 2005): la escala se compone de once ítems, con un coeficiente de fiabilidad de 0,90.
- Compromiso con la organización: se emplean las escalas *ACS, CCS* y *NCS* de compromiso con la organización de Meyer y Allen (1990). En la investigación se ha conservado el sentido en el que se redactaron los ítems en la versión castellana, aunque se redujeron a cinco los anclajes de respuesta.
- Compromiso afectivo: se empleó la escala original de ocho ítems; no obstante en el estudio solo se consideraron siete; el coeficiente de fiabilidad calculado fue de 0,69.
- Compromiso continuo: se empleó la escala original de ocho ítems; sin embargo solo se consideraron siete; el coeficiente de fiabilidad calculado fue de 0,56.

- Compromiso normativo: se empleó la escala de ocho ítems, aunque en el estudio solo se consideraron cinco de ellos; el coeficiente de fiabilidad fue de 0,47.

PROCEDIMIENTO

El estudio realizado se desarrolló bajo la modalidad no experimental con base en la metodología de cuestionarios. Para el análisis de las propiedades psicométricas de las escalas se realizaron análisis factoriales confirmatorios y análisis de fiabilidad Alpha de Cronbach. Con el fin de valorar el ajuste de los datos al modelo, se empleó un modelo de ecuaciones estructurales con el método de estimación de máxima verosimilitud.

RESULTADOS

El modelo factorial refleja que los índices globales de ajuste al modelo hipotetizado pueden ser mejorados. El cociente χ^2/gl (29,3) excede ampliamente los valores comúnmente aceptados como adecuados. El χ^2 del modelo nulo fue de 3542 con 36 grados de libertad. El χ^2 computado del modelo hipotetizado es alto ($\chi^2 = 235$) en relación con los grados de libertad (gl = 8); no obstante, los índices de ajuste normalizado (NFI = 0,93) y de ajuste comparativo (CFI = 0,94) obtuvieron valores cercanos al 1, considerado como un valor ideal. El índice de bondad de ajuste (GFI = 0,88), aunque obtuvo un valor alto, es mejorable, al igual que el índice de ajuste no normalizado (NNFI = 0,71). El índice de bondad de ajuste ajustado (AGFI = 0,34) obtuvo un valor reducido (ver tabla 1).

Con base en este modelo, las dimensiones distancia al poder ($\lambda = 0,30$, $p < ,0005$) y orientación de corto plazo – largo plazo ($\lambda = 0,11$, $p < ,05$) son los únicos factores predictores de las buenas prácticas de promoción del personal. Los componentes afectivo, continuo y normativo no obtuvieron coeficientes de correlación significativos al ser analizados con la práctica de promoción del personal como variable predictora de su desarrollo. De acuerdo con el modelo inicial, recibieron soporte empírico las hipótesis 1a y 1e. Las hipótesis 1b, 1c, 1d, 1f, 1g y 1h no recibieron soporte.

Para mejorar el ajuste de los datos, se eliminaron parámetros no significativos, lo cual generó un modelo revisado. El modelo planteaba que las dimensiones distancia al poder y orientación de corto plazo – largo plazo predecían la implementación de buenas prácticas de promoción del personal. Con base en el modelo revisado se mejoró el ajuste de los datos. El χ^2 para el modelo nulo fue 527 con 10 grados de libertad. El χ^2 computado para el modelo hipotetizado fue 70,89 con 5 grados de libertad. El cociente χ^2/gl obtuvo un valor que excede lo generalmente aceptado. El índice de bondad de ajuste (GFI = 0,94) obtuvo valores cercanos al 1, considerados como valor ideal. El índice de bondad de ajuste ajustado (AGFI = 0,83), el índice de ajuste no normalizado (NNFI = 0,75) y el índice de ajuste comparativo (CFI = 0,87), aunque elevados, parecen mejorables. Menor ajuste de los datos al modelo hipotetizado mostró el índice de ajuste normalizado (NFI = 0,87).

Con base en los índices obtenidos en este modelo revisado, se observa una mejora en los índices GFI, AGFI y NNFI, aunque también se percibe un descenso significativo en los índices NFI y CFI. Así mismo, disminuye el valor del χ^2, los grados de libertad y el cociente χ^2/gl. Por esta razón se adopta el modelo revisado como modelo final.

Los coeficientes de correlación estandarizados computados en el modelo revisado (ver tabla 2) llevan a concluir que las dimensiones de la cultura distancia al poder ($\lambda = 0,40$, $p = ,0001$) y orientación de corto plazo – largo plazo

TABLA 1. Índices de ajuste modelos hipotetizado y revisado

MODELOS	χ^2	gl	χ^2 /gl	GFI	NFI	CFI	AGFI	NNFI
Modelo hipotetizado	235	8	29,3	0,88	0,93	0,94	0,34	0,71
Modelo revisado	70,8	5	14,1	0,94	0,87	0,87	0,83	0,75

Fuente: elaboración propia.

TABLA 2. Coeficientes de correlación estandarizados, modelo revisado: promoción de personal, cultura y compromiso

VARIABLES	λ	T
Distancia al poder	0,40	6,69******
Orientación corto plazo – largo plazo	0,16	2,68***

Nota: $p < ,0001$=******, $p < ,01$**

Fuente: elaboración propia.

($\lambda = 0{,}16$, $p = < ,005$) son factores que predicen de manera significativa la implementación de buenas prácticas de promoción del personal desde la perspectiva de género; por tanto, reciben soporte empírico las hipótesis 2a y 2e.

DISCUSIÓN

Tal como se había previsto en una de las hipótesis de investigación, un bajo índice de distancia al poder predice la implementación de una buena práctica de promoción de personal desde la perspectiva de género. Los resultados del estudio dan soporte empírico al supuesto de que las organizaciones que cuentan con valores como la equidad en el trato y fomentan la participación y la democracia en el entorno empresarial, formalizan los sistemas de promoción, informan y hacen accesible el sistema a todo el personal, valoran de manera objetiva el potencial y apoyan la formación del personal y el desarrollo de competencias en previsión de futuros ascensos.

Así mismo, los resultados obtenidos permiten afirmar que la dimensión cultural orientación de largo plazo es un valor institucional que tiene un alto poder predictivo en la implementación de buenas prácticas de promoción de personal desde la perspectiva de género. Gómez-Mejía et ál. (2001) indican que las organizaciones con enfoque de largo plazo suelen realizar procesos de promoción de personal desde dentro e implementar mecanismos de mecenazgo o *mentoring*. Con base en los resultados obtenidos, se concluye que las organizaciones con enfoque de futuro como valor institucional implementan con mayor frecuencia prácticas de promoción del personal, que además de estar formalizadas y ser accesibles a todo el personal sin distingo de género, promueven la adquisición de las competencias requeridas en previsión de futuros ascensos.

La investigación plantea igualmente que las organizaciones con valores orientados hacia la feminidad como ideología empresarial implementarían mejores prácticas de promoción de personal, en tanto que la decisión estaría fundamentada en las competencias y potencialidades del empleado. Los resultados obtenidos, sin embargo, no permiten señalar que exista relación entre la dimensión masculinidad – feminidad y la implementación de buenas prácticas de promoción del personal. Dado que el estudio consideraba fundamentalmente el sistema de promoción en términos genéricos y no exclusivamente el acceso del personal a posiciones de nivel directivo, suponemos que esta es una de las razones por las que no se evidenció una relación estadísticamente significativa; pudiese ser que los valores asociados con las relaciones de género son prevalentes en los casos en los que analiza el ascenso de mujeres a puestos directivos, pero no extensivos al sistema de promoción a lo largo de toda la escala jerárquica.

Algunos indicios llevaron a hacer una hipótesis sobre el poder predictivo de la dimensión tolerancia a la incertidumbre en la implementación de buenas prácticas de promoción del personal. Los resultados del estudio llevan a concluir que la actitud positiva ante la diversidad y el respeto por los derechos de las personas no se constituyen en un factor que predice de manera significativa la implementación de buenas prácticas de promoción del personal desde la perspectiva de género. Es posible que el valor tolerancia a la incertidumbre adquiera un poder predictivo en los casos en que se analiza el acceso desde niveles medios a posiciones directivas, y no necesariamente cuando se analiza el sistema desde niveles operativos a niveles medios en una organización. Esta idea se fundamenta en los hallazgos obtenidos por Blum, Fields y Goodman (1994), quienes demostraron que existía una relación positiva y significativa entre la tolerancia a la incertidumbre y la promoción de mujeres a posiciones directivas.

Los resultados obtenidos en el estudio indican también que un alto componente de colectivismo como ideología empresarial no se encuentra asociado de manera relevante con la implementación de buenas prácticas de promoción del personal desde la perspectiva de género. Pese a que algunos autores (Gómez-Mejía et ál., 2001) señalan que los valores colectivistas en las organizaciones potencialmente tendrían efecto en ciertos criterios asociados con el sistema de promoción, la evidencia señala que tal relación no existe. Es posible que los valores colectivistas en las organizaciones pudiesen estar relacionados con el desarrollo de carrera, y no necesariamente con un sistema de ascensos que derive en el establecimiento de jerarquías y estructuras organizativas con un mayor número de niveles.

Como resultado de la investigación no es posible concluir que exista una relación estadísticamente significativa entre la implementación de una buena práctica de promoción de personal desde la perspectiva de género y el desarrollo del compromiso con la organización. Basados en evidencias previas (Bhagat y Chassie, 1981; Igbaria y Greenhaus, 1992; Meyer y Smith, 2000; Stallworth, 2004), se daba como hipótesis que la implementación de buenas prácticas de promoción del personal tendría efectos en el desarrollo del compromiso afectivo. Se consideraba que si el empleado percibía que existe justicia en las decisiones de promoción, y el sistema además le permitía satisfacer sus necesidades, el empleado desarrollaría una mayor vinculación afectiva hacia la organización. Los resultados obtenidos, sin embargo, indican que la implementación de

una buena práctica de promoción del personal no tiene ningún efecto en el desarrollo del compromiso afectivo.

Meyer y Allen (1997) en sus planteamientos defienden que el compromiso continuo puede incrementarse debido a la percepción de escasas alternativas fuera de la organización; particularmente en aquellos empleados más antiguos, quienes ven limitadas sus opciones de desarrollo de carrera si decidiesen abandonar la organización. Con base en ello, suponíamos que la implementación de una buena práctica de promoción de personal pudiese tener efectos en el desarrollo del compromiso continuo. Los resultados obtenidos, sin embargo, no permiten afirmar tal suposición.

El modelo de Meyer y Allen (1991) defiende que el empleado, al desarrollar la percepción de que la organización ha realizado grandes inversiones en él, incrementa su nivel de compromiso normativo; por tal razón, en el estudio se planteaba que la implementación de una buena práctica de promoción del personal desde la perspectiva de género propiciaba el desarrollo del compromiso normativo. No obstante, y en consonancia con los hallazgos obtenidos por Stallworth (2004), los resultados del estudio señalan que tal relación no existe.

La ausencia de relaciones estadísticamente significativas entre la implementación de una buena práctica de promoción de personal desde la perspectiva de género y el desarrollo del compromiso no permite confirmar las hipótesis del estudio ni los hallazgos previos de Igbaria y Greenhaus (1992), Meyer y Smith (2000), Paul y Anantaraman (2004); no obstante, estos resultados reafirman el modelo propuesto por Meyer y Allen (1997). De acuerdo con estos autores, las prácticas de recursos humanos, como puede ser la promoción de personal, se constituyen en variables antecedentes distales en el desarrollo del compromiso con la organización; en esta medida, requieren otras variables mediadoras o moderadoras para que la relación entre estas se refleje, y podría ser objeto de una próxima investigación validar esta suposición.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El estudio realizado presenta algunas limitaciones en términos de la composición de la muestra y la fiabilidad de las escalas del compromiso con la organización. En relación con la muestra del estudio, tanto la participación por género como la participación por cada una de las empresas del estudio puede ser mejorada. En la presente investigación el porcentaje de mujeres que participó fue del 19% en comparación con un 81% de hombres. De la misma manera, se observan diferencias significativas en las participaciones por empresa: mientras que la empresa de salud del sector cooperativo aportó un 16% de la muestra, la empresa del sector manufacturero aportó el 47% y la empresa de servicios de cable representó el 38% del total.

Por otra parte, la fiabilidad de las escalas de compromiso con la organización no fue del todo adecuada. Profundizar en los motivos por los que los índices de fiabilidad de las escalas no fueron adecuados a pesar de que la estructura factorial sí lo fue, es también un tema para futuros estudios. Adicional a lo anterior, y empleando las mismas variables consideradas en este estudio, nuevos análisis podrían considerar la antigüedad o el género de los participantes como variables mediadoras o moderadoras en el modelo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*,(1), 1-18

Antón, C. & González, L. (2000). Evidencia empírica de la naturaleza multidimensional del compromiso con la organización. En Agulló, E., Remeseiro C. & Fernández, J. A. (Eds.), *Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos: nuevas aproximaciones*. Madrid: Biblioteca Nueva.

Antón, C. & Grueso M. P. (2004, julio). *Validation of a Human Resources Practices Scale*. Póster presentado en el XXVI Congreso Internacional de Psicología Aplicada, Beijing, China.

Arciniega, L. M. (2001). *Desarrollo y validación de un modelo heurístico sobre valores en el trabajo*. Tesis de doctorado para la obtención del título de doctor en Psicología Social, Departamento de Psicología Social y Antropología, Universidad de Salamanca, Salamanca, España.

Berenger, G., Castellví, J., Cerver, E., Juan, C. Torcal, V. R. & De la Torre, A. (1999). *El laberinto de cristal*. Valencia: FVECTA.

Bhagat, R. S. & Chassie, M. B. (1981). Determinants of organizational commitment in working women: Some implications for organizational integration. *Journal of Occupational Behavior*, *2*, 17-30.

Bajdo, L. & Dickson, M. (2001). Perceptions of Organizational Culture and Women's advancement in Organizations: A Cross-Cultural Examination. *Sex Roles*, *45*(5/6), 399-414.

Baumanis, L. (2002). *Cultural Values and Organizational Commitment among financial consultants in South Florida*. Tesis de doctorado para la obtención del título de doctor en Administración de Negocios Internacionales, Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University, United States of North America.

Blum, T. C., Fields, D. L. & Goodman, J. S. (1994). Organization- level determinants of women in management. *Academy of Management Journal*, *37*, 241-268.

Chandra, J. & Kleiner, B. H. (1998). Sex discrimination in the workplace. *Equal Opportunities International*, *17*(3-5), 13-16.

Chinese Culture Connection (1987). Chinese values and the search for culture free dimensions of culture. *Journal of Cross Cultural Psychology, 18* (2), 143-164

Cottle, T. J. (1968). The location of experience: a manifest time orientation. *Acta Psychologica*, *28*, 129-149.

Edgar, F. & Geare, A. (2005). HRM Practice and employee attitudes: different measures–different results. *Personnel Review*, *34*(5), 534-549.

Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization. *Human Relations, 42*, (11), 975-991.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. & Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de Recursos Humanos* (3a. ed.). Madrid: Prentice Hall.

Gong, Y. & Chang, S. (2008). Institutional antecedents and performance consequences of employment security and career advancement practices: evidence from the people's Republic of China. *Human Resource Management*, *47*(1), 33-48.

Graves, L. (1999). Gender bias in interviewers's evaluations of applicants. When and how does it ocurr? En G. Powell (Ed.), *Handbook of Gender & Work* (pp. 145-164). London: Sage Publications.

Grueso, M. P. (2005). *Validación de una escala de cultura organizacional y prácticas de Recursos Humanos*. Comunicación oral presentada en el VI Taller Internacional de Género. Universidad de la Habana, La Habana, Cuba.

Hofstede, G. (1979). Value Systems in Forty Countries: Interpretation, validation and consequences for theory. En Eckensburger, L. H. (Ed.), *Cross-Cultural Contribution to Psychology* (pp. 389-407). Germany: Swets and Zeitlinger B.V.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. England: McGraw Hill Book Company Europe.

Hofstede, G., & Bond, M. (1988). The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics, 16,* (4), 4-21.

Igbaria, M. & Greenhaus, J. H. (1992). The Career Advancement Prospects of Managers and Professionals: Are MIS Employees Unique? *Decision Sciences*, *23*(2), 478-499.

Instituto de la Mujer (1997). *Guía práctica para diagnosticar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas*. Instituto de la Mujer: Ministerio de Asuntos Sociales, Gobierno de España: Madrid.

Kopelman, R., Brief, A. & Guzzo, R. (1990). The role of climate and culture in productivity. En Schneider, B. (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp 282-318), San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Lucas, M. A. & García, R. P. (2002). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.

Meyer, J. P & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Meyer, J. P & Allen, N. J. (1991). A tree component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*, 61-89.

Meyer, J. P. & Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *17*(4), 319-331.

Parsons, T. (1951). *The social system*. New York: Free Press.

Papalexandris, N. & Panayotopoulou, L. (2004). Exploring the mutual interaction of societal culture and human resource management practices: Evidence from 19 countries. *Employee Relations*, 26(5), 495-509.

Paul, A.K., & Anantaraman, R. N. (2004). Influence of HRM Practices on Organizational Commitment: A study among software professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 77-88.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Pres.

Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation*. Boston, MA: Harvard Business School.

Powell, G. (1999). Reflections on the glass ceiling: Recent trends and future prospects. En Powell, G. (Ed.), *Handbook of Gender & Work*. London: Sage Publications.

Quijano de Arana, S. (1997). *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños* (2a. ed.). Barcelona: EUB.

Ragins, B. R. & Cotton, J. L (1991). Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor. *Academy of Management Journal*, *34*, 939-951.

Ralston, D., Holt, D. H., Terpstra, R. H. & Cheng, Y. K. (1997). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, *28*(1), 177-207.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal vs external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, *80*(609), 1-28.

Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. & Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, *17*(2), 167-182.

Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An Empirical Investigation, *Journal of Organizational Behavior, 13*, 169-174.

Schneer, J. & Reitman, F. (1997). The Interrupted Managerial Career Path: A Longitudinal Study of MBAs. *Journal of Vocational Behavior*, *51*(3), 411-431.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, *25*, 1-65.

Segerman- Peck, L. M. (1991). *Networking and Mentoring. A woman's guide.* London: Judy Piatkus Ltd.

Selmer, J. & Leung, A. S. M. (2003). Are corporate career development activities less available to female than to male expatriates? *Journal of Business Ethics*, *43*(1/2), 125-136.

Stallworth, L. (2004). Antecedents and consequences of organizational commitment to accounting organizations. *Managerial Auditing Journal*, *19*(7), 945-955.

Trompenaars, F. (1985). *The organization of meaning and the meaning of organization: A comparative study on the conceptions of organizational structure in different cultures*. Doctoral Tesis, University of Pennsylvania.

Von Glinow, M. A. (1993). Diagnosing "best practice in human resource management practices". En Rowland, K. M., Shaw, B. & Kirkbride, P. (Eds.), *Research in personnel and human resource management*, Supplement 3(95-112). Greenwich, CT: JAI Press.

Werther, W. B., Davis, K. (1987). *Administración de personal y recursos humanos* (2a. ed.). Madrid: McGraw-Hill.

Wheeler, K. (2002). Cultural Values in relation with equity sensitivity within and across cultures. *Journal of Managerial Psychology*, *17*(7) 612-627.

Wong, M. M. L. (1997). Human Resource Policies in Two Japanese Retail Stores in Hong Kong. *International Journal of Manpower*, *18*(3), 281-295.