

# Proceso de Selección y la Propensión al Desarrollo del Compromiso Organizacional Afectivo

**Maria de Fátima Silva Oliveira**

Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba

mafasioliver@cefetpb.edu.br

**RESUMEN:** El proceso de selección del personal siempre fue usado por las organizaciones como un importante medio de obtención de los recursos humanos más deseables en la composición de su capital humano. Modernamente, con los avances científicos de la gestión de recursos humanos, que ha incorporado diversos temas importantes, tal como el compromiso organizacional, es deseable la verificación de la extensión de sus prácticas, considerando estos nuevos enfoques. Así, en este artículo se verifica cómo la práctica de selección de personal puede ser utilizada como un medio más de generar el compromiso organizacional afectivo, basado en importantes marcos teóricos del compromiso en el lugar de trabajo. Los argumentos de autores importantes como McElroy (2001), Meyer y Herscovitch (2001) de entre otros, lleva a concluir de que hay una clara conexión positiva entre las prácticas utilizadas por el proceso de selección de personal y la obtención del compromiso organizacional afectivo y normativo.

**Palabras-claves:** Selección del personal, compromiso organizacional, recursos humanos.

**ABSTRACT:** *The process of the personnel selection was always used by the organizations as an important means of obtaining human resources more desirable in the composition of their human capital. Actually, with the scientific advances of the administration of human resources that has incorporated diverse important topics, as the organizational commitment, is desirable the verification of their extension practice, considering these new focuses. So, in this paper, is verified as the practices of the personnel selection can be used as a means of generating the affective organizational commitment, based on important theoretical marks of the commitment in the work place. The arguments of important authors as McElroy (2001), Meyer and Herscovitch (2001) of among other, takes to conclude that there is a clear positive connection among the practices used by the selection process of personal and the obtaining of the affective and normative organizational commitment.*

**Keywords:** *The personnel's selection, organizational commitment, human resources.*

## 1. Introdução

En una época donde las organizaciones enfrentan diversos cambios en su entorno, a una velocidad cada vez más avanzada, el conocimiento científico en el área de gestión avanza en la misma proporción. Así, vemos la gestión del conocimiento en las organizaciones, la gestión del compromiso organizacional, la gestión de recursos y capacidades, de entre tantas otras teorías de gestión, como una respuesta a los progresos del entorno organizacional, contribuyendo para la mejora de la efectividad de las organizaciones. La gestión de recursos humanos, por ejemplo, ha avanzado de manera impresionante en muy poco tiempo, pasando a incorporar conceptos como los de teoría de gestión del conocimiento y de gestión del compromiso, entre otros.

De acuerdo con González y Elena (1998), la dirección de recursos humanos ha evolucionado sorprendentemente en poco más de un siglo, y empieza a asumir un papel destacado en la gestión empresarial ya a partir de las décadas de los años ochenta y noventa. La gestión de recursos humanos que, históricamente ha desempeñado papeles secundarios en la gestión de las organizaciones, pasa modernamente a ser percibida como una de las áreas que pueden efectivamente participar en la formación de la estrategia empresarial. Así, ésta se ha expandido desde los papeles antiguamente otorgados, del cumplimiento de la normativa interna de la empresa y de la legislación (antigua administración de personal), de la gestión del conflicto social (antes relaciones industriales), de las actividades de motivación, satisfacción, desarrollo y formación de personal (antigua dirección de personal) hasta la actividad de coadyuvar en la adaptación y desarrollo de la empresa por medio de acciones estratégicas, sin entretanto dejar de continuar ejecutando las anteriores. En esta perspectiva, González (1999, p.132) habla que los principales cambios de la gestión de recursos humanos

“se producen en tres dimensiones: el cambio en la concepción del personal, la incorporación del punto de vista proactivo en las funciones y actividades, y la aparición de la planificación estratégica.”

Estos cambios sufridos por la gestión de recursos humanos contribuyen a la mejora de su acción dentro de las organizaciones, una vez que permite ampliar sus conceptos y su visión del personal. En la proporción que cambió el modelo de conducta laboral dentro de las organizaciones, también cambió el modelo de la gestión de recursos humanos. Hoy los recursos humanos son considerados como activo estratégico, exigiendo, por lo tanto, que su gestión pase a desempeñar un modelo de dirección estratégica y a considerar diversos factores importantes para el desempeño de los empleados, tales como el compromiso de éstos en relación con los objetivos de la organización reflejado en su nivel de lealtad para con ésta.

Por consiguiente, dentro de este nuevo contexto de la gestión de recursos humanos, el compromiso organizacional pasa a ser valorado como una herramienta más que posibilita gestionar la responsabilidad de los empleados con relación a la organización. La gestión de recursos humanos pasa a incluir, en el rol de sus responsabilidades e intereses, la gestión del compromiso como un medio de obtener la consecución de los objetivos organizacionales.

De entre las diversas ramas de teorías científicas relacionadas con el área de gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones y de la psicología del trabajo, es innegable la importancia que han obtenido los estudios referentes a la gestión del compromiso organizacional. Considerado como uno de los medios más seguros de obtención de la lealtad de los empleados para con las organizaciones, la gestión del compromiso organizacional ha despertado el interés de diversos investigadores (MORROW, 1980,1993; BLAU, PAUL & ST. JOHN, 1993; MEYER & ALLEN, 1991; BLAU, 1985).

Hace más de una década que Allen y Meyer (1990) desarrollaron medidas y conceptualizaron el modelo de tres-componentes denominado de *compromiso organizacional*. Según Stinglhamber *et al.* (2002, p. 123) esta teoría declara que el compromiso del empleado para la organización es un estado psicológico caracterizado por tres componentes: afectivo, continuo y compromiso normativo. El compromiso organizacional actualmente empieza a ser desarrollado como una de las formas más prometedoras y relevantes de obtener la participación proactiva de los empleados, ya

que tiene una influencia sobre la conducta de los trabajadores.

Para McElroy (2001, p. 327), las prácticas particulares de administración de recursos humanos extraerán varias formas de compromiso para los objetivos organizacionales específicos (organizacional, de trabajo, profesional) y cada compromiso tendrá consecuencias para la organización y empleados individualmente. Sin embargo, la aplicabilidad de cada práctica de recursos humanos dependerá de la naturaleza y tipo de relación entre empleado y organización.

En esta perspectiva, este artículo tiene como objetivo verificar si el proceso de selección de personal, esta importante función de la gestión de recursos humanos, puede ser utilizada como una herramienta para la propensión del desarrollo del compromiso organizacional de los futuros empleados de la organización, y cómo se realizaría esto.

El artículo enfoca primeramente el tema de la gestión del compromiso dentro de las organizaciones y su relación con la gestión de recursos humanos. Luego verifica cómo el proceso de selección de personal puede ayudar al desarrollo del compromiso organizacional afectivo. Pero también trata de mostrar que, de entre los diversos tipos de compromiso organizacional, el afectivo es el más deseado desde el punto de vista de la organización. Finalmente, presenta la conclusión sobre el tema abordado.

## **2. El compromiso organizacional y la gestión de recursos humanos**

Uno de los diversos problemas enfrentados por las organizaciones desde hace años, así como en la actualidad, es asegurarse que sus empleados verdaderamente se comprometan con los intereses organizacionales. Considerando todos los períodos de desarrollo de los modelos de gestión en las organizaciones, se observa claramente la presencia del interés de éstas en obtener el compromiso de sus empleados con relación a sus objetivos. Desde la época de la organización científica del trabajo de Frederick W. Taylor, aunque que de forma bastante rudimentaria y “mecanicista”, la preocupación de los gestores era obtener el comprometimiento del trabajador con respecto a sus objetivos organizacionales. Para ello aplicaron la organización científica del trabajo, el modelo

desarrollado por Taylor, donde se usaba el incentivo económico como un medio de influenciar la conducta del empleado y generar mayor productividad, que era el gran interés de las organizaciones en la época.

Con este comentario esperamos remarcar que, incluso de manera desapercibida, el interés por el compromiso de los empleados con respecto a los intereses de la organización siempre ha sido buscado, aunque fuese de forma indirecta y sin los métodos desarrollados por las investigaciones actuales en esta área. El hecho es que el interés de diversos investigadores de las ciencias sociales y comportamentales en el compromiso organizacional ha proporcionado avances estupendos con relación a lo que supone el compromiso en el lugar de trabajo y cómo puede ser desarrollado.

De acuerdo con Antón y González (2004), la investigación realizada sobre el compromiso organizacional se centra en el proceso por el cual la gente define sus relaciones con la organización, cuyo objetivo es demostrar cómo el compromiso organizacional está asociado con el comportamiento deseable, desde el punto de vista de las organizaciones, y determinar bajo qué condiciones los trabajadores desarrollan niveles altos de compromiso. Por lo tanto, el interés de la investigación del compromiso es descubrir cómo obtener una conducta favorable al compromiso de los empleados en relación con los objetivos organizacionales, y también garantizar la lealtad de los mismos para la organización.

Las investigaciones pasadas del compromiso fueron enderezadas principalmente al compromiso con la organización, aunque crecientemente es reconocido que el compromiso es complejo, multifacético, y puede ser dirigido hacia focos diferentes dentro y fuera de la organización (STINGLHAMBER *et al.*, 2002, p.123). Meyer y Herscovitch (2001, p.299) argumentan que, incluso con el aumento de la atención prestada al estudio del compromiso en el lugar de trabajo, aún parece ser considerable la confusión y el desacuerdo sobre lo que es el compromiso, hacia dónde está dirigido, cómo es desarrollado, y cómo afecta al comportamiento. Para ellos, las teorías de compromiso recientes encontraron diversas estructuras conceptuales en las cuales el compromiso es conceptualizado como un constructo unidimensional o multidimensional. Además, los investigadores

han descubierto que el compromiso en el lugar de trabajo puede tener varias formas, incluyendo compromiso para la organización, de unión, ocupacional y profesional, de equipo y líderes, y de metas. Afirman que el compromiso más que un estado psicológico, es *una fuerza que dirige a un individuo para un curso de acción relevante para uno o más objetivos. Como tal, el compromiso es distinguible de formas de motivación basadas en cambios, y de actitudes de metas relevantes, y puede influenciar el comportamiento incluso mismo con la ausencia de motivación extrínseca o actitudes positivas.* Sin embargo, la naturaleza de la fuerza conductora del compromiso, se basa en un estado-mental, que acompaña el compromiso y que puede tomar varias formas incluyendo el deseo, el coste percibido o la obligación para continuar un curso de acción. Este estado mental refleja distintos componentes subyacentes al constructo de compromiso. La fuerza de cada estado mental puede ser medida, y juntas cada medida refleja un “perfil de compromiso” del empleado.

Es justamente la variación de este estado mental o psicológico lo que caracteriza a la naturaleza de la fuerza conductora del compromiso, por lo que Meyer y Herscovitch (2001) perciben la multidimensionalidad del compromiso. Así, este estado mental refleja tres temas distintos: ligación afectiva con la organización, coste percibido del abandono y obligación de permanecer. Meyer y Allen (1991) argumentan que el compromiso puede estar acompañado de uno o más de estos estados mentales, y entonces incorporan todos ellos en un solo modelo para distinguir entre los compromisos caracterizados por estos diferentes estados mentales; los cuales serán denominados de *compromiso afectivo*, *compromiso continuo* y *compromiso normativo*.

Es oportuno ahora hacer mención a las definiciones dadas, detallando lo que significa cada tipo de compromiso organizacional antes mencionado. Según Stinglhamber *et al.* (2002, p. 123), el *compromiso afectivo (CA)* se refiere a la identificación de un individuo que está involucrado emocionalmente con una organización; *compromiso continuo (CC)* es visto como una tendencia para mantenerse miembro de la organización basado en el reconocimiento de los costes asociados con el abandono de ésta; y *compromiso normativo (NC)* refleja un sentido de lealtad para la organización

basado en la obligación percibida por el empleado para ser así. Los términos, CA, CC, y NC son acompañados de los estados mentales: deseo, coste percibido y obligación, respectivamente. Cada uno de los cuales probablemente disminuye la probabilidad de dejar la organización (MEYER & ALLEN, 1991).

En la definición presentada por Meyer y Herscovitch (2001) se percibe que el compromiso es visto como una fuerza que influencia el comportamiento de los empleados, así que éste puede ser reflejado en varios aspectos de la vida laboral. A saber, la calidad, el rendimiento, la asistencia y permanencia (PORTER & SMITH, 1979).

De acuerdo con Grajales (2000, p.1), los empleados comprometidos con la organización se preocupan por la calidad de los bienes y servicios ofrecidos por la institución, por los objetivos y metas institucionales y hacen esfuerzos adicionales, si es necesario, para aumentar el rendimiento. Aportan ideas creativas para mejorar productos, sistemas, y servicios. Los empleados comprometidos tendrán un alto porcentaje de asistencia, las ausencias laborales son muy pocas, e incluso en presencia de otras oportunidades más lucrativas de trabajo, las desechan y permanecen en la institución. Hablan positivamente de la institución en reuniones de trabajo, con sus amigos y en la comunidad. De esta manera ayudan a mantener una reputación institucional frente a otros. Estos empleados presentan una moral alta, están contentos en sus trabajos. Esto se manifiesta en el número de enfermedades que se presentan, en la cantidad de accidentes, en las relaciones de camaradería y en el ambiente que se vive en la institución.

Todavía, para este mismo autor, cuando el compromiso está bajo, decae el interés por la calidad de los bienes y servicios de la institución. Los empleados temen los riesgos, se abstienen de dar sugerencias en posibles mejoras necesarias y la calidad sufre. En esta situación el empleado se satisface con hacer lo mínimo, lo suficiente para sobrevivir y no ser despedido. Las metas institucionales están muy lejos y no les importan. Se produce un aumento en las ausencias y a la primera posibilidad desertan o se retiran de la institución. Cuando el compromiso disminuye, disminuye la moral, los empleados están desmotivados e incluso demuestran desinterés por ir a trabajar, aumentan las enfermedades relacionadas con las

tensiones y aumentan los accidentes laborales. Se sienten oprimidos o que no se les aprecia. La atmósfera general del lugar de trabajo sufre. Si el compromiso es bajo, hay una tendencia a dejar la empresa y a buscar organizaciones que fomenten la confianza y la lealtad.

Aunque Grajales (2000) presenta las consecuencias de las influencias del compromiso sobre la conducta de los empleados, así como para la empresa, no se refiere a qué tipo de compromiso puede generar estas conductas, si el afectivo, el continuo o el normativo. Todavía, es perceptible que la obtención del compromiso organizacional es imprescindible para la gestión de recursos humanos, en el sentido de proporcionar una situación tremendamente favorable para las buenas prácticas de trabajo, disminuyendo la propensión a situaciones tales como las mencionadas en el párrafo anterior. Las prácticas de la gestión de recursos humanos que faciliten la creación del compromiso organizacional proporcionan la mejora del clima organizacional, del comportamiento en la organización, de entre tantos otros aspectos importantes, que contribuyen para la efectividad organizacional.

En esta perspectiva, la gestión de recursos humanos puede desarrollar maneras de nutrir el compromiso organizacional de sus empleados, usando el modelo propuesto por Meyer y Herscovitch (2001), siempre considerando las múltiples entidades dentro de ésta que influyen en las decisiones y comportamientos de éstos. Las múltiples entidades de las organizaciones incluyen altos gerentes, empleados y clientes, que pueden desarrollar valores y metas diferentes que parten de los objetivos de la propia organización (REICHERS, 1985). Así, los individuos pueden estar comprometidos con algunas o con todas estas entidades y posiblemente experimentan conflictos entre esos compromisos, especialmente si los valores y metas de éstos no son compatibles. Entretanto Meyer y Herscovitch (2001, p.300), argumentan que es posible nutrir el compromiso organizacional de los empleados incluso considerando las múltiples entidades dentro de las organizaciones y los múltiples intereses.

El compromiso organizacional está fuertemente relacionado con los intereses de la gestión de recursos humanos, y es justo a través de ésta que puede ser desarrollado dentro de las organiza-

ciones. Según McElroy (2001, p.328), es natural ver las prácticas de Recursos Humanos como un vehículo para generar el compromiso organizacional, sobretudo, porque se trata de administración de personas. Para él una manera de ilustrar el rol de las prácticas de recursos humanos para el desarrollo del compromiso puede ser mostrado en la Tab. (1), donde están las siete prácticas que caracterizan las organizaciones que colocan las personas en primer lugar y cómo estas prácticas influenciarían el compromiso afectivo.

De acuerdo con McElroy (2001), cada una de estas prácticas tiene un efecto positivo en el compromiso afectivo, aunque algunas también tienen efectos positivos para otros tipos de compromiso. El énfasis de esta tabla se centra en el compromiso organizacional, pero tablas similares pueden ser construidas para otros tipos de compromisos (ocupacional, externo a las organizaciones, trabajo, etc.). En esta tabla, por lo tanto, se percibe que las prácticas de gestión de recursos humanos son bastante significativas cuando se desea obtener el compromiso de los empleados con relación a los objetivos organizacionales; incluso el proceso de selección se presenta de forma que ejerce una influencia positiva para la generación tanto del compromiso afectivo como del compromiso normativo.

Meyer y Herscovith (2001), por su parte, hicieron dos observaciones que son esenciales para cualquier tentativa de relacionar las prácticas de recursos humanos con el compromiso. Primeramente, ellos percibieron que el compromiso afectivo es la forma más deseada de compromiso desde el punto de vista de las organizaciones, y, en segundo lugar, que cuidados deben ser tomados para cualquier tentativa de desarrollar una forma de compromiso que resulte en efectos desbordantes para otras formas de compromiso. Así, cuando se examina cómo las prácticas de recursos humanos pueden ser usadas para nutrir el compromiso afectivo, se debe estar atento porque algunas de éstas prácticas también pueden influenciar otras formas de compromiso (i.e., continuo y/o normativo).

Para Littlewood (2000),

“el conocimiento obtenido sobre el compromiso organizacional puede considerarse relevante en la selección, capacitación y desarrollo organizacio-

nal, ya que provee información sobre la compatibilidad entre la persona y el entorno laboral, así como sobre las estrategias organizacionales orientadas a incrementar y mantener el compromiso de sus miembros y de sus equipos de trabajo.”

Así, el uso de técnicas de gestión de recursos humanos empleadas para la obtención del compromiso organizacional de los empleados, o del compromiso para la obtención de conductas deseables de los empleados desde el punto de vista de las organizaciones, debe ser una de las actuales orientaciones de los esfuerzos de la gestión estratégica de recursos humanos. Es por ello que el compromiso en el trabajo es un instrumento para el desarrollo de los recursos humanos como un arma de competitividad (MORROW & MCELROY, 2002).

### 3. El proceso de selección de personal y el desarrollo del compromiso organizacional afectivo

En la sección anterior hemos visto que a través de la gestión de recursos humanos se puede nutrir el compromiso organizacional dentro de las organizaciones, e incluso que el compromiso organizacional puede ser desarrollado como una estrategia bastante eficaz para generar conductas

deseables para la organización. Sin embargo, no hay que olvidar las recomendaciones presentadas por Meyer y Herscovitch (2001), según las cuales el compromiso afectivo es el más deseado por las organizaciones, y que hay que tener cuidado en cualquier tentativa de desarrollar una forma de compromiso, una vez que ésta puede redundar en efectos para otras formas de compromiso, que puede anular o incluso intensificar determinados tipos de efectos sobre los mismos. Esto es así porque, según ellos, el potencial existente para un efecto positivo de una práctica usada para aumentar el compromiso afectivo puede ser neutralizado o negado por efectos negativos de aumentos de compromiso continuo acompañando la práctica.

Dentro del rol de prácticas utilizadas por la gestión de recursos humanos, la selección del personal es un medio bastante empleado para obtener los empleados deseables en las organizaciones, desde el punto de vista de conductas que puedan desarrollar en el futuro en la organización. El proceso de selección tiene una definición académica que hace referencia a separar y preferir a unas personas sobre otras (BLASCO, 2004). Esto implica poseer algún tipo de criterio de contraste y alguna forma de toma de decisión. La selección de personal es definida por Blasco (2004) como “*una acción predictiva, en la medida en que se pretende satisfacer una necesidad, en un futuro inmediato o a medio plazo, a partir de la evaluación o estimación de unos indicadores en el presente. Incluso*

Tabla 1. El efecto de las prácticas de RH en los tipos de compromiso

Prácticas de RH	Tipos de compromiso		
	Afectivo	Normativo	Continuado
Seguridad del empleo	+	+	+
Proceso de selección	+	+	0
Auto gerenciamiento equipos/descentralización	+	+	+
Altas compensaciones para aumentar el desempeño organizacional	+	0	+
Entrenamiento extensivo	+	+	0/+
Reducción de diferencias de status	+/-	+/-	+/-
Compartir las informaciones	+	+	0

Fuente: McElroy (2001) p. 329

*los enfoques menos predictivos no pueden evitar un trasfondo de expectativa*". De este modo, el proceso de selección de personal podría ser usado también como un medio de seleccionar de, entre los potenciales empleados, aquellos que tienen una predisposición de desarrollar un determinado tipo de compromiso organizacional. Una vez que, el compromiso afectivo es desarrollado en parte debido a las diferencias individuales que favorezcan el desarrollo de este tipo de compromiso (MEYER & ALLEN, 1991), la selección de personal puede ser una práctica bastante útil en la identificación de los tipos de individuos que presentan la propensión para desarrollar este determinado tipo de compromiso

Para McElroy (2001, p.330), la práctica del proceso de selección es uno de los métodos por los cuales una organización envía un mensaje claro a sus empleados de que las personas importan. Esto hace que el interés del candidato aumente. Según él, a través de esta práctica, la organización puede elegir básicamente los mejores de aquellos candidatos que pueden aumentar el compromiso organizacional afectivo por diversas razones.

“Esta práctica ayuda a asegurar que personas que apenas son vistas como elementos con un buen ajuste a las metas de la organización serán seleccionadas.”

Así, el compromiso afectivo sería aumentado por el mismo factor de que sólo fueron seleccionados los empleados que se identifican con las metas de la organización. Además, sabiendo que ellos fueron un grupo altamente selecto de personas, deberían aumentar sus percepciones de que la organización tiene un concepto excelente de ellos y valorarán sus contribuciones para la organización; factores mostrados que denotan una relación con el compromiso organizacional.

El argumento de McElroy (2001) presenta claramente cómo el proceso de selección puede generar estados mentales propicios al desarrollo del compromiso afectivo en los futuros empleados. No obstante, también es importante saber de qué manera el compromiso organizacional afecta el comportamiento de los empleados y cómo ello puede ser desarrollado, de acuerdo con el pensamiento de Meyer y Herscovitch (2001), ya que ellos plantean un modelo general de compromi-

so organizacional. Desde luego, estos conceptos son importantes para una adecuada comprensión de cómo el proceso de selección podría actuar en el sentido de promover los cambios de comportamientos y desarrollar el compromiso organizacional afectivo.

Meyer y Herscovitch (2001, p. 310) afirman que el compromiso puede tener objetivos implícitos y explícitos. Estos objetivos pueden ser una entidad reconocida, un concepto abstracto o el resultado planeado de un curso de acción, el cual generaría implicaciones en los comportamientos o conductas de los individuos. Cuando el objetivo es el resultado esperado de un curso de acción, las implicaciones comportamentales del compromiso son totalmente específicas. Un ejemplo, citado por estos autores, sería que el compromiso para mejorar la asistencia al consumidor reflejará un cambio en el comportamiento relacionado con este objetivo. En contraste, cuando el objetivo es una entidad, las implicaciones en el comportamiento pueden ser muy generales. Así, el comportamiento consecuente esperado del compromiso para una organización, por ejemplo, puede suponer bajo turnover, reducción del absentismo, mejoría de desempeño y comportamiento de ciudadanía organizacional aumentado.

De acuerdo con ellos, es el estado mental que acompaña al compromiso el que genera implicaciones para la probabilidad de que ciertos comportamientos ocurran. Por lo tanto, los tres estados mentales asociados a cada tipo de compromiso (afectivo, continuo y normativo) se relacionan positivamente con la realización de determinados comportamientos, mientras que el compromiso afectivo presenta una relación más fuerte que los compromisos normativo y continuo. Esta sería una de las razones por las cuales ellos aconsejan que este tipo de compromiso sea el que debe ser implementado. Además de esto, ellos percibieron que las diferentes formas de compromiso, cuando son combinadas, influenciarán comportamientos tales que la relación entre cualquiera de las formas de compromiso y de comportamiento será más fuerte cuando las otras formas estén bajas. Así, la relación entre el comportamiento focal y ambos compromisos continuo y normativo enflaquecerá un alto compromiso afectivo. Por este motivo, también aconsejan del cuidado que hay que tener cuando se usen prácticas de recur-

mentos humanos para gerar determinados tipos de compromisso.

Los consejos de estos autores ayudan a la comprensión de que, para el uso de la práctica del proceso de selección en el sentido de generar compromiso organizacional, sería más adecuado el enfoque de generar el compromiso para la entidad, que sería la organización, una vez que ello tiene su implicación en el reflejo de comportamientos más generales, tales como los citados anteriormente.

En cuanto al desarrollo del compromiso, el modelo propuesto por Meyer y Herscovitch (2001, p 316-317) alerta sobre la importancia de distinguir entre los estados mentales que acompañan al compromiso. Desde luego, un factor que contribuye al desarrollo del compromiso puede tener impacto en uno o más de los estados mentales que conducen a un individuo a un determinado curso de acción importante para un objetivo particular. Así, es posible distinguir entre antecedentes de compromiso afectivo, continuo y normativo. Los diversos tipos de compromiso son desarrollados generando los estados mentales o psicológicos que predisponen a los individuos a determinados objetivos.

De esta manera, el estado mental de deseo que genera el compromiso afectivo se desarrolla cuando un individuo se involucra y reconoce el valor relevante de que su identidad deriva de la asociación con la entidad o con el objetivo de un curso de acción. Mientras que el estado mental de coste percibido, el compromiso continuo, se desarrolla cuando un individuo reconoce que él o ella pueden venir a perder inversiones, y/o perciban que no hay otras alternativas que buscar un curso de acción de relevancia para un objetivo particular. Finalmente, el estado mental de obligación, el compromiso normativo, será desarrollado como el resultado de la internalización de normas por socialización, o recibimiento de los beneficios que lleva a una necesidad de reciprocidad, y/o aceptación de los términos de un contrato psicológico.

Los esclarecimientos ofrecidos por los conceptos señalados en el modelo de Meyer y Herscovitch (2001) proporcionan las bases necesarias para la aplicación de técnicas de recursos humanos que objetivan promover el desarrollo del compromiso organizacional, tales como la práctica del proceso de selección.

Blasco (2004) por su vez, esclarece la importancia que tiene el uso de la práctica de selección de personal, cuando afirma que

“encontrar solución al problema de seleccionar a un empleado significa preparar un plan de acción que debe de ser minucioso y diseñado ad hoc. Un plan que comprende aspectos formales cada vez más cuidados y aspectos de contenido que van desde lo estratégico hasta lo operativo sin dejar resquicio a la improvisación. No obstante, y más allá de los diseños singularizados cotidianos, a lo largo del tiempo se han impuesto, en la práctica, modelos básicos sobre los que se pueden observar todo tipo de variaciones, ya que en selección de personal se está lejos de poseer un enfoque común a las organizaciones o a los profesionales que la practican”.

De entre los modelos que dice existir este autor y las distinciones del uso del proceso de selección de personal, por las diversas organizaciones, hay aquellos que son más actuales.

Según Henric-Coll (2004), el proceso de selección puede ser desarrollado dentro de las organizaciones desde una visión tradicional o moderna. Para él en la visión moderna el proceso de selección se propone pensar en términos de globalidad y de resultados de equipo. De esta manera, se pretende lograr óptimos resultados globales y no locales, y por tanto, tratar a cada trabajador como generador de sinergia.

La Fig. (1) siguiente presenta el modelo desarrollado por este autor, donde el proceso de selección define el perfil del candidato en términos de pauta de personalidad, para satisfacer condiciones tales como: situación del equipo, coherencia, cohesión, etc. Sólo después la selección, aún basada en términos de pautas de personalidad, incluiría otro aspecto como la coherencia con el equipo existente y deseado. Finalmente, se consideraría la evaluación de las aptitudes a desempeñar en el puesto o las capacidades requeridas por el mismo, que si no las posee, podrían después ser adquiridas.

A pesar de que el modelo de Henric-Coll (2004) no ha sido desarrollado, basado en el desarrollo del compromiso organizacional en los



empleados, aún así, puede ser adecuado como un medio para obtener candidatos con propensión al desarrollo del compromiso organizacional afectivo (elegimos el compromiso afectivo por ser el más indicado y deseado por las organizaciones, y por ser este el que considera que las diferencias individuales pueden generar el compromiso). Esto es así porque este modelo se basa en una selección a partir de perfiles en términos de personalidad o conducta. Para este autor

“evidentemente, sigue siendo necesario definir el puesto como centro individual de trabajo; al fin y al cabo, el trabajo tendrá que hacerlo. Pero los principales criterios de búsqueda y criba pasan a ser pautas estables de la personalidad, y el saber y experiencia actual del candidato tienen menos relevancia que las aptitudes para adquirirlos.”

Por lo tanto, los perfiles pueden ser determinados también en términos de criterios relacionados con la propensión al desarrollo del compromiso organizacional afectivo, considerando los factores descritos por Meyer y Herscovitch (2001).

Una vez más, citando a McElroy (2001, p.330), la práctica del proceso de selección puede tener una conexión positiva con el desarrollo del compromiso afectivo y normativo, aunque esto no es así para el compromiso continuo. Según él, haciendo al empleado sentirse especial en el equipo de contratados hay un derramamiento encima de él de un sentido moral de obligación para con su nuevo contratante. Así, por lo tanto, se esperaría alguna conexión positiva para el compromiso normativo. Todavía, el mero hecho de tornarse contratado no redundaría en ningún coste o hecho colateral que sería perdido si uno escoge dejar la organización. Consecuentemente, no hay conexión entre la práctica del proceso de selección y el compromiso continuo. Lo realmente importante es que hay claras evidencias de que el compromiso organizacional afectivo puede ser un aspecto relevante de la conducta de los empleados, obtenidos también por medio del proceso de selección del personal.

#### 4. Conclusión

En el inicio de este artículo nos proponemos identificar la posibilidad de que el proceso de selección, esta práctica tan antigua de la función de recursos humanos, pueda ser utilizada como un medio de generar la propensión al desarrollo del compromiso organizacional afectivo, el cual sería evidenciado con análisis ejecutados en las teorías existentes sobre el compromiso organizacional y el proceso de selección de personal. Los argumentos de McElroy (2001), Meyer y Herscovitch (2001), así como los demás autores en este trabajo citados, son bastante esclarecedores y convincentes de que hay una clara conexión positiva entre las prácticas utilizadas por el proceso de selección de personal y la obtención del compromiso organizacional afectivo y normativo. Esto se debe al hecho de que el medio de comunicación utilizado en el momento de la selección, además de las otras técnicas de selección, puede ser manipulado de forma que proporcione la identificación de individuos propensos al desarrollo de estos tipos de compromiso, así como predisponer a los individuos al desarrollo de estos.

Desde luego, el compromiso, tal como hemos definido antes, puede ser visto como una fuerza determinante sobre el comportamiento de un individuo, que lleva a este a ejecutar determinados cursos de acción, basándose en el desarrollo de un estado mental en el individuo, que le hace desarrollar su relación con la organización de distintas dimensiones, sea ésta de manera afectiva, continua o normativa. Así, dentro de las diversas prácticas de la gestión de recursos humanos, el proceso de selección de personal puede tener además este objetivo: identificar individuos propensos al desarrollo de determinados tipos de compromiso organizacional, así como también predisponerlos a nutrir determinados estados mentales propicios al desarrollo de estos.

La nueva selección de personal, por lo tanto, debe incorporar en el rol de sus atribuciones el concepto de compromiso organizacional e integrarlo en las razones por las que contrata a un trabajador. Sin olvidar, tal como aconseja McElroy (2001, p.334), que la llave para el uso de prácticas de RH para aumentar el compromiso afectivo en los empleados es usar prácticas que les

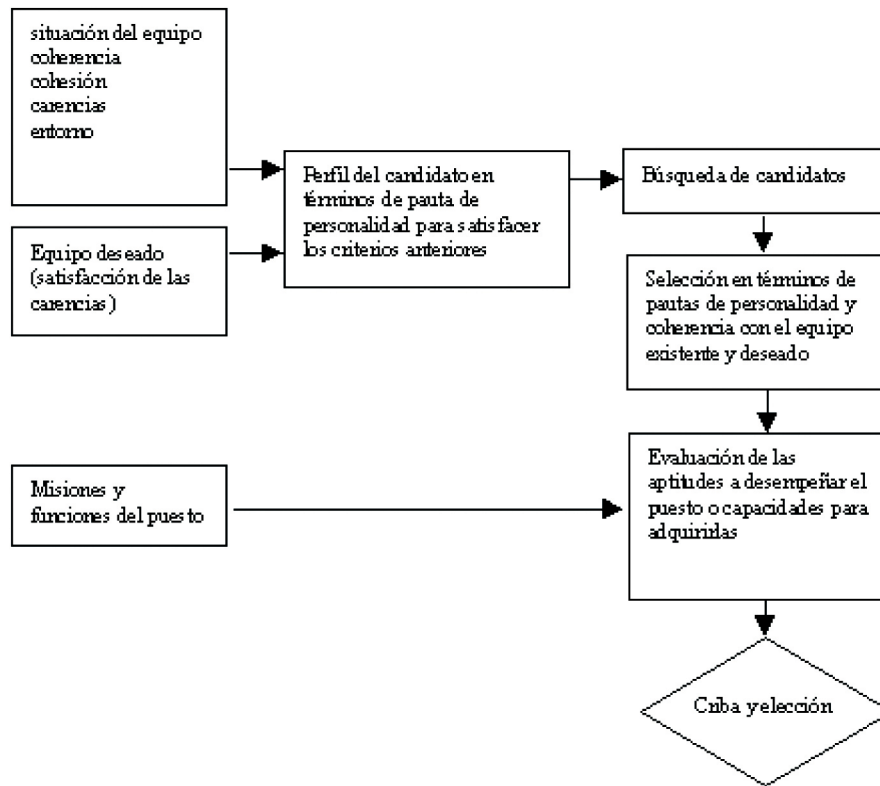


Figura 1. Modelo de Selección del Personal de Henric-Coll (2004).

comuniquen que la organización depende de sus esfuerzos, que ésta deleite a sus empleados razonablemente y que la organización está interesada y se importa con sus valores personales.

## 5. Referências

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

ANTÓN, C. GONZÁLEZ, L. (2004) *Evidencia empírica de la naturaleza multidimensional del compromiso con la organización*. Asignatura: Nuevos retos para la dirección estratégica de recursos humanos. Doctorado en Psicología Social y Antropología de las Organizaciones. Universidad de Salamanca

BLASCO, R. D., (2004). Diccionario Crítico de Ciencias Sociales. *Selección de Personal*. Disponible: [www.ub.es/dppss/rblascor/Modelselec.htm](http://www.ub.es/dppss/rblascor/Modelselec.htm)

BLAU, PAUL & ST. JOHN (1993). In: ANTÓN, CONCHA (2004) Diapositivas del curso de doctorado de Psicología social y antropología de las organizaciones. Asignatura: *Nuevos retos para la dirección Estratégica de recursos humanos*. Universidad de Salamanca

BLAU, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288

HENRIC-COLL, M. (2004) *Selección de personal: Una nueva visión*. <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/selecc.htm>

GRAJALES, G T. (2000) *Manual de la Escala Grado de Compromiso de los Empleados en Instituciones Universitarias ASD*. Disponible en: [www.felafacs.org/dialogos/pdf35/](http://www.felafacs.org/dialogos/pdf35/)

- GONZÁLEZ, L. ELENA, J. DE. (1998) Propuesta de un Modelo de Dirección y Gestión de Recursos Humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 189, 56, p. 95-150.
- GONZÁLEZ, L. (1999). La Dirección de recursos humanos en el horizonte del 2000. *Alta Dirección*, 204, p. 127-142.
- LITTLEWOOD, H. Z. (2002). *Compromiso Organizacional: Un estudio comparativo entre seis universidades*. Departamento de CC-RH, ITESM-Campus Estado de México.
- MCELROY, C. J. (2001) Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review* N. 11 pages: 327-335.
- MEYER, J.P., ALLEN, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- MEYER, P. J., HERSCOVITCH L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review* N 11, pages: 299-326
- MORROW, P., MCELROY, J. C. (2001). Work Commitment conceptual and methodological developments for the management of resources humans. *Human Resource Management Review* 11 ( 177-180)
- MORROW, P. (1993). In: ANTÓN, CONCHA. (2004) Diapositivas del curso de doctorado de Psicología y antropología de las organizaciones. Asignatura: *Nuevos retos para la dirección estratégica de recursos humanos*. Universidad de Salamanca.
- \_\_\_\_\_. (1980). In: ANTÓN, CONCHA. (2004) Diapositivas del curso de doctorado de Psicología y antropología de las organizaciones. Asignatura: *Nuevos retos para la dirección estratégica de recursos humanos*. Universidad de Salamanca.
- PORTER, L. W., F.J. SMITH (1979). The etiology of the initial stages of employee-organizational reactions.
- Unpublished manuscript. *Graduate School of Administration*, University of California at Irvine.
- REICHERS, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- STINGLHAMBER, F., BENTEIN, K., VANDENBERGHE, C. (2002) Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci : Development of Measures and Substantive Test. *European Journal of Psychological Assessment*. Volume 18(2) p 123-138