

TESIS DOCTORAL

Análisis de las percepciones de las personas trabajadoras de Mano de Obra Directa e Indirecta sobre la participación y las prácticas de gestión de personas. Estudio de caso de la cooperativa UAS.

AITZIBER ARREGI UZURIAGA

Directoras de Tesis
Dra. Mónica Gago García
Dra. Maite Legarra Eizagirre

Tesis dirigida a la obtención del título de DOCTORA
por MONDRAGON UNIBERTSITATEA

Departamento de Personas en Cooperación: Liderazgo y Ownership
Mondragon Unibertsitatea
Marzo 2022

La autora otorga y autoriza a la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea y/o a Mondragon Unibertsitatea con carácter gratuito y con fines exclusivamente de investigación y docencia, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de este documento siempre que se cite a la autora, el uso que se haga de la obra no sea comercial y no se cree una obra derivada a partir del original.

La autora manifiesta que la recogida de datos de las investigaciones N°1 y N°2 ha sido financiada por el Departamento de Promoción Económica, Medio Rural y Equilibrio Territorial de la Diputación Foral de Gipuzkoa bajo los programas “*programa para la promoción de empresas comprometidas con las personas y el territorio*” en 2016 y “*programa para la promoción de personas y empresas participativas en Gipuzkoa*” en 2017.

Asimismo, la autora manifiesta que la redacción del libro “*Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa: bienestar, rendimiento, territorio*” al que se alude en el presente documento y del que la autora es co-editora y co-autora del Capítulo 2, ha sido financiada por la Diputación Foral de Gipuzkoa, en el seno de la Estrategia de Participación de la DFG-GFA 2016-2019 y dentro de la iniciativa Etorikizuna Eraikiz.

Declaración de originalidad

Yo, Aitziber Arregi Uzuriaga, declaro que esta tesis es fruto de mi trabajo personal, y que no ha sido previamente presentada para obtener otro título o calificación profesional. Las ideas, formulaciones, imágenes, ilustraciones tomadas de fuentes ajenas han sido debidamente citadas y referenciadas.

Agradecimientos - *Eskerrak*

Bukatu da bukatu da, bukatu da, akabo! Holaxe dixo kantuak. Eta bai, ailau da eguna. Oin 7 urte hasittako abentura berri haren bukaerara heldu naiz. Ez dot ukatuko bidia gogorra izan eztanik eta gehixen bat, azkenengo 2 urtiak, baina nere inguruan egon dian eta zauzaiñ pertsonak ibilbide hau errazau eta hobeto eruaten lagundu dostazue eta bihotz-bihotzez eskerrak emutia baino etxat geraketan.

Gurekin fisikoki egon ez arren, bizi-bizirik zauzelako eta aldamenian sentitten zautelako beti. Badakitt zauzen lekuan eonda be, oso harro eongo zariela; ni zutaz nauen beste. Jarraitu argi itten. (Oso) Askok maitte zaut. Betidanik eta betirako, *Aitta*.

Nere euskarrixa eta eredia zarielako, neregana beti siñistu dozulako eta ez dostazulako sekula eskutik soltau, ez onian ez txarrian. Tesi hau ittia zure laguntza barik ezinezkoa izango zalako eta beti zauzelako hor. Mila-mila esker! Munduan eztau diru nahikorik nere esker ona ordainduko dauenik. Ikaragarri maitte zaut, *Ama*.

Hortxe eon zaielako eta zauzelako beti, zer itten nebilen oso ondo ulertu barik baina beti bidelagun, aldamenian. Ekiporik onena osatzen dogulako eta familixarik ederrena sortu dogulako. Askok gura dotzut. Eskerrik asko, *Mikel*.

Zuek akordau barik, nere bizipoza zarailako eta mugagabeko maittasuna zer dan erakutsi dostazuelako. Ta eguneroko “*zer moduz doia tesisa, ama?*” galderian esanahixa larregi ulertu ez dozuen arren, sekulako inddarra emun dostelako. Askonteittik ilargira, ilargittik Mallabira, Mallabittik Esteponara, Esteponatik Sagastizabalera, Sagastizabaletik Santa Mañara eta Santa Mañatik Askonteira bueltan maitte zauet. Eskerrik asko nere *txikiak*: *Enaitz, Alix, Amane eta Garazi*.

Zuek barik hau ezin izango litzatekeelako posible izan. Ez dakitzue neretzako be ze garrantzitsuak zarañ eta zenbat gura zaueten. Eskerrik asko, *Argo eta Leire*.

Oiñ ixa lau urte Euskal Herriko zeruan ixutu zan izar harek etxauelako sekula jare argi ittiari eta horrek asko lagunketan dauelako. Eskerrik asko, *Ameli*.

Nere ibilbide eta “montaña rusan” asko galdetu barik, beti lagun in dostazulako. Esker mila, *Karlos*.

Monica eta Maite, Maite eta Monica, tesia itteko zuzendari hoberik EZIN izan dotelako euki eta lortu baldin badot, iñungo duda barik, ZUERI ESKER izan dalako baitta eta neria bezain beste, zeuena be badalako hau. HAUNDIXAK zarai, oso HAUNDIXAK. Mila-mila esker!!

Saioa, neregan euki dozun konfidantzagatik hasiera-hasieratik, erronka askon “buru” izan zarielako eta aurrian jarritako erronkak aurrera eruatzen lagunketiagatik, eskerrik asko!!!

Fred, thank you for being always there ready to help and teach me. Thank you for helping and teaching me! No more cursing...I sware.

Eskerrik asko fakultateko lankide danairi neregatik arduraketiarren, galdekietiarren, animaittitarren eta zuen laguntzagatik (batez be, zuei, Luis, Arantza eta Izaskun). Esan ez baldin badotzouet be, ikaragarri eskerketan dotelako eta oso babestuta sentittu naizelako.

Silbia eta Gorka, azkenengo hilabeteetan tokaitten ez zatzuen ardurak hartu dittuzuelako eta beti hor egon zarailako. Mila esker!!!

Kuadrilla.... Azkenian bukatu dotela, bai bai... bukatu dotela...

And *last but not least* esaten dan moura, zela ez...mila-mila esker Ulma Architectural Solutions-eko langile danoiri zuen “etxian” sartzen izteiarren eta haiñ eskuzabalak izatitarren. Lan hau neria beste, zuena be badalako.

Aitziber Arregi Uzuriaga
Oñati, 2022ko Martxoa

Laburpena

Pertsonak dira erakundeen nerbio-gune eta are gehiago, ekonomia moderno eta globalean, non merkatuak gero eta lehiakorrago eta dinamikoagoak diren. Langilea kontuan hartzea, proiektuan inplikatzeko eta negozio estrategian integratzeak berebiziko garrantzia dauka antolakuntza errendimendu haundiagoa lortzeko.

Hori dela eta, eredu parte-hartzaileagoetara jotzeko saikerak egiten ari dira eta pertsonen kudeaketa sailen funtzioa eta eginkizuna aldatzen eta garrantzia handia hartzen ari da, haien funtzioa estrategiko bihurtuz.

Aterki honenpean, kasu azterketa burutu da, MONDRAGON-eko ULMA Architectural Solutions kooperatiba industrialean eta honek lagundu egin du, doktorego tesi hau osatzen duten hiru ikerketa enpirikoak garatzeko. Ikerketan, ikuspegi kualitatibo eta kuantitatiboak erabili dira, ebidentziak hiru denbora-muga ezberdinetan bildu dira eta datuak biltzeko, teknika ezberdinak erabili dira.

Horrela, ikerketa bakoitzak bere helburuak ditu. Lehenik eta behin, langileek antolakuntza-giroari eta kapitaleko partehartzeari buruz duten pertzepzioa aztertzen da. Bigarrenik, langileen pertzepzioak aztertzen dira garatutako pertsonen kudeaketa praktiken gainean, beren lanbide-kategoriaren arabera bereiziz (eskulan zuzena eta zeharako eskulana). Eta, hirugarrenik, aztertzen da, alde batetik, nola eragin duen COVID-19ak langileen pertzepzioetan, erakundearen kanalen eta barne-komunikazioko mekanismoen bidezko bere kudeaketa partaidetzan, eta bestetik, aztertzen da ere, nola eragin duen COVID-19ak langileek izandako emaitza psikologikoetan eta emozioetan.

Zuzeneko eta zeharkako langileen pertzepzioa bereiztearen garrantzia kontutan hartuta, arreta berezia jarri zaie talde horiei hiru ikerketetan.

Ondorio nagusiek baieztatzen dute zuzeneko eta zeharkako langileek kudeaketa partaidetza modu ezberdinean hautematen dutela, baita pertsonak kudeatzeko praktikak ere. Horregatik, COVID-19 pandemiaren ostean ikusi den bezala, garrantzitsua da lan-testuinguru hauek bi taldeen beharretara eta erakundearen testuingurura egokitzea.

Resumen

Las personas son el centro neurálgico de las organizaciones y, aún más, en la economía moderna y global donde los mercados están siendo cada vez más competitivos y dinámicos. Tener en cuenta a la persona trabajadora, implicarla en el proyecto e integrarla en la estrategia empresarial es sumamente importante de cara a obtener un mayor rendimiento organizacional.

Por ello, se está intentando avanzar hacia modelos más participativos y la función y el rol de los departamentos de gestión de personas está cambiando y cobrando gran importancia, pasando a ser una función estratégica.

Bajo este paraguas, se ha llevado a cabo un estudio de caso en la cooperativa industrial ULMA Architectural Solutions perteneciente a MONDRAGON, que ha contribuido a desarrollar los tres estudios empíricos de los que se compone la presente tesis doctoral. Se han utilizado enfoques cuantitativos y cualitativos de investigación, recogiendo evidencias en tres hitos temporales diferenciados y utilizando diferentes técnicas de recogida de datos.

Así, cada estudio llevado a cabo tiene sus propios objetivos. En el primero, se han examinado las percepciones de las personas trabajadoras relativas al clima organizacional y la participación en el capital. En el segundo, se han analizado las percepciones de las personas trabajadoras, diferenciando en función de su categoría profesional (mano de obra directa e indirecta), sobre las prácticas de gestión de personas llevadas a cabo. Y, por último, en el tercero, se ha analizado cómo ha influido la COVID-19 en las percepciones de las personas trabajadoras en relación a su participación en gestión a través de los canales institucionales y mecanismos de comunicación interna y, cómo ha influido la COVID-19 en los resultados psicológicos y las emociones experimentadas por las personas trabajadoras.

Habida cuenta de la importancia que tiene el discernir entre las percepciones de las personas trabajadoras de mano de obra directa e indirecta, en las tres investigaciones se ha puesto especial atención a dichos colectivos.

Las principales conclusiones muestran que las personas trabajadoras de mano de obra directa e indirecta perciben de forma diferente la participación en gestión, así como las prácticas de gestión de personas; de ahí la importancia de adaptar dichos contextos de trabajo a las necesidades de los dos colectivos y al contexto de la organización, como se ha podido observar tras la pandemia de la COVID-19.

Summary

People are in the center of organizations and even more in the modern and global economy, where markets are becoming increasingly competitive and dynamic. Taking the worker into account, involving them in the projects, and integrating them into the business strategy is extremely important in order to obtain greater organizational performance.

For this reason, attempts are being made to move towards more participatory models and the function and role of people management department is changing and gaining greater importance as its function has become strategic.

Under this umbrella, a case study has been carried out in ULMA Architectural Solutions, an industrial cooperative belonging to MONDRAGON, which has contributed to developing the three empirical studies that compose this dissertation. Quantitative and qualitative research approaches have been used, collecting pieces of evidence at three different time points and using different data collection techniques.

In this regard, each of the studies embodies its own objectives. The first objective is to examine perceptions of organizational atmosphere and joint ownership in a firm in which capital ownership is broadly shared among members of its workforce. The second objective is to analyze the perceptions of the workers on the people management practices carried out in the cooperative. Finally, the objective of the third study is twofold. It analyzes, on the one hand, how COVID-19 has affected employees' perceptions of their participation in decision making and how governance and communication channels have been adapted to satisfy the new needs arising out of the current situation and, on the other hand, it analyzes how COVID-19 has had an effect on psychological outcomes and the emotions experienced by employees during this period.

Taking into account the importance of distinguishing between perceptions of blue-collar workers and white-collar workers, special attention has been paid to these groups in the three investigations.

The main conclusions affirm that blue-collar and white-collar workers perceive participation in decision-making and people management practices differently. Hence, the importance of adapting these work contexts to the needs of the two groups and to the context of the organization, as has been observed after the COVID-19 pandemic.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	19
1.1 Objetivos de la investigación y preguntas de investigación	25
1.2 Presentación del estudio de caso	26
1.2.1 ULMA Hormigón Polímero, Sociedad Cooperativa.....	26
1.2.2 Grupo ULMA.....	29
1.2.3 MONDRAGON.....	30
1.3 Estructura del documento	31
1.4 Referencias bibliográficas.....	33
2. MARCO TEÓRICO	43
2.1 Introducción	43
2.2 Participación de las personas trabajadoras en las organizaciones	45
2.2.1 Niveles de participación	45
2.2.2 Beneficios de la participación.....	51
2.2.3 Evolución de la participación: la degeneración y regeneración en el mundo cooperativo	59
2.3 Gestión estratégica de personas (SHRM).....	61
2.3.1 Los recursos internos como clave de ventaja competitiva	61
2.3.2 Evolución de la gestión de recursos humanos: Del Human Resources Management al Strategic Human Resource Management.....	63
2.3.2 Los Sistemas de Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento o “High-Performance Working Systems” (HPWS).....	71
2.4 Revisión de la literatura referente a las diferencias entre personas trabajadoras de mano de obra directa e indirecta.....	81
2.5 Referencias bibliográficas.....	83
3. METODOLOGÍA	115
3.1 Introducción	115
3.2 Objetivos de las investigaciones	116
3.3 Descripción y justificación del método	117
3.4 Diseño del estudio de caso.....	118
3.5 Contexto de estudio.....	120
3.5.1 Selección del caso de estudio.....	120
3.5.2 Caso de estudio: UAS y las personas participantes	121
3.6 Justificación del enfoque de investigación	123
3.7 Recogida de datos.....	125
3.7.1 Documentación	126
3.7.2 Entrevistas	126
3.7.3 Focus Group	128
3.7.5 Cuestionario.....	132

3.8	Análisis de datos.....	134
3.8.1	Investigación N° 1: ULMA Architectural Solutions: A case from the MONDRAGON cooperative Group	135
3.8.2	Investigación N° 2: Diferencia en las percepciones sobre las prácticas de gestión de personas entre mano de obra directa e indirecta. Estudio de caso de una cooperativa de MONDRAGON.	136
3.8.3	Investigación N° 3: Employee perceptions about participation in decision-making in the COVID era and its impact on the psychological outcomes: a case study of a cooperative in MONDRAGON.....	137
3.9	Referencias bibliográficas.....	138
4.	ULMA ARCHITECTURAL SOLUTIONS: A CASE FROM THE MONDRAGON COOPERATIVE GROUP	145
4.1	Abstract	145
4.2	Introduction.....	145
4.3	ULMA Architectural Solutions	146
4.4	Research on psychosocial issues in employee-owned and cooperative firms.....	147
4.5	Method	151
4.6	Results	158
4.7	Discussion and conclusiones	167
4.8	Notes	169
4.9	References	170
5.	DIFERENCIA EN LAS PERCEPCIONES SOBRE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS ENTRE MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA. ESTUDIO DE CASO DE UNA COOPERATIVA DE MONDRAGON.....	179
5.1	Introducción	180
5.2	El caso: ULMA Architectural Solutions (UAS)	181
5.3	Marco teórico.....	181
5.4	Metodología.....	186
5.5	Resultados.....	190
5.6	Discusión.....	194
5.7	Conclusiones e implicaciones prácticas.....	197
5.8	Referencias bibliográficas.....	197

6. EMPLOYEE PERCEPTIONS ABOUT PARTICIPATION IN DECISION-MAKING IN THE COVID ERA AND ITS IMPACT ON THE PSYCHOLOGICAL OUTCOMES: A CASE STUDY OF A COOPERATIVE IN MONDRAGON (BASQUE COUNTRY, SPAIN)	211
6.1 Abstract	211
6.2 Introduction.....	212
6.3 The case: ULMA Architectural Solutions.....	214
6.4 Theoretical framework	215
6.5 Methods.....	220
6.6 Results	222
6.6.1 Research question 1	222
6.6.2 Research question 2	226
6.7 Discussion	230
6.8 Conclusions	232
6.9 References	233
7. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	247
7.1 Conclusiones generales.....	248
7.1.1 Conclusiones generales estudio N° 1: ULMA Architectural Solutions: A case from the Mondragon Cooperative Group.....	248
7.1.2 Conclusiones generales estudio N° 2: Diferencia en las percepciones sobre las prácticas de gestión de personas entre mano de obra directa e indirecta. Estudio de caso de una cooperativa de MONDRAGON.....	249
7.1.3 Conclusiones generales estudio N° 3: Employee perceptions about participation in decision-making in the COVID era and its impact on the psychological outcomes: a case study of a cooperative in MONDRAGON (Basque Country, Spain).....	250
7.2 Limitaciones.....	251
7.3 Futuras líneas de investigación.....	252
7.4 Referencias bibliográficas.....	253
8. ANEXOS.....	255
8.1 ANEXO 1: Guion entrevistas	255
8.2 ANEXO 2: Guion Focus group HITO 1.....	279
8.3 ANEXO 3: Guion Focus group HITO 2.....	285
8.4 ANEXO 4: Cuestionario utilizado HITO 1	295
8.5 ANEXO 5: Cuestionario utilizado HITO 2.....	309

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1. Estructura de la tesis doctoral	32
Ilustración 2.1. Estructura del marco teórico.....	44
Ilustración 2.2. Modelo de Gestión Corporativo de MONDRAGON	47
Ilustración 2.3. Perspectiva Universalista Funcional.....	65
Ilustración 2.4. Perspectiva Universalista Sistémica.....	66
Ilustración 2.5. Perspectiva contingente	67
Ilustración 2.6. Perspectiva configuracional.....	68
Ilustración 2.7. Perspectiva contextual	70
Ilustración 3.1. Estructura UAS	121
Ilustración 3.2. Hitos temporales de recolección de datos	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Definiciones de participación en gestión según diversos autores y autoras.	46
Tabla 2.2. Estudios que demuestran el impacto positivo de la participación en gestión y el rendimiento organizacional	54
Tabla 2.3. Definiciones de las HPWS.....	71
Tabla 2.4. 7 prácticas identificadas por Pfeffericiones de las HPWS.....	75
Tabla 2.5. Prácticas de alto rendimiento según la literatura	77
Tabla 2.6. Definición de las prácticas de gestión de recursos humanos consideradas más frecuentes.....	78
Tabla 3.1. Principales aspectos metodológicos del estudio N° 1	115
Tabla 3.2. Principales aspectos metodológicos del estudio N° 2	115
Tabla 3.3. Principales aspectos metodológicos del estudio N° 3.....	116
Tabla 3.4. Grupo profesional y departamento al que pertenecen los grupos de interés	122
Tabla 3.5. Listado de entrevistas semiestructuradas realizadas en la investigación N°2	128
Tabla 3.6. Características de los focus group de la investigación N°2.....	130
Tabla 3.7. Características de los Focus Group de la investigación N° 3.....	131
Tabla 3.8. Número de respuestas por cada unidad organizativa y grupo profesional .	135
Tabla 3.9. Categorías, subcategorías y códigos investigación N° 2.....	137
Tabla 3.10. Categorías, subcategorías y códigos investigación N° 3.....	138
Tabla 4.1. Description of Sample by Employee Characteristics.....	151
Tabla 4.2. Summary Classification and Description of Measures	153

Tabla 4.3a.	Item text and PCA Results, Respondent Perception Variables.	154
Tabla 4.3b.	Item Text and PCA Results, Respondent Perception Variables.	155
Tabla 4.3c.	Item Text and PCA Results, Respondent Perception Variables.	156
Tabla 4.4.	Mean Values and Standard Deviations for Outcome Variables ATMO and COOPER (n = 123)	158
Tabla 4.5.	Estimated Descriptive Statistics and α Reliabilities, Employee Perception Variables (n = 123)	159
Tabla 4.6.	Quartile Mean Values, Standard Deviations, and One-Way ANOVA for the Relationship between WAP and ATMO.	160
Tabla 4.7.	Quartile Mean Values, Standard Deviations, and One-Way ANOVA for the Relationship between WAP and COOPER.	160
Tabla 4.8.	Mean Values, Standard Deviations, and One-Way ANOVA for the Relationship between Job Type and ATMO.....	160
Tabla 4.9.	Mean Values, Standard Deviations, and One-Way ANOVA for the Relationship between Job Type and COOPER.....	161
Tabla 4.10.	Pearson's r Correlations among Variables (n = 123)	162
Tabla 4.11.	Nested Taxonomy of Regression Models Explaining ATMO.....	163
Tabla 4.12.	Nested Taxonomy of Regression Models Explaining COOPER.....	164
Tabla 4.13.	Nested Taxonomy of Regression Models Explaining ATMO by Job Type..	165
Tabla 4.14.	Nested Taxonomy of Regression Models explaining COOPER by Job Type.	166
Tabla 5.1.	Análisis Factorial.	188
Tabla 5.2.	Medias MOD/MOI dimensión " <i>Ability</i> "	190
Tabla 5.3.	Medias MOD/MOI dimensión " <i>Motivation</i> "	191
Tabla 5.4.	Medias MOD/MOI dimensión " <i>Opportunity to participate</i> "	192
Tabla 6.1.	Perception about PDM and IC. Percentage per each job-professional group	222
Tabal 6.2.	Impact of COVID-19 on Psychological outcomes	226



CAPÍTULO 1
Introducción

1. Introducción

En la economía moderna y global, donde los mercados están siendo cada vez más competitivos y dinámicos (Noe et al., 2017), las organizaciones se están dando cuenta de que las personas son el centro neurálgico de las mismas (Endesa, s.f; Xirau, 2021).

En este contexto, las organizaciones están apreciando que el talento y/o la motivación de las personas trabajadoras pueden ser fuente de competitividad ya que son difíciles de imitar por los competidores (Barney, 1991). En su Teoría de los Recursos y Capacidades, Barney (1991) proporciona un fundamento teórico básico donde encuadra a las personas como activo estratégico de la empresa (Wright y McMahan, 1992). Así, a través de las personas como activos valiosos, únicos e inimitables (Barney, 1991), las organizaciones consiguen una ventaja competitiva, incrementando su rendimiento. Las y los académicos en este campo argumentan que las estrategias de gestión de personas tienen el potencial de conducir a que la organización logre una ventaja competitiva creando recursos únicos y valiosos basados en las personas (Collins y Smith, 2006; Lepak y Snell, 1999). Por tanto, esto justifica la importancia del campo de la **gestión de personas** en el ámbito empresarial y no solo como una herramienta organizacional meramente operativa o administrativa (De Saá y García, 2000), como ha sido considerada durante años.

Por su parte, la forma en la que se ha gestionado la función de los recursos humanos ha cambiado de forma drástica en los últimos años (Lawler III, 2005). La gestión de personas ha vivido una evolución, pasando desde la dirección de recursos humanos o Human Resources Management (en adelante HRM) hasta llegar a la gestión estratégica de las personas o Strategic Human Resources Management (en adelante, SHRM) (Torrington et al., 2005). Actualmente, la SHRM aborda la relación entre las prácticas de gestión de personas, los resultados en las propias personas y el rendimiento organizacional (Poutsma et al., 2017) y, en este contexto también, se ha demostrado que el capital humano es un recurso que puede ayudar a mejorar el rendimiento organizacional y a generar valor económico para la organización (Wright y McMahan, 2011). Cada vez son más las y los académicos que sugieren que la SHRM es el principal factor del éxito competitivo de las organizaciones (Wright y McMahan, 1992; Pfeffer, 1994; Camps y Luna Arocas, 2008), donde los sistemas de prácticas de gestión de personas (denominadas High Performance Working Systems -HPWS- o High Involvement Working Practices -HIWP-, dependiendo del objetivo buscado) juegan un rol clave en la estrategia organizacional, ya que buscan la implicación de las personas trabajadoras dentro de la empresa. Por tanto, se puede considerar que las personas trabajadoras son fundamentales y pueden ayudar a generar esa ventaja competitiva citada anteriormente (Wright y McMahan, 1992), especialmente, si están alineadas con la estrategia de la organización (Capelli y Singh, 1992; Jackson y Schuler, 1995).

Además, las organizaciones pretenden, a través de la colaboración e implicación de las personas trabajadoras y directivas, dar un salto cualitativo en lo que a su impacto socio-laboral y competitividad se refiere (Masis, 2020). Por ello, muchas organizaciones están intentando avanzar hacia **modelos más participativos** donde se produzca esa colaboración e implicación de las personas y, tal y como afirma Lawler III (1996:16) *“muchas han cambiado sus prácticas de gestión y han consagrado gran cantidad de recursos a programas de calidad total y participación de los empleados”*.

El modelo organizativo participativo se basa en la idea de situar a la persona en el centro de la organización. En este sentido, una nueva forma de gobernanza interna y de participación de las personas trabajadoras puede resultar decisiva. Wegge et al. (2010), basándose en Weber et al. (2009), sugieren que la democracia organizativa (DO) es la forma más radical de participación de las personas trabajadoras. Este concepto incluye la consulta conjunta directa o representativa, la co-determinación y la autodeterminación en las organizaciones (Heller et al., 1998), donde las personas trabajadoras suelen tener una participación en el capital social de la organización. Esto es, la DO se refiere a la

participación continua, amplia e institucionalizada de las personas trabajadoras que no tiene naturaleza *ad hoc* ni es ocasional (Webber et al., 2020).

Por tanto, las democracias organizativas son una forma de estructura organizativa plana que se caracterizan por la distribución de los derechos de decisión, una cultura colectiva e inclusiva y una forma de propiedad de las y los trabajadores (Battilana et al., 2018).

La DO describe un clima organizativo en el que la **participación de las personas trabajadoras** está institucionalizada, es amplia y continua (Wegge et al., 2010). Es decir, la DO incluye la idea de que las personas trabajadoras participan en los procesos organizativos y de gobernanza (Harrison y Freeman, 2004) y donde la mayoría de las personas trabajadoras *"participan en forma de implicación institucionalizada y vinculante (consulta conjunta obligatoria) o de toma de decisiones (es decir, co-determinación con representación igualitaria o autodeterminación colectiva), se refieren a decisiones tácticas o estratégicas; consideran los asuntos a nivel organizativo (una gran unidad, planta, corporación, etc.); participan directamente (en reuniones o asambleas generales) o indirectamente a través de sus representantes que son elegidos o nombrados en un consejo/comité representativo; y a menudo tienen una participación en el capital social de su organización"* (Wegge et al., 2010:162; Weber et al., 2020).

De conformidad con lo señalado por Kerr y Caimano (2004), la DO también ofrece una opción para motivar a las personas y así, maximizar el rendimiento organizacional; así, estos autores/as señalan que las prácticas democráticas permiten y fomentan mayores y más diversas aportaciones de las personas a la organización. Por ello, contribuirán de forma positiva al rendimiento organizacional. En su forma más "idílica", en las organizaciones democráticas, las personas trabajadoras se convierten, además, en propietarios/as con plenos derechos de gobernanza y decisión.

En este sentido, una de las organizaciones más democráticas y centradas en las personas es la **sociedad cooperativa**. En el entorno cooperativo, la persona es el centro neurálgico de la organización. De conformidad con la Alianza Cooperativa Internacional *"las cooperativas son empresas centradas en las personas, que pertenecen a sus miembros, quienes las controlan y dirigen para dar respuesta a las necesidades y ambiciones de carácter económico, social y cultural comunes. Las cooperativas unen a las personas de manera democrática e igualitaria. Se gestionan de forma democrática con la regla de "un miembro, un voto", independientemente de si sus miembros son clientes, empleados, usuarios o residentes. Todos los miembros tienen los mismos derechos de voto, independientemente del capital que aporten a la empresa"* (Alianza Cooperativa Internacional, s.f.). Forcadell (2005:255) señala, además, que las cooperativas difieren con respecto a las empresas convencionales *"en su propósito básico, la asignación de los derechos de propiedad y en los procesos de toma de decisiones"*.

Las cooperativas son, por tanto, por su propia naturaleza, las organizaciones que mayor potencial tienen para integrar en sus proyectos a las personas; personas implicadas y activas (Altuna, 2008). Sin embargo, hasta donde se conoce, son pocos los estudios relacionados con las prácticas de gestión de personas en las cooperativas, teniendo en cuenta su diferencial como organizaciones democráticas que son, y en las que las personas trabajadoras cuentan con el doble rol de socia-trabajadora (Charterina et al., 2007; Lertxundi, 2011; Mutua et al., 2012; Arando et al., 2015; Elorza et al., 2016; Madinabeitia, 2016; Bretos et al., 2017; Rhash, 2019; Ximenes et al., 2019; Garmendia et al., 2021). Tampoco hay demasiada literatura que se centre en analizar la gestión de personas en MONDRAGON (Bakaikoa et al., 2004; Storey et al., 2014; Arando et al., 2015; Elorza et al., 2016; Bretos y Errasti, 2017; Bretos et al., 2017; Bretos et al., 2020), una de las experiencias cooperativas más conocidas a nivel mundial, tanto a nivel científico como empresarial. MONDRAGON es un grupo cooperativo vasco, el primer grupo empresarial en Euskadi y el décimo de España, integrado por 96 cooperativas autónomas e independientes, más de 81.000 personas y 14 centros de I+D (MONDRAGON, s.f., datos de 2021). Por tanto, parece relevante la realización de estudios en el ámbito de la gestión de personas en el mundo cooperativo, en general, y en MONDRAGON, en particular.

Además de personas implicadas y activas, en la cooperativa también se incorpora la característica de participativas, ya que en su fórmula empresarial reside el componente “participación” como fundamento principal (Altuna, 2008). Las cooperativas son terrenos naturales para desarrollar nuevos modelos de participación (Altuna, 2008). Sin embargo, “*no es oro todo lo que reluce*”. El desarrollo de nuevos modelos de participación no siempre es tarea fácil y el hecho de incorporar métodos participativos, no se traduce, necesariamente, en que dichos modelos sean más democráticos (Alonso, 2015). La participación en el seno de las cooperativas tiene sus “*luces y sombras*” que se concretan en las teorías de “degeneración” y “regeneración” de las cooperativas y que han sido recogidas por diversos autores/as en sus trabajos (por ejemplo, Cornforth, 1995; Hernández, 2006; Storey et al., 2014; Bretos y Errasti, 2016; Bretos et al., 2017; Narvaiza et al., 2017; Basterretxea et al., 2019; Bretos et al., 2020).

No hay tampoco muchos estudios que, centrados en la cooperativa, analicen la participación desde diferentes ángulos y que aporten a la literatura más evidencias sobre tendencias degenerativas en términos democráticos y participativos (Bakaikoa et al., 2004; Varman y Chakrabarti, 2004; Cathcart, 2014; Paraque y Willmott, 2014) o regenerativas, que aborden la revitalización de la participación (Ng y Ng, 2009; Bakaikoa et al., 2013; Storey et al., 2014; Narvaiza et al., 2017; Bretos y Errasti, 2017; Bretos et al., 2020). De nuevo, estudios que analicen la participación en las cooperativas pueden ser relevantes para ofrecer nuevas evidencias en este campo.

Volviendo al ámbito de la gestión de personas y poniendo el foco en la metodología utilizada en los estudios realizados en las cooperativas, se observa que la mayoría han utilizado análisis eminentemente cuantitativos. En general, no se ha dado voz a las personas trabajadoras, por lo que es difícil extraer cómo entienden dichas personas la gestión de personas y la participación en la cooperativa. De ahí la importancia de incorporar a la literatura científica estudios cualitativos, como los llevados a cabo en esta tesis doctoral.

En la misma línea, con respecto a la fuente de recogida de datos en el ámbito de la gestión de personas, Beijer et al. (2021) sugieren la importancia de tener en cuenta las valoraciones de las propias personas trabajadoras ya que, en lo que al ámbito de personas se refiere, y, en particular, en cuanto a las prácticas de gestión de personas, la literatura ha señalado que las percepciones de las personas trabajadoras difieren de las percepciones de las y los directivos o *managers* (Allen et al., 2003; Den Hartog et al., 2013; Kehoe y Wright, 2013). Gran parte de la literatura científica, aunque ha habido un cambio de tendencia en los últimos años, recoge sobre todo percepciones de las y los directivos, y no tanto de las personas trabajadoras. Y como indican Beijer et al. (2021), resulta primordial recoger las percepciones de las mismas.

Además, teniendo en cuenta que las empresas no son homogéneas, la literatura ha identificado, dentro de las personas trabajadoras, diferencias entre las percepciones de los colectivos de Mano de Obra Directa (MOD) y Mano de Obra Indirecta (MOI) (Hu et al., 2010; Gottschalck et al., 2020).

En definitiva, existe un interés académico y práctico, por un lado, en ahondar en las percepciones de las personas trabajadoras en cuanto a su participación en el seno de las cooperativas y, por otro lado, en ahondar sobre cómo perciben las prácticas de gestión de personas (entre las que se incluye la participación en gestión) como palancas que provocan una mejora en el rendimiento individual y, consecuentemente, derivan en un aumento del rendimiento organizacional.

Asimismo, resulta interesante e importante analizar dichas percepciones en el nuevo entorno socioeconómico que ha generado la COVID-19. La COVID-19 ha acelerado el proceso de implantación de nuevos marcos en el trabajo tales como la digitalización y el teletrabajo, reforzando así la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo para cumplir con los nuevos objetivos estratégicos de la organización (Yawson, 2020; Carnevale y Hatak, 2020; DeFilippis et al., 2020; Xifra, 2020). Es necesario

explorar, por tanto, cómo ha afectado la COVID-19 a las personas trabajadoras en su entorno laboral más allá de cómo les haya afectado a nivel individual o personal.

Bajo todo este marco se encuadran las tres investigaciones empíricas que componen la presente tesis doctoral, realizadas en una cooperativa de MONDRAGON, y cuyos objetivos son:

- (1) Examinar las percepciones de las personas trabajadoras relativas al trabajo, la empresa y la propiedad cooperativa y los factores que explican dichas percepciones (investigación N° 1);
- (2) Analizar las percepciones de las personas trabajadoras, diferenciando en función de su categoría profesional (MOD y MOI), sobre las prácticas de gestión de personas (investigación N° 2);
- (3) Analizar cómo ha influido la COVID-19 en las percepciones de las personas trabajadoras en relación a su participación en gestión a través de los canales institucionales y mecanismos de comunicación interna y analizar cómo ha influido la COVID-19 en los resultados psicológicos y las emociones experimentadas por las personas trabajadoras (investigación N° 3).

Las referidas investigaciones se han llevado a cabo en ULMA Hormigón Polímero, Sociedad Cooperativa, una cooperativa de trabajo asociado e industrial situada en la localidad guipuzcoana de Oñati y perteneciente al Grupo ULMA y MONDRAGON. En este sentido, a lo largo del presente documento, se denominará a la cooperativa objeto de estudio como UAS¹. En cuanto a la distribución de su plantilla, aproximadamente la mitad del colectivo corresponde a las personas trabajadoras de MOD y la otra mitad a las personas trabajadoras de MOI. En las tres investigaciones se ha puesto especial atención a estos colectivos, ya que, aunque escasamente, la literatura pone en evidencia las diferencias entre ambos colectivos.

La presente tesis doctoral, a través de las tres investigaciones empíricas llevadas a cabo, pretende abordar tanto aspectos relativos a la participación de las personas trabajadoras en las cooperativas como aspectos relacionados con las prácticas de gestión de personas llevadas a cabo en este tipo de organizaciones participadas que pueden ser de interés tanto para la comunidad científica como para las propias cooperativas de trabajo asociado industriales.

Atendiendo a que se han desarrollado tres investigaciones diferenciadas con objetivos diversos, la presente tesis doctoral pretende contribuir a diversos campos de la literatura científica.

En primer lugar y, en lo que a la **primera de las investigaciones** se refiere, se ofrece un estudio de caso de empresa participada en el capital, que aporta conocimiento sobre las dinámicas organizacionales de este tipo de empresas. En concreto, la literatura científica no es clara en cuanto a la relación entre la propiedad legal y los resultados tanto en las personas como en las organizaciones (Buchko, 1993; Kruse, 2002; Hockertin y Harenstam, 2006; Kaarsemaker, 2006; Freeman, 2007; Arando et al., 2011; Fakhfakh et al., 2012; Blasi et al., 2014; Kim et al., 2015). Parece que las expectativas de las personas trabajadoras pueden jugar un papel importante en esta relación (Ownership Associates, 2001; McBride, 2010; Arando et al., 2015). Encontrar los factores que expliquen estas relaciones es interesante tanto desde el punto de vista científico como práctico, ayudando al mundo empresarial participativo a entender mejor sus propias organizaciones y a adoptar medidas basadas en la evidencia que mejoren sus operaciones internas y la gestión de las personas trabajadoras.

En segundo lugar, las aportaciones que realiza la **segunda de las investigaciones** a la literatura científica del campo de la SHRM son importantes y variadas.

¹ UAS es el acrónimo de "Ulma Architectural Solutions", nombre comercial de Ulma Hormigón Polímero, S.Coop.

En el ámbito cooperativo, las personas son, a su vez, personas propietarias y trabajadoras y este hecho puede llevar a que las personas trabajadoras, en comparación con las organizaciones más tradicionales, perciban de forma distinta las prácticas de gestión de personas. Sin embargo, en este contexto, los estudios que existen no analizan las percepciones de las personas trabajadoras sobre las prácticas de gestión de personas implantadas, sino que o bien tratan de relacionar las HPWS con el rendimiento organizacional o resultados en las personas (entre otros, Arando et al., 2015; Madinabeitia, 2016) o bien abordan aspectos relativos a la calidad de la gestión comparando cooperativas y organizaciones convencionales (Charterina et al., 2007), o incluso abordan el diseño y/o difusión de prácticas de gestión de personas en filiales extranjeras creadas por la cooperativa matriz (Lertxundi, 2011; Bretos et al., 2017). Por tanto, a través de esta investigación, se han aportado nuevas evidencias en la literatura de la SHRM en contextos cooperativos.

Por otro lado, se ha utilizado un enfoque de investigación mixto que no es muy común en el ámbito científico a pesar de que a través del mismo se consigue una perspectiva más amplia y profunda de las percepciones (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018) de, en este caso, las personas trabajadoras de la cooperativa objeto de estudio.

Otra de las contribuciones que ha realizado este estudio a la literatura tiene que ver con las fuentes de recogida de datos. Así, en el presente estudio, se han utilizado las valoraciones de las personas trabajadoras sobre las prácticas de gestión de personas y no las valoraciones de las/os responsables y/o dirección, como se ha venido haciendo en la mayoría de la literatura científica (por ejemplo, Wright et al., 2003; Takeuchi et al., 2007; Macky y Boxall, 2007; Chen et al., 2011; Messersmith et al., 2011; Ang et al., 2013; Kehoe y Wright, 2013; Andreeva y Sergeeva, 2016). Tener en cuenta dichas voces resulta decisivo ya que las percepciones, interpretaciones o entendimientos de las prácticas que hacen/tienen las personas trabajadoras varían o bien porque las prácticas se aplican de diferente forma entre los diversos grupos de trabajo (Kehoe y Wright, 2013; Allen et al., 2003) o bien porque las y los diferentes responsables las implementan de forma distinta (Den Hartog et al., 2013).

En tercer lugar, en la **última de las investigaciones**, se ha abordado la COVID-19 (crisis sanitaria y económica sin precedentes), observando los cambios que dicha pandemia ha generado en la participación en gestión de las personas trabajadoras de una cooperativa y en la comunicación interna de la misma. La COVID-19 ha supuesto cambios importantes en la forma de trabajar, interactuar y comunicarse dentro de las organizaciones (DeFilippis et al., 2020; Yawson, 2020; Carnevale y Hatak, 2020; Xifra, 2020; Sanders et al., 2020) y, ello ha representado un gran reto para la participación en gestión de las personas trabajadoras con la consecuente necesidad de modificar los canales y mecanismos de participación y comunicación. En este sentido, científicamente, ha resultado interesante estudiar cómo perciben las personas trabajadoras de la cooperativa el impacto de la COVID-19 en su participación en gestión, en las estructuras y prácticas democráticas y en la comunicación interna. Y es que, en esta nueva era COVID-19, los canales y estructuras democráticas junto con la comunicación interna y políticas de información, puede que necesiten ser reconsideradas. Además, cambios en estos indicadores pueden prevenir o fomentar tendencias de degeneración o regeneración en las cooperativas, por lo que este estudio también ha contribuido aportando evidencias en este sentido a la literatura científica.

Al mismo tiempo, la COVID-19 también ha influido sobre aspectos psicológicos y emociones de las personas trabajadoras y este estudio también aporta nueva evidencia en este campo en una empresa democrática, una cooperativa y, además, teoriza sobre la relación entre la participación en las decisiones y las emociones en un contexto COVID.

Por último, las **contribuciones científicas** que tienen en **común** las **tres investigaciones** son dos. Por un lado, los estudios se han abordado desde la perspectiva de las personas trabajadoras de mano de obra directa e indirecta. Esta perspectiva es poco usual en el campo de la gestión estratégica de personas, pero resulta ser de gran interés e importancia debido a que las percepciones de dichos colectivos difieren en cuanto al ámbito de trabajo

y experiencias (Hu et al., 2010; Guzzo y Noonan, 1994; Gottschalck et al., 2020) y, por tanto, son colectivos que, en el campo de la SHRM, deberían ser analizadas por separado.

Por otro lado, las investigaciones se han desarrollado en el seno de una cooperativa de MONDRAGON, contribuyendo a ofrecer evidencias empíricas relativas a la participación en gestión de las personas trabajadoras y prácticas de gestión de personas en una de las experiencias cooperativas más estudiadas a nivel internacional (Whyte, 1995; Forcadell, 2005; Basterretxea y Albizu, 2011; Freundlich et al., 2013; Gallego-Bono y Chaves-Avila, 2016; Azkarraga y Cheney, 2019), donde la mayoría de cooperativas son industriales y cuentan en su plantilla con personas trabajadoras de mano de obra directa e indirecta.

Desde un punto de vista más práctico y personal, la investigadora ha nacido, crecido y vivido en un entorno cooperativo marcado por la experiencia cooperativa de MONDRAGON. Así, la investigadora nació, creció y vive en Oñati (Gipuzkoa), donde el cooperativismo está muy presente y una gran parte de la industria local existente gira entorno a las cooperativas de MONDRAGON. Además, Oñati se encuentra ubicado a escasos 12 kilómetros del municipio de Mondragón (cuna del cooperativismo vasco). Asimismo, casi la totalidad de la vida laboral de la investigadora se ha desarrollado en cooperativas, comenzando por LKS Sociedad Cooperativa y terminando, en la actualidad, en Mondragon Unibertsitatea. Todo ello ha llevado a que las inquietudes investigadoras giren sobre el cooperativismo y, sobre todo, entorno a MONDRAGON.

Por otro lado, desde una vertiente más empresarial, las presentes investigaciones tienen un claro componente de transferencia del conocimiento tanto para las cooperativas industriales como para otro tipo de organizaciones industriales. Las investigaciones realizadas pueden ayudar a las cooperativas o a las organizaciones que, aunque no siendo cooperativas, estén interesadas en implantar modelos participativos y prácticas de gestión de personas orientadas a conseguir comportamientos y actitudes tendentes a mejorar el rendimiento individual y, en consecuencia, el rendimiento organizacional, todo ello, prestando siempre especial atención a los colectivos de mano de obra directa e indirecta.

En particular, las presentes investigaciones nacieron de las inquietudes iniciales del Presidente del Consejo Rector del Grupo ULMA (grupo empresarial al que pertenece la cooperativa objeto de estudio en la presente tesis doctoral) en el año 2016, Raúl García. Los estudios son el resultado de los esfuerzos realizados por Raúl García en aras a reforzar la participación en gestión de las personas trabajadoras de las cooperativas del Grupo ULMA. A dicha iniciativa se le sumaron las inquietudes del equipo directivo de ULMA Architectural Solutions al objeto de analizar las percepciones de sus dos colectivos (personas trabajadoras de mano de obra directa e indirecta) en lo que a diversas prácticas de gestión de personas se refiere, todo ello, para reconsiderar y/o revisar las políticas de gestión de personas implantadas.

1.1 Objetivos de la investigación y preguntas de investigación

Una vez descritos el contexto de estudio y la justificación del mismo, a continuación, se desarrollan los objetivos de cada una de las tres investigaciones llevadas a cabo y sus correspondientes preguntas de investigación.

La primera de las investigaciones, **ULMA Architectural Solutions: A Case from the Mondragon Cooperative Group**, publicada online el 23 de abril de 2018 en *Employee Ownership and Employee Involvement at Work: Case Studies (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms Series)* (Arregi et al., 2018), tiene como objetivo examinar las percepciones generales de las personas trabajadoras relativas al trabajo, la empresa y la propiedad cooperativa y encontrar los factores clave que pueden explicar estas percepciones. En aras a dar respuesta a dicho objetivo, las preguntas de investigación planteadas son las siguientes:

1. ¿Cuáles son las percepciones generales de las y los participantes de UAS sobre el trabajo en UAS y UAS como organización?
2. Más concretamente, ¿cómo perciben las personas trabajadoras a la empresa como cooperativa de trabajo asociado?
3. ¿Cuáles son los factores que más contribuyen a las percepciones generales de UAS?
4. ¿Cuáles son los factores que más contribuyen a las percepciones más específicas de la empresa como cooperativa de trabajo asociado?

La segunda investigación, **Diferencia en las percepciones sobre las prácticas de gestión de personas entre mano de obra directa e indirecta. Estudio de caso de una cooperativa de MONDRAGON**, aceptada para su publicación en *REVESCO: Revista de estudios cooperativos* en abril de 2022, tiene como objetivo principal analizar las diferencias en las percepciones que tienen las personas trabajadoras de mano de obra directa e indirecta con respecto a las prácticas de gestión de personas llevadas a cabo en dicha cooperativa. En este contexto, la pregunta de investigación planteada es:

1. ¿Cómo perciben las personas trabajadoras de mano de obra directa e indirecta las prácticas de gestión de personas llevadas a cabo en UAS?

Por último, el objetivo que persigue la tercera y última investigación desarrollada en el seno de la presente tesis doctoral, **Employee perceptions about participation in decision-making in the COVID era and its impact on the psychological outcomes: a case study of a cooperative in MONDRAGON** (Arregi et al., 2022), que en febrero de 2022 ha sido publicada online en *Frontiers in Psychology- Organizational Pshychology*, es doble. Por un lado, analizar cómo ha influido la COVID-19 en las percepciones de las personas trabajadoras en relación a su participación en gestión a través de los canales institucionales y mecanismos de comunicación interna y, por otro lado, analizar cómo ha influido la COVID-19 en los resultados psicológicos y las emociones experimentadas por las personas trabajadoras. En ambos casos, se ha prestado especial atención a las diferencias que pueden existir entre las percepciones de las personas trabajadoras pertenecientes a mano de obra directa e indirecta. Las preguntas de investigación que se plantean para dar respuesta a dichos objetivos son las siguientes:

1. ¿Cómo ha influido la COVID-19 a la percepción de las personas trabajadoras en relación a su participación en gestión? ¿Cómo se han adaptado los canales institucionales y de comunicación en aras a satisfacer las nuevas necesidades derivadas de la pandemia?
2. ¿Cómo ha influido la COVID-19 en los resultados psicológicos y las emociones experimentadas por las personas trabajadoras?

1.2 Presentación del estudio de caso

Si bien en el Capítulo tres se realiza una descripción detallada sobre la metodología utilizada, con el objetivo de facilitar la comprensión tanto de las preguntas de investigación como del marco teórico y resultados, en los siguientes subapartados se pretende dar a conocer, a través de una aproximación descriptiva, la cooperativa donde se ha realizado el estudio.

1.2.1 ULMA Hormigón Polímero, Sociedad Cooperativa

El presente estudio de caso se ha llevado a cabo en la cooperativa de trabajo asociado ULMA Hormigón Polímero, Sociedad Cooperativa, cuyo nombre comercial es, tal y como se ha avanzado anteriormente, ULMA Architectural Solutions (UAS).

UAS es una cooperativa situada en la localidad guipuzcoana de Oñati y forma parte del Grupo ULMA (que se describe en el siguiente subapartado 1.2.2).

1.2.1.1 Historia

La historia de ULMA Architectural Solutions se remonta a los años 90. UAS nace en el Grupo ULMA con un material innovador y de grandes posibilidades como es el hormigón polímero. En el año 1996, con motivo de la escisión de la cooperativa “ULMA C y E, S.Coop”, se dota al Negocio de prefabricados para la construcción que entonces se encontraba dentro de “ULMA C y E, S.Coop” de entidad jurídica propia y nace UAS, una cooperativa de trabajo asociado. UAS ha ido creciendo y expandiéndose y, actualmente, cuenta con delegaciones y distribuidores en Francia, Portugal, Irlanda y Chile y ha abierto filiales en Brasil, Italia, Alemania y Reino Unido.

Con motivo de la gran crisis económica española del año 2008, que, entre otros muchos, afectó gravemente al sector de la construcción, el periodo entre 2008 y 2014 fue especialmente duro para la cooperativa. Las ventas y el volumen de trabajo disminuyeron y, entre otras medidas adoptadas por la organización, se despidió a las y los trabajadores por cuenta ajena. Por su lado, las personas socias de duración determinada² existentes en aquel momento también se vieron gravemente afectadas. Además, la cooperativa decidió disminuir el importe de sus anticipos laborales³ al 80 %. No obstante, en el año 2014, UAS comenzó con un periodo de revitalización donde empezó a obtener beneficios, enfocándose en la expansión internacional y esto supuso, entre otros, que el anticipo laboral subiera al 90 % en mayo de 2016.

Paralelamente, el periodo entre mayo-junio de 2014 y mayo de 2016, también fue un periodo de cambios y un tanto delicado social e internamente, ya que al margen de la situación económica que venía arrastrando la cooperativa y, por diversos motivos, durante dicho periodo, la cooperativa tuvo tres directores generales diferentes.

La situación interna de UAS en aquella época era compleja e inestable y, el hecho de que, en dos años UAS hubiera tenido tres directores generales diferentes tuvo una repercusión social negativa importante en los órganos de la cooperativa y, en general, en el colectivo de la misma. Además, con motivo de la jubilación de la persona que ocupaba el cargo de presidente del consejo rector de la cooperativa, este cargo también se renovó en mayo de 2016.⁴

² Se entiende por Socios/as trabajadores/as de Duración Determinada (SDD) a aquellas personas socias trabajadoras que tienen una relación societaria/vínculo social de duración determinada con la cooperativa.

³ En el ámbito cooperativo, de conformidad por lo señalado por Rodríguez (2018:65) se entiende por “anticipo societario o laboral”, “las cantidades percibidas por las personas socias, de carácter periódico, “a cuenta” de los excedentes estimados de la cooperativa en relación al trabajo efectuado por éstas. Al no tener conocimiento de lo obtenido por su participación en la actividad de la sociedad cooperativa de trabajo hasta el cierre del ejercicio económico, se justifica como un adelanto de los futuros retornos cooperativos para que las personas socias puedan afrontar sus necesidades personales”. Salvando las diferencias, el “anticipo societario” se asemeja al concepto de “salario”.

⁴ En este sentido, cabe subrayar la importancia de la figura del presidente/a del consejo rector en las cooperativas. Así, corresponde a esta figura (que es elegida entre los miembros del Consejo Rector, salvo que los estatutos prevean su elección por la asamblea general), entre otros muchos, representar a la cooperativa en nombre del consejo rector, presidir las reuniones del consejo y de la asamblea general y dividir con su voto los empates que en su caso se produzcan en el consejo rector a la hora de adoptar acuerdos.

Por tanto, la época en la que la investigadora obtuvo los primeros datos a los que se refiere la presente tesis (mayo 2016) fue una época de cambios donde (1) UAS se estaba reestructurando a nivel de personas, (2) se estaba comenzando a hacer equipo a nivel directivo y, (3) se estaban asentando las nuevas políticas de empresa, intentando, mientras, “calmar los ánimos” del colectivo. En los años posteriores, la estabilidad social en UAS fue recuperándose y los datos económicos también fueron acompañando.

El siguiente y último hito temporal a destacar que impacta directamente en la investigación es el de la declaración, por parte del gobierno español, del estado de alarma sanitaria el 14 de marzo de 2020. Este estado de alarma supuso que UAS cerrara sus instalaciones durante 2 semanas y que, posteriormente, tuviera que adaptar sus formas de trabajo. Así, las personas que trabajaban en las líneas de fabricación y las y los miembros del comité de dirección, volvieron físicamente a sus puestos de trabajo cumpliendo con las pautas tendentes a evitar el contagio y propagación del COVID-19 y el resto de personas trabajadoras comenzaron a trabajar en remoto, es decir, a teletrabajar.

Además, este estado de alarma supuso que los contratos de las 20 personas trabajadoras por cuenta ajena tuvieran que ser rescindidos (aunque en un plazo inferior a 2 meses estas personas fueron nuevamente contratadas) y que se tramitaran Expedientes de Regulación Temporal de Empleos en las filiales de Francia, Inglaterra e Italia. En el caso de las personas socias trabajadoras, adaptaron su jornada en función de un calendario móvil que dependía de la carga de trabajo existente.

1.2.1.2 Líneas de negocio

Actualmente, ULMA Architectural Solutions diseña, fabrica y comercializa sistemas y productos prefabricados, industrializados e innovadores para la arquitectura e ingeniería y está orientada a la búsqueda de nuevas soluciones para el drenaje y la arquitectura. Así, desarrolla una amplia gama de soluciones arquitectónicas en hormigón polímero tales como productos para Canalización y Drenaje, Fachada Ventilada, Cerramientos de Fachada en seco para crear obrar más rentables y sostenibles, Prefabricados personalizados para cada proyecto (además de la gama de vierteaguas, albardilla o dinteles estándar) y mobiliario urbano de gran durabilidad y diseño exclusivo. Es decir, el negocio se organiza en las siguientes 3 líneas:

- Canalización y Drenaje (en adelante, SPC o línea SPC)
- Fachadas Ventiladas (en adelante, SPF o línea SPF)
- Cerramiento Industrializado y Prefabricados Arquitectónicos (en adelante, SPE o línea SPE)

La fabricación de los productos y sistemas de las 3 líneas de negocio se realiza en la sede situada en Oñati (Gipuzkoa) en dos turnos de trabajo diarios (que pueden ser 3 turnos de trabajo dependiendo de la carga de trabajo existente) y dicha fabricación de productos se caracteriza por ser un trabajo físicamente duro que tiende a acarrear problemas de ergonomía.

1.2.1.3 Plantilla de UAS

La plantilla de UAS ha ido variando a lo largo de su historia. Así, en el año 1990, UAS comenzó su andadura con 8 personas y ha ido creciendo hasta la fecha.

En el año 2016, la cooperativa contaba con aproximadamente 180 personas trabajadoras, de las cuales el 83 % tenía su puesto de trabajo en Oñati. El resto, trabajaban en las filiales de Portugal, Francia y Brasil.

En el primer trimestre del año 2021, incluyendo la plantilla de las filiales, la cooperativa contaba con 254 personas trabajadoras, de las cuales 188 eran personas socias. Es decir, en los últimos años, la plantilla de UAS ha ido creciendo progresiva y sustancialmente.

En este sentido y, en vista de que es objeto de estudio analizar las percepciones de los dos grupos profesionales (mano de obra directa e indirecta), resulta procedente avanzar

que el 55 % de las personas trabajadoras se categoriza en el grupo profesional de mano de obra indirecta y el resto en el grupo profesional de mano de obra directa.

1.2.1.4 Estructura institucional de UAS

Tal y como se ha señalado anteriormente, UAS pertenece al grupo MONDRAGON y, en este sentido, las cooperativas tienen una estructura democrática a través de la cual, el capital, la gestión y el poder se encuentran en manos de las personas socias trabajadoras (Altuna, 2008). Y es que, en las cooperativas de MONDRAGON, la participación de las personas se cristaliza desde 3 enfoques o ámbitos.

Por un lado, las personas contribuyen económicamente en la propiedad de la cooperativa a través de su aportación, convirtiéndose así en personas socias (participación en capital). En segundo lugar, las personas socias tienen derecho a recibir parte de los resultados de la cooperativa (participación en resultados). Por último, las personas socias participan en la toma de decisiones de la cooperativa a través de su voz y voto y mediante las estructuras democráticas institucionales que se proporcionan y los canales de comunicación existentes (participación en gestión). Esto implica, por tanto, que las y los miembros de la cooperativa ostentan la doble condición de persona trabajadora y socia.

En este sentido, en MONDRAGON, en lo que al ámbito de la participación en gestión se refiere, resulta importante poner el foco en las estructuras democráticas institucionales existentes (órganos de gobierno de la cooperativa) que son: la Asamblea General, el Consejo Rector, la Comisión de Vigilancia, el Consejo Social y el Consejo de Dirección y Gerencia. A través de ellos se ponen en funcionamiento los principios democráticos. En el seno de las cooperativas de MONDRAGON, también existen los denominados “consejillos” (a los que se hace mención al hablar sobre el Consejo Social), que, si bien no son un canal institucional como tal, se consideran canales de información importantes. En conclusión, las y los miembros de las cooperativas, al ser propietarios/as de la organización, ejercen una participación institucional a través de las estructuras institucionales que se describen a continuación.

- La Asamblea General: según el artículo 1 de la Ley de Cooperativas de Euskadi, “es la reunión de las personas socias, constituida para deliberar y tomar acuerdos en las materias propias de su competencia”. Es el órgano supremo de la cooperativa (Larrañaga, 2005), órgano que expresa la voluntad social de todas las personas socias (Altuna, 2008). Las funciones de la Asamblea General son: adoptar los planes estratégicos de actuación, los planes de gestión anuales, nombrar y revocar a los miembros del Consejo Rector, adoptar acuerdos en materia de ordenamientos jurídicos de la cooperativa tales como los estatutos o el reglamento interno, etc. La Asamblea General se compone por todas las personas socias de la cooperativa donde prima la regla de “un/a socio/a, un voto”.
- Consejo Rector: es el órgano de representación, gestión y gobierno de la cooperativa (Larrañaga, 2008; Altuna y Grellier, 2008) y corresponde a este órgano ejercer, además, todas las facultades que por ley o los estatutos no estén expresamente reservadas a otros órganos sociales. Las funciones del Consejo Rector se dividen en (a) funciones sociales, (b) funciones legislativas e institucionales y (c) funciones derivadas de la gestión económica. Las y los miembros del Consejo Rector son designados/as por la Asamblea General.
- Comisión de Vigilancia: es un órgano que no interviene directamente en la gestión de la cooperativa ni representa a la misma, sino que es el órgano supervisor de la cooperativa, correspondiéndole las funciones de vigilancia, intermediación y transmisión de información. Entre las funciones más importantes se encuentra la de control y auditoría contable, esto es, la revisión de las cuentas anuales, el balance de cierre de ejercicio, etc. (Larrañaga, 2008). Resulta importante, además, señalar que, entre otros, también tiene la función de vigilar el proceso de elección y designación por la Asamblea General de las personas miembro de los restantes órganos.

- **Consejo Social:** es un órgano de consulta, órgano asesor representativo de las personas socias sin ningún tipo de capacidad decisoria, ya que este órgano asume funciones de asesoramiento, información, y consulta en todos aquellos aspectos que afectan a la relación de trabajo. El Consejo Social es el principal canal de interlocución de las personas trabajadoras y, en el ámbito cooperativo, es una práctica común que las y los miembros del Consejo Social sean nombrados/as por plantas o secciones y así, las y los representantes del Consejo Social representan a las personas socias de la planta o sección a la que pertenecen. En este sentido, destacar que se denominan como “consejillos” a las reuniones que cada representante celebra con su sección (Larrañaga, 2008).
- **Consejo de Dirección y Gerencia.** El Consejo de Dirección y Gerencia es el órgano ejecutivo de la cooperativa. Está constituido por la Gerencia y las y los directivos de la cooperativa. Así, el Consejo de Dirección es quien coordina las funciones del equipo directivo y de asesoramiento del Consejo Rector, siendo su principal función la de coordinar y dinamizar el día a día de la gestión empresarial; asesorar a la Gerencia en materias de promoción y desarrollo empresarial; asesorar a la Gerencia en materias de promoción y desarrollo empresarial formulando las previsiones y la planificación, y proponiendo las acciones de ejecución de la actividad empresarial. El Consejo de Dirección “*es el órgano que tiene la responsabilidad de controlar y velar por la gestión que realiza el plano ejecutivo*” (Larrañaga, 2008:259).

Además de la participación más institucional que ejercen las personas trabajadoras y socias de las cooperativas y, desde la condición de persona trabajadora y miembro del proceso productivo, también es importante poner el foco en que las y los miembros de la cooperativa participan en el puesto de trabajo a través de los métodos laborales participativos o fórmulas que cada cooperativa promueva (Altuna, 2008). Es decir, las y los miembros de las cooperativas, desde su condición de persona trabajadora/socia, también deben asumir responsabilidades en cuanto a la ejecución del trabajo (Altuna, 2008). Los métodos laborales participativos varían en función de cada cooperativa. No obstante, las reuniones son uno de los canales de comunicación e interlocución más conocidos de la comunicación interna (Ongallo, 2001; Enrique, 2007), que permiten la bidireccionalidad (Bailey, 1985) y cuyo objetivo es intercambiar opiniones, conocimiento o información, tomar decisiones, resolver problemas o recabar opiniones (Pérez y Gloria, 2016). En este sentido, en las cooperativas se utilizan este tipo de fórmulas en sus diversos tipos -reuniones de colaboradores/as, reuniones operativas, reuniones de procesos y proyecto, reuniones informativas, reuniones informales- como métodos laborales participativos.

1.2.2 Grupo ULMA

Una vez descrita la organización donde se han realizado las investigaciones de la presente tesis, se procederá a describir el Grupo ULMA, grupo empresarial al que, a su vez, pertenece UAS.

El Grupo ULMA (en adelante, indistintamente ULMA o Grupo ULMA) es uno de los grupos empresariales más importantes del norte de España. Así, ULMA está formado por 5.500 profesionales, cuenta con un volumen de negocio de 900 millones de euros y está presente en más de 81 países (ULMA, s.f., datos del 2021).

ULMA está formado por 9 cooperativas centradas en los sectores *Agrícola* (ULMA Agrícola, S.coop), *Servicios de Mantenición* (ULMA Servicios de Mantenición, S. Coop), *Construcción* (ULMA C y E, S.Coop), *Architectural Solutions* (ULMA Hormigón Polímero, S.Coop), *Conveyor Components* (ULMA, Conveyor Components, S.Coop), *Embedded Solutions* (ULMA Embedded Solutions, S.Coop), *Handling Systems* (ULMA Manutención, S.Coop), *Packaging* (ULMA Packaging, S.Coop) y *Advances Forged Solutions* (ULMA Forja, S.Coop). Todos los negocios se sitúan en Oñati (Gipuzkoa), salvo el negocio de Conveyor Components, que se encuentra localizado en Otxandio (Bizkaia).

La historia de ULMA, que con motivo de su 50 aniversario fue recogida en el Libro “50 años que nos unen, 1961-2011” (ULMA, 2011), se remonta a finales de los años 50, cuando unos jóvenes emprendedores, con vocación de dedicarse a la reparación y mantenimiento y a la realización de trabajos auxiliares para la industria chocolatera local de Oñati montaron un taller que inicialmente se denominó “Talleres Ignacio Maiztegui”. Desde el nacimiento de aquella primera empresa, se ha ido construyendo y consolidando, poco a poco, el Grupo ULMA y las cooperativas que lo conforman y, dicho Grupo, ha tenido y tiene una relevancia económica, social y emocional muy importante tanto para el municipio de Oñati y sus alrededores como para sus habitantes.

Para finalizar, señalar que, en el año 2005, el Grupo ULMA entró a formar parte de MONDRAGON, corporación que se describe a continuación.

1.2.3 MONDRAGON

MONDRAGON es un grupo cooperativo vasco y el primer grupo empresarial vasco (y décimo de España) integrado por 96 cooperativas autónomas e independientes, más de 81.000 personas y 14 centros de I+D (MONDRAGON, s.f., datos del 2021).

MONDRAGON está configurado en cuatro áreas: Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento; y a su vez, se divide en varias divisiones. Está presente en los cinco continentes con 141 implantaciones productivas en 37 países, tiene presencia comercial en 53 y vende en más de 150 (MONDRAGON s.f. datos del 2021).

El área de Finanzas lo componen Laboral Kutxa y LagunAro EPSV, quienes centran sus actividades específicas en la banca, los seguros y la previsión social.

En segundo lugar, el área Industrial está compuesto por un gran número de cooperativas dedicadas a ofrecer servicios y productos de los sectores de bienes de consumo, bienes de equipo, componentes industriales, construcción o servicios empresariales. Precisamente dentro de esta área se encuadra el Grupo ULMA, grupo en el que a su vez está integrada UAS, la cooperativa objeto de estudio de esta tesis doctoral.

Por otro lado, el área de Distribución está integrado por el Grupo EROSKI y el Grupo alimentario ERKOP. El Grupo EROSKI es un operador de distribución español dedicado fundamentalmente a la distribución alimentaria, que cuenta con más de 1.640 establecimientos. Por su parte, el Grupo alimentario ERKOP desarrolla su actividad en los sectores de horticultura, ganadería, limpieza y catering.

Por último y, en lo que respecta al área de Conocimiento, está conformado por (1) su universidad propia denominada “Mondragon Unibertsitatea” (en adelante, MU), (2) diversos centros educativos y de formación profesional, (3) centros tecnológicos y unidades de I+D empresarial y (4) agentes de innovación.

MONDRAGON se caracteriza, además, por su proceso asociativo, donde se enlazan la dimensión humana de las cooperativas y las ventajas de la concertación, generando un grupo cooperativo sólido y solidario. La filosofía de empresa se estructura en tres ejes como son, los principios básicos, la misión y los valores corporativos.

Los principios básicos de MONDRAGON, “*guían el quehacer de las cooperativas y definen los rasgos constitutivos de su razón de ser cooperativa frente a entidades de otra naturaleza*” (Altuna, 2008:265) y aúnan tanto los principios cooperativos universales proclamados por la Alianza Cooperativa Internacional como toda la experiencia y recorrido cooperativo que el grupo ha tenido a lo largo de sus más de 50 años de recorrido. Dichos principios son: libre adhesión, la organización democrática, la soberanía del trabajo, el carácter instrumental y subordinado del capital, la participación en gestión, la solidaridad retributiva, la intercooperación, la transformación social, el carácter universal y la educación.

La misión de MONDRAGON aglutina objetivos empresariales con la utilización de fórmulas democráticas de organización y dirección, la creación de empleo y el compromiso de desarrollo con su entorno social. En particular, la misión de MONDRAGON es la siguiente:

“Una realidad socioeconómica de carácter empresarial, con hondas raíces culturales en el País Vasco, creada por y para las personas. Comprometida con una sociedad sostenible, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente para generar riqueza y transformar la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo. Se sustenta en compromisos de solidaridad y utiliza métodos democráticos para su organización y dirección. Impulsa la participación y la integración de las personas en la gestión, resultados y propiedad de sus empresas” (MONDRAGON, s.f.).

Por último, los valores corporativos que rigen la filosofía de MONDRAGON son la cooperación, la participación, la responsabilidad social y la innovación y, además, desde MONDRAGON se impulsan los valores de la auto exigencia y corresponsabilidad, la intercooperación, la transformación social y las prácticas de buen gobierno (MONDRAGON, s.f.).

1.3 Estructura del documento

La presente tesis doctoral se compone de 7 Capítulos.

El primero de los Capítulos (Introducción) tiene como objetivo introducir el objeto de estudio y justificar las investigaciones llevadas a cabo a través de los motivos científicos y prácticos que han impulsado la realización de este trabajo.

En el siguiente Capítulo, se plasma el marco conceptual general de las tres investigaciones que se han llevado a cabo en ULMA Architectural Solutions. Es decir, se aborda teóricamente el ámbito de la Dirección Estratégica de Gestión de Personas y los Sistemas de Prácticas de Alto Rendimiento (que se denominarán como High Performance Working Systems) y el ámbito de la participación de las personas trabajadoras en empresas participadas.

En el Capítulo 3 se describe, de forma general, la metodología llevada a cabo en las señaladas investigaciones.

Los Capítulos 4, 5 y 6 son los Capítulos que contienen los tres estudios empíricos desarrollados en la presente tesis doctoral.

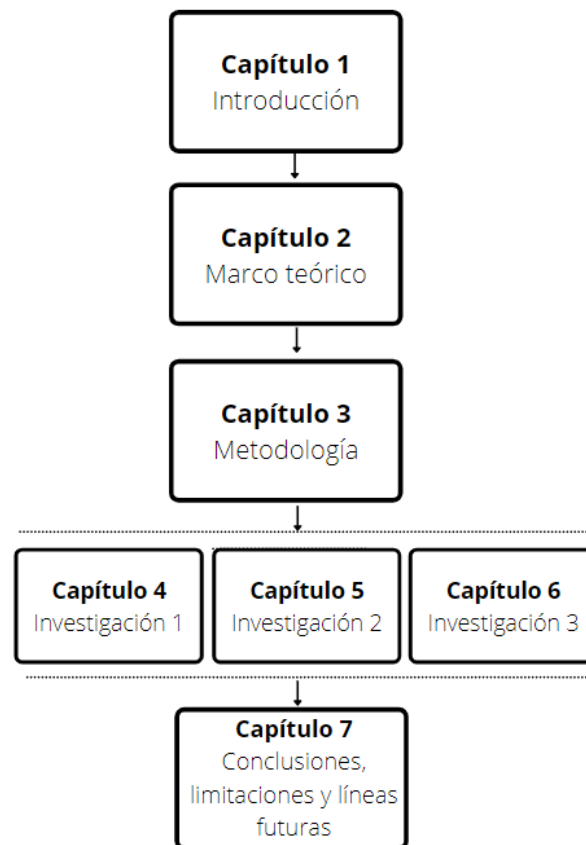
En particular, el Capítulo 4 se refiere al artículo “ULMA Architectural Solutions: A Case from the Mondragon Cooperative Group” publicado online el 23 de abril de 2018 en *Employee Ownership and Employee Involvement at Work: Case Studies (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms Series)* (Arregi et al., 2018).

En el Capítulo 5 se incluye el artículo titulado “Diferencia en las percepciones sobre las prácticas de gestión de personas entre mano de obra directa e indirecta. Estudio de caso de una cooperativa de MONDRAGON” que ha sido aceptado para su publicación en *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos* en abril de 2022.

El artículo científico denominado “Employee perceptions about participation in decision-making in the COVID era and its impact on the psychological outcomes: a case study of a cooperative in MONDRAGON” (Arregi et al., 2022) y que ha sido publicado online en febrero 2022 en *Frontiers in Psychology-Organizational Psychology*, se incluye en el Capítulo 6.

Por último, en el Capítulo 7, se presentan las conclusiones finales, limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación.

En la siguiente ilustración se muestra la estructura de la presente tesis doctoral.

Ilustración 1.1. Estructura de la tesis doctoral

Fuente: elaboración propia

1.4 Referencias bibliográficas

Alianza Cooperativa Internacional. (s.f.). *Qué es una cooperativa*. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa>.

Allen, D. G., Shore, L. M., y Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29 (1), pp. 99–118.

Alonso, E. (2015). Una organización participativa: El grupo Mondragón. *Intangible Capital*, 11(3), pp. 546-576.

Altuna Gabilondo, L. (2008). *La experiencia cooperativa de Mondragon: una síntesis general*. LANKI Kooperatibismoaren ikertegia. ISBN: 978-84-608-0834-3.

Altuna, R., y Grellier, H. (2008). Bases culturales e institucionales del desarrollo empresarial cooperativo de Mondragón. En Altuna, R., Grellier, H., y Urteaga, E. (Coord). *El fenómeno cooperativo en el mundo*, pp 30-90. Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala. ISBN: 978-84-608-0814-S.

Andreeva, T., & Sergeeva, A. (2016). The more the better ... or is it? The contradictory effects of HR practices on knowledge- sharing motivation and behaviour. *Human Resource Management Journal*, 26 (2), pp. 151–171.

Ang, S. H., Bartram, T., McNeil, N., Leggat, S. G., y Stanton, P. (2013). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work attitudes and intention to leave: A multi-level and occupational group analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (16), pp. 3086–3114.

Arando, S., Freundlich, F., Gago, M., Jones, D. C., & Kato, T. (2011). Assessing Mondragon: Stability and managed change in the face of globalization. En E. J. Carberry (Ed.), *Employee ownership and shared capitalism: New directions in research* (pp. 241–272). Champaign, IL: Labor and Employment Relations Association at the University of Illinois Urbana-Champaign.

Arando, S., Gago, M., Jones, D., y Kato, T. (2015). Efficiency in employee-owned enterprises: An econometric case study of Mondragon. *Industrial & Labor Relations Review*, 68 (2), pp. 398–425.

Arregi, A., Gago, M., y Legarra, E. (2022). Employee Perceptions About Participation in Decision-Making in the COVID Era and Its Impact on the Psychological Outcomes: A case Study of a Cooperative in MONDRAGON (Basque Country, Spain). *Frontiers in Psychology*. 13:744918. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.744918>.

Arregi, A., Freundlich, F., y Gago, M. (2018). ULMA Architectural Solutions: A case from the Mondragon Cooperative Group. En Berry, D. & Kato, T. (Eds). *Employee Ownership and Employee Involvement at Work: Case Studies (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms Series)*, pp.37-75. Emerald Publishing Limited. ISBN: 978-1-78714-519-1.

Azkarraga J., y Cheney G. (2019). Mondragon: Cooperatives in Global Capitalism. En Berger S., Pries L., Wannöffel M. (Eds). *The Palgrave Handbook of Workers' Participation at Plant Level*, pp. 205-220. Palgrave Macmillan.

Bailey, J.N. (1985). Internal communication media. En Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M. [coord.]. *Effective public relations*, pp. 332-353. Prentice-Hall.

Bakaikoa, B., Errasti, A., y Begiristain, A. (2004). Gobierno y democracia en los grupos empresariales cooperativos ante la globalización. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 48, pp. 53-77.

Bakaikoa, B., Errasti, A., y Morandeira, J. (2013). La regeneración de las Entidades de Economía Social. Un reto en el País Vasco. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, 112, pp. 151-175.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.

Basterretxea, I., y Albizu, E. (2011). Management training as a source of perceived competitive advantage: The Mondragon Cooperative Group case. *Economic and Industrial Democracy*, 32 (2), pp. 199-222.

Basterretxea, I., Heras-Saizarbitoria, I. y Lertxundi, A. (2019). Can employee ownership and human resource management policies clash in worker cooperatives? Lessons from a defunct cooperative. *Human Resource Management*, 58 (6), pp. 585-601.

Battilana, J., Fuerstein, M. y Lee, M. (2018). New prospects for organizational democracy? How the joint pursuit of social and financial goals challenges traditional organizational designs. En Rangan, S. (Eds). *Capitalism beyond Mutuality? Perspectives Integrating Philosophy and Social Science*, pp. 256-288. Oxford University Press. ISBN: 978-0-19-882506-7.

Beijer, S., Peccei, R., Van Veldhoven y M., Paauwe, J. (2021). The turn to employees in the measurement of human resources practices: a critical review and proposed way forward. *Human Resource Management Journal*, 31 (1), pp. 1-17.

Blasi, J. R., Freeman, R. B., & Kruse, D. (2014). *The citizen's share: Reducing inequality in the 21st century*. Yale University Press.

Bretos, I., y Errasti, A. (2016). Dinámicas de regeneración en las cooperativas multinacionales de Mondragón: la reproducción del modelo cooperativo en las filiales capitalistas. *CIRIEC-España: Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 86, pp. 5-34.

Bretos, I., Errasti, A., y Marcuello, C. (2017). Ownership, governance, and the diffusion of HRM practices in multinational worker cooperatives: Case-study evidence from the Mondragon Group. *Human Resource Management Journal*, 28 (1), pp. 76-91.

Bretos, I., Errasti, A., y Marcuello, C. (2020). Is there life after degeneration? The organizational life cycle of cooperatives under a 'grow-or-die' dichotomy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91, pp. 435-458.

Buchko, A. A. (1993). The effects of employee ownership on employee attitudes: An integrated causal model and path analysis. *Journal of Management Studies*, 30 (4), pp. 633-657.

Camps, J., y Luna-Arocas, R. (2008), Prácticas de alto rendimiento: un contexto estratégico estructural. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 35, pp. 113-138.

Cappelli, P., y Singh, H. (1992). Integrating strategic human resources and strategic management. En Lewin, D., Mitchell, O. S., y Sherer, P.D (Eds.). *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, pp: 165-192. Madison: Industrial Relations Research Association.

Carnevale, J. B., y Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, pp. 183-187.

Cathcart, A. (2014). Paradoxes of participation: non-union workplace partnership in John Lewis. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(6), pp. 762-780.

Charterina, J., Albizu, E., y Landeta, J. (2007). The quality of management in Basque

companies: differences existing between cooperative and non-cooperative companies. En Novkovic, S. y Sena, V. (Eds). *Cooperative Firms in Global Markets (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms, Vol. 10)*, pp 109-150. Emerald Group Publishing Limited.

Chen, Y. Y., Zhang, Y., y Fey, C. F. (2011). When collaborative HR practices may not work well: The moderating role of social capital in the Chinese life insurance industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 433–456. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.540164>.

Collins, C. J., y Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), pp. 544–560.

Cornforth C., (1995). Patterns of cooperative management: Beyond the degeneration thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16 (4), pp. 487–523.

Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., y Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of Management*, 39 (6), pp. 1637–1665.

DeFilippis, E., Impink, S. M., Singell, M., Polzer, J. T., y Sadun, R. (2020). Collaborating during coronavirus: The impact of COVID-19 on the nature of work. *NBER Working Papers 27612*, National Bureau of Economic Research, Inc.

De Saá, P., y García, J.M. (2000). El valor estratégico de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 9 (2), pp. 97-116.

Endesa. (s.f.). *Las personas, nuestro principal activo*. <https://www.endesa.com/es/nuestro-compromiso/personas/inclusion-nuestras-personas>.

Enrique, A.M. (2007). La comunicación empresarial en casos de crisis. Estudio de caso: la crisis de Fontaneda [Tesis Doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf>.

Elorza, U., Harris, C., Aritzeta, A., y Balluerka, N. (2016). The effect of management and employee perspectives of high-performance work systems on employees' discretionary behaviour. *Personnel Review*, 45 (1), pp. 121-141.

Fakhfakh, F., Pérotin, V., & Gago, M. (2012). Productivity, capital and labor in labor-managed and conventional firms. *Industrial and Labor Relations Review*, 65 (4), pp. 847–879.

Forcadell, F.J. (2005). Democracy, cooperation and business success: the case of Mondragon corporacion cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56, pp. 255-274.

Freeman, S. F. (2007). *Effects of ESOP adoption and employee ownership: Thirty years of research and experience*. Organizational Dynamics Working Papers 2, Working Paper #07-01 (http://repository.upenn.edu/od_working_papers/2).

Freundlich, F., Arando, S., Gago, M., Jones, D. C., y Kato, T. (2013). Institutional Innovation in Mondragon: Context, Shape and Consequence. En Klein, J.L., y Matthieu, R. (Dir). *Pour une nouvelle mondialisation: le défi d'innover?*. Quebec: Presses Université Quebec. ISBN: 978-2-7605-3622-7.

Gallego-Bono, J.R., y Chaves-Avila, R. (2016). Innovation cooperative systems and structure change: An evolutionary analysis of Anecoop and Mondragon cases. *Journal of Business Research*, 69 (11), pp. 4907-4911.

Garmendia, A., Elorza, U., Aritzeta, A., y Madinabeitia, D. (2021). High-involvement HRM, job satisfaction and productivity: A two wave longitudinal study of a Spanish retail company. *Human Resource Management Journal*, 31 (1), pp. 341-357.

Gottschalck, N., Guenther, C., y Kellermanns, F. (2020). For whom are family-owned firms good employers? An explanatory study of the turnover intentions of blue- and white-collar workers in family-owned and non-family-owned firms. *Journal of Family Business Strategy*, 11 (3), pp. 100281.

Guzzo, R.A. y Noonan, K.A. (1994). Human resources practices as communications and the psychological contract. *Human Resources Management*, 33 (3), pp. 447-462.

Harrison, J.S., y Freeman, R.E. (2004). Special Topic: Democracy in and around organizations: Is organizational democracy worth the effort? *Academy of Management Executive*, 18 (3), pp. 49–53.

Heller, F.A., Pusic, E., Strauss, G. y Wilpert, B. (1998). *Organizational Participation: Myth and Reality*. Oxford University Press.

Hernández, S. (2006). Striving for control: Democracy and oligarchy at a Mexican cooperative. *Economic and Industrial Democracy*, 27 (1), pp. 105–135.

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C.P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. ISBN: 978-1-4562-6096-5.

Hockertin, C., & Harenstam, A. (2006). The impact of ownership on psychosocial working conditions: A multi-level analysis of 60 workplaces. *Economic and Industrial Democracy*, 27 (2), pp. 245–284.

Hu, X., Kaplan, S., y Dalal, R. S. (2010). An examination of blue- versus white-collar workers' conceptualizations of job satisfaction facets. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (2), pp. 317–325.

Kaarsemaker, E. (2006). *Employee ownership and human resource management: A theoretical and empirical treatise with a digression on the Dutch context*. Doctoral Dissertation, Radboud University Nijmegen Nijmegen, The Netherlands.

Kerr, J.L., y Caimano, V.F., (2004). The limits of organizational democracy. *The Academy of Management Review*, 18 (3), pp. 81–97.

Kehoe, R. R., y Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39 (2), pp. 366–391.

Kruse, D. (2002). *Research evidence on the prevalence and effects of employee ownership*. Testimony Presented before the Subcommittee on Employer–Employee Relations, US House of Representatives; 107th Cong., 2, Washington, DC.

Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (1995). Understanding Human Resource Management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, pp. 237-264.

Larrañaga, A. (2005). Kooperatibetako organo sozialak. En Agirre, A., Bakaikoa, B., Errasti, A.M. (Eds). *Kooperatiben enpresa-ekonomia*, pp. 37-59. Mondragon Unibertsitatea Zerbitzu Editoriala. ISBN: 84-689-4899-3.

Larrañaga, A. (2008). Órganos sociales cooperativos. En Altuna, L. (Ed). *La experiencia cooperativa de Mondragon: una síntesis general*, pp. 239-262. LANIKooperatibismoaren ikertegia.

Lawler III, E.E. (1996). *La ventaja definitiva. Creando organizaciones participativas e innovadoras*. Ediciones Granica S.A. ISBN: 84-7577-388-5.

Lawler III, E.E. (2005). From human resource management to organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44 (2), pp. 165-169.

Lepak, D.P., y Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*, 24 (1),

pp. 31-48.

Lertxundi, A. (2011). Characteristics of human resource management in Basque cooperatives and their response to new international contexts. En Bakaikoa, B. y Albizu, E. (Ed): *Current Research Series. Basque Cooperativism* 6, pp. 169-191. Nevada, Reno, Estados Unidos: Center for Basque Studies. ISBN: 9781935709138.

McBride, M. (2010). Money, happiness, and aspirations: An experimental study. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 74 (3), pp. 262–276.

Macky, K., y Boxall, P. (2007). The relationship between “high-performance work practices” and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (4), pp. 537–567.

Madinabeitia, D. (2016). *El efecto de los sistemas de trabajo de alto rendimiento y las actitudes de las personas en el rendimiento organizativo: un análisis multinivel y longitudinal*. [Tesis doctoral, Mondragon Unibertsitatea, Goi Eskola Politeknikoa]. Ebiltegia. <http://ebiltegia.mondragon.edu:8080/xmlui/handle/20.500.11984/1211?locale-attribute=es>.

Masis, P. (2020). Percepción de la participación en organizaciones empresariales: estudio de casos en la Comunidad Autónoma del País Vasco. [Tesis doctoral, Mondragon Unibertsitatea, Enpresagintza Fakultatea]. Ebiltegia. <http://ebiltegia.mondragon.edu:8080/xmlui/handle/20.500.11984/1962>.

Messersmith, J.G., Patel, P.C., Lepak, D.P. y Gould-Williams, J.S. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96 (6), pp. 1105-1118.

MONDRAGON. (s.f.). *Somos*. <https://www.mondragon-corporation.com/somos/>.

Mutua, S. M., Karanja, K., y Namusonge, G. S. (2012). Role of human resource management practices on performance of financial cooperatives based in Nairobi County, Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2 (22), pp. 289-297.

Narvaiza L., Aragon-Amonarriz C., Iturrioz-Landart C., Bayle-Cordier J. y Stervinou S. (2017). Cooperative Dynamics during the Financial Crisis: Evidence from Basque and Breton Case Studies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46 (3), pp. 505–524.

Ng, C.W., y Ng, E. (2009). Balancing the democracy dilemmas: Experiences of three women workers' cooperatives in Hong Kong. *Economic and Industrial Democracy*, 30 (2), pp. 182-206.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., y Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. 8ª edición. McGraw-Hill.

Ongallo, C. (2001). *La comunicación interna en la empresa española*. Ediciones La Coria.

Ownership Associates. (2001). Ownership and motivation: What does ownership mean to employees? *Ownership Culture Report*, 1 (4), pp. 1–4.

Paranque, B., y Willmott, H.C. (2014). Cooperatives—saviours or gravediggers of capitalism? Critical performativity and the John Lewis Partnership. *Organization*, 21 (5), pp. 604-625.

Pérez, G., y Gloria, M. (2016). Las reuniones de trabajo. *Publicaciones didácticas*, 76, pp. 735-737. https://publicacionesdidacticas.com/hemeroteca/pd_076_nov.pdf.

Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36 (2), pp. 9-28.

Poutsma, E., Ligthart, P.E.M., y Kaarsemaker, E.C.A. (2017). Employee Ownership and High-Performance Work Systems in Context. En *Sharing in the Company (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms, Vol. 17)*, pp. 5-22. Emerald

Publishing Limited.

Rhash, R. E. (2019). *The Influence of Performance Management on Profitability and Employee Turnover of Rural Electric Cooperatives*. [Tesis doctoral, Saint Leo University]. <https://www.proquest.com/openview/09358a3ca06b85599d9bb3e315e9ff7e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Rodríguez Santos, E. (2018). El régimen retributivo de las personas socias en las sociedades cooperativas de trabajo: una revisión crítica de los modelos normativos. *Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, 144, pp. 53-87.

Sanders, K., Nguyen, P. T., Bouckenoghe, D., Rafferty, A., y Schwarz, G. (2020). Unraveling the what and how of organizational communication to employees during COVID-19 pandemic: Adopting an attributional lens. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56 (3), pp. 289-293.

Storey, J., Basterretxea, I., y Salaman, G. (2014). Managing and resisting degeneration in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. *Organization*, 21 (5), pp. 626–644.

Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., y Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organisations. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), pp. 1069-1083.

Torrington, D., Hall, L., y Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*. Pearson education.

ULMA (s.f). *Dimensión*. <https://dimension.ulma.com/ES/index.php>.

ULMA (2011). *50 años que nos unen, 1961-2011*. Oñati: Grupo ULMA, S.coop. https://www.ulma.com/wp-content/uploads/2015/01/Libro_Grupo_ULMA_50_Aniversario.pdf

Varman, R., y Chakrabarti, M. (2004). Contradictions of democracy in a workers' cooperative. *Organization Studies*, 25 (2), pp. 183-208.

Weber, W.G., Unterrainer, C., y Schmid, B.E. (2009). The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (8), pp. 1127-1149.

Weber, W.G., Unterrainer, C., y Höge, T. (2020). Psychological research on organizational democracy: a meta-analysis of individual, organizational, and societal outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 69 (3), pp. 1009-1071.

Wegge, J., Jeppesen, H.J., Weber, W.G., Pearce, C.L., Silva, S.A., Pundt, A., Jonsson, T., Wolf, S., Wassenaar, C.L., Unterrainer, C., y Piecha, A. (2010). Promoting work motivation in organizations: should employee involvement in organizational leadership become a new tool in the Organizational Psychologists's Kit?. *Journal of Personnel Psychology*, 9 (4), pp 154-171.

Whyte, W. F. (1995). Learning from the Mondragón cooperative experience. *Studies in Comparative International Development*, 30 (2), pp. 58-67.

Wright, P. M., Gardner, T. M., y Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13 (3), pp. 21–36.

Wright, P.M., y McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), pp. 295-320.

Wright, P.M., y McMahan, G.C. (2011). Exploring human capital: putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resources Management Journal*, 21 (2), pp. 93-104.

Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información (EPI)*, 29 (2), e290220. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>

Ximenes, M., Supartha, W. G., Manuati Dewi, I. G. A., y Sintaasih, D. K. (2019). Entrepreneurial leadership moderating high performance work system and employee creativity on employee performance. *Cogent Business & Management*, 6 (1), 1697512. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1697512>

Xirau, M. (12 de mayo de 2021). *La importancia del factor humano en las empresas*. Forbes. <https://forbes.es/empresas/43804/la-importancia-del-factor-humano-en-las-empresas/>.

Yawson, R. (2020). Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23 (4), pp 406-417.

CAPÍTULO 2
Marco teórico

2. Marco teórico

2.1 Introducción

Como ya se ha subrayado en la introducción, las organizaciones se han dado cuenta de que para lograr una competitividad sostenida y ser una organización exitosa, no se puede obviar y se debe poner en valor el capital más valioso y estratégico que poseen: **las personas** (Wright y McMahan, 1992; Sucunza, 2004; Muñoz y Lombeida, 2021). De conformidad con la Teoría de Recursos y Capacidades, los recursos humanos de una organización pueden ser una ventaja competitiva y, por tanto, se deben de gestionar adecuadamente (Barney, 1991; Wright y McMahan, 1992; Mersersmith y Guthrie, 2010; Fu et al., 2017).

En este entorno tan competitivo y globalizado en el que conviven las empresas, gestionar el capital humano de forma efectiva resulta imprescindible para sobrevivir y generar rendimiento. Se ha demostrado que el capital humano puede ayudar a mejorar el rendimiento organizacional y generar valor económico para la organización (Wright y McMahan, 2011), sobre todo si el capital humano está alineado con las estrategias organizacionales (Capelli y Singh, 1992; Jackson y Schuler, 1995).

Es decir, el capital humano se liga estrechamente a la estrategia organizacional y es en este contexto donde juega un rol importante la **gestión estratégica de personas (SHRM)**. Según Boxall y Purcell (2016), la gestión estratégica de personas absorbe a la gestión de personas propia. Es decir, la SHRM va más allá y se describe como un interfaz o una interacción entre la estrategia organizacional y la gestión de personas (Boxall, 1996). Se podría decir que, el objetivo fundamental de la gestión estratégica de personas es generar capacidad estratégica garantizando que la organización cuenta con las personas trabajadoras cualificadas, comprometidas y motivadas que necesita para lograr una ventaja competitiva sostenida (Armstrong y Taylor, 2020). Por tanto, los sistemas de prácticas de gestión de personas o HPWS, juegan un rol clave en dicha estrategia organizacional. La SHRM y las HPWS, no son baladí.

Desde los años 90, muchas son las investigaciones que han demostrado un efecto positivo entre las HPWS y el rendimiento organizacional (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Delery y Doty, 1996; Becker y Huselid, 1998b; Combs et al., 2006; Birdi et al., 2008) y un efecto positivo entre la HPWS y los resultados psicosociales (Drummond y Stone, 2007; Wu y Chaturvedi, 2009; Gong et al., 2010; Messersmith et al., 2011; Jensen et al., 2013; Zhang et al., 2014; Fan et al., 2014; Van De Voorde y Beijer, 2015; García-Chas et al., 2016; Huang et al., 2016; Cooke et al., 2019; Andersén y Andersén, 2019; Chillakuri y Vanca, 2020; Uribecheberria et al., 2020; Dorta-Afonso et al., 2021).

Por tanto, en este contexto donde se buscan personas trabajadoras comprometidas y cualificadas que ayuden a aumentar el rendimiento organizacional se encuadran, por su naturaleza, las **organizaciones democráticas**, organizaciones que ofrecen un marco idóneo para motivar y maximizar el rendimiento organizacional (Kerr y Caimano, 2004), aunque, en general, van más allá en sus intenciones.

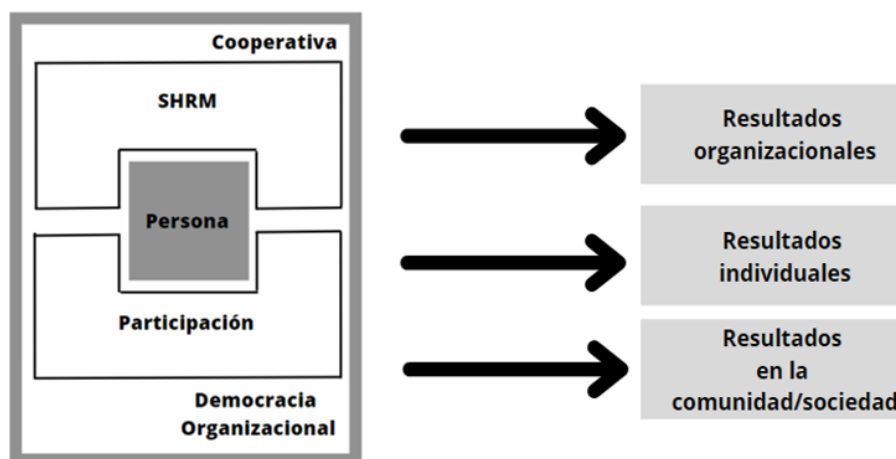
Dentro de las organizaciones democráticas, se puede decir que las **cooperativas** son las más democráticas, ya que se coloca a las personas en el centro y éstas participan en tres ámbitos: en la gestión, en los resultados y en el capital de la organización. Las cooperativas son terrenos naturales para integrar personas implicadas, activas y participativas (Altuna, 2008) y los beneficios que genera la **participación** en el rendimiento organizacional, en la propia persona trabajadora y en el territorio han sido ampliamente estudiados por la literatura (Blasi et al., 2003; Perotin, 2006; Appelbaum et al., 2013; Zhu et al., 2015; Cross, 2019; Ezeanolue y Ezeanyim, 2020).

Aunque no sea objetivo de la presente tesis doctoral analizar la relación que existe entre las HPWS, la democracia organizacional, el cooperativismo y la participación en general con el rendimiento organizacional o individual de las personas ni obtener resultados derivados de dicha relación, de cara a entender la relevancia de estos aspectos en el ámbito empresarial, en este Capítulo se presenta un marco teórico general que sirve como sustento teórico de las tres investigaciones que conforman la presente tesis doctoral. Más adelante, cuando se presentan las tres investigaciones, se incluye el propio marco teórico específico necesario para enmarcar los objetivos establecidos en cada una de las ellas.

Por tanto, en este Capítulo, se recogen aspectos generales de las líneas de investigación de SHRM y HPWS, así como de la participación de las personas trabajadoras en general, y de las cooperativas y MONDRAGON en particular, puesto que las tres investigaciones se han llevado a cabo en una cooperativa de este grupo empresarial.

En la siguiente ilustración se plasma el marco teórico general que se presenta en el presente Capítulo.

Ilustración 2.1. Estructura del marco teórico



Fuente: elaboración propia

En definitiva, partiendo de la importancia que tienen las personas en las organizaciones, se aborda, por un lado, el ámbito de la participación de las personas trabajadoras en la organización (apartado 2.2) y, seguidamente, se realiza una aproximación teórica al campo de la SHRM y, en particular, a las HPWS (apartado 2.3).

Asimismo se alude a las especificidades de las cooperativas en general, y de MONDRAGON en particular, en aras a entender mejor el contexto en el que se ha desarrollado esta tesis doctoral.

Además de lo anterior, dentro del marco teórico, se incluye un apartado específico que aborda, desde la perspectiva de la gestión estratégica de personas, la importancia que tiene el diferenciar los grupos profesionales denominados “mano de obra directa” y “mano de obra indirecta” (apartado 2.4). En este sentido, la mayoría de los estudios científicos mencionados se encuadran dentro de la literatura relativa a la gestión estratégica de personas, sin embargo, el marco teórico que se aporta también puede servir de cara a la literatura que estudia la participación en gestión de las personas trabajadoras.

2.2 Participación de las personas trabajadoras en las organizaciones ⁵

Una vez centrados los dos bloques que se abordan dentro del marco teórico de la presente tesis doctoral, a continuación, se presentan y describen los distintos niveles de participación de las personas trabajadoras en la organización: la participación en la gestión y toma de decisiones, resultados y capital (Hermel, 1990; Albizu et al., 2005; EOA, 2010).

A modo de resumen, señalar que la participación en gestión incluye la participación de las personas trabajadoras en las actividades cotidianas de gestión y la toma de decisiones de gobierno, aquellas decisiones relacionadas con el control general de la cooperativa. Se trata de participación que se lleva a cabo, entre otros, a través de los órganos de gobierno formales (Alcañiz et al., 2013).

La participación en resultados o también denominada participación económica, en cambio, se refiere a las recompensas económicas que reciben las personas trabajadoras, por ejemplo, el salario, el reconocimiento económico, el reparto de beneficios o cualquier otro beneficio económico.

Y, por último, la participación en la propiedad se refiere a la relación de la persona trabajadora con respecto a la propiedad de la empresa, como accionista o como persona socia-trabajadora.

A continuación, se detallan, por un lado, en mayor profundidad, cada uno de los niveles citados y, por otro lado, se analizan los beneficios que la participación de las personas trabajadoras ofrece. Finalmente, se abordará el ámbito de la evolución de la participación, haciendo énfasis en las teorías de degeneración y regeneración en el mundo cooperativo.

2.2.1 Niveles de participación

A día de hoy y en cuanto a qué debe entenderse por este concepto teórico de participación en gestión, **no existe una definición que esté aceptada de forma generalizada**. Además, es un concepto que genera cierto estado de confusión (Bonavía y Quintanilla, 1999) y todo ello deviene, como señalan Cotton et al. (1988), de que prácticamente toda persona que utilice dicho término piensa en algo diferente y de que existen muchas concepciones y puntos de vista diferentes con respecto a este término (Bonavía y Quintanilla, 1999).

En este sentido, Bonavía y Quintanilla (1999:67), en alusión a una de las cuestiones que quedó clara en el encuentro realizado en 1981 por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) al objeto de intentar aclarar el término “participación”, señalaron que: *“la participación de los trabajadores en las decisiones dentro de las empresas es un concepto más general que la noción expresada con la idea participación de los trabajadores en la dirección”*.

Lo anterior ofrece una pequeña pista sobre qué entiende una primera corriente de pensamiento por participación en la organización. Así, esta primera corriente centra la definición fundamentalmente en un proceso compartido de toma de decisiones comúnmente denominado **Participation in Decision Making –PDM–** (Bonavía y Quintanilla, 1999). Entre las y los autores que se encuentran dentro de esta corriente destacan Locke y Schweiger (1979), Jackson (1983), Locke et al. (1986) y Wagner III (1994). En la siguiente tabla, se enuncian las diversas definiciones que las y los autores han otorgado al término **participación en gestión**.

⁵ Parte del presente apartado se ha publicado en 2019, en el Capítulo 2 del libro “Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa: Bienestar, rendimiento, territorio” en el que la investigadora, además de ser co-editora del libro, es co-autora del señalado Capítulo (Arregi et al., 2019).

Tabla 2.1. Definiciones de participación en gestión según diversos autores y autoras

Autor/a	Año	Definición
Thibaut y Walker	1975	(a) la elección o control de decisiones, donde el participante tiene cierto control sobre las decisiones tomadas y, (b) voz o control de proceso, donde la persona expresa su interés a la persona que toma las decisiones durante el proceso de toma de decisiones.
Knoop	1995	Compartir el proceso de toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos organizacionales.
Strauss	1998:15	<i>“Proceso que permite a las personas trabajadoras ejercer cierta influencia sobre su trabajo y las condiciones en las que trabaja”.</i>
Héller et al.	1998:42	<i>“Totalidad de vías, bien sean directas (personales o a través de la persona trabajadora) o indirectas (a través de los representantes) por las cuales los individuos, grupos, colectivos aseguran sus intereses o contribuyen al proceso de toma de decisiones”.</i>
Bendix	2001	El concepto de participación en gestión enfatiza la necesidad de cooperación entre las personas trabajadoras y el empresario y la necesidad de que las personas trabajadoras participen en los procesos de toma de decisiones. Así, dicha participación implica que las personas trabajadoras participen en el mayor número posible de facetas de su vida laboral, de forma directa o indirecta, a través de sus representantes.
Albizu et al.	2005	La participación de los trabajadores a) en la generación de sentido (actuaciones encaminadas a dotar de sentido al proyecto de empresa) y b) en la toma de decisiones y las tareas relacionadas con el control de las mismas.
Boxall y Purcell	2011	Variedad de procesos y estructuras que permiten y, en ocasiones, empoderan a las personas trabajadoras, a contribuir directa o indirectamente en la toma de decisiones de la organización.
Knudsen et al.	2011:384	<i>“Todas las formas en las que las personas trabajadoras participan en las decisiones con respecto a su trabajo y sus lugares de trabajo”.</i>
Sofijanova y Chatleska	2013	Proceso de involucrar y empoderar a las personas trabajadoras para que utilicen sus <i>inputs</i> para crear valor y mejorar el rendimiento organizacional.

Fuente: elaboración propia

Sin perjuicio de lo anterior, Alcañiz et al. (2013:11) señalan que la participación de las personas en la gestión y toma de decisiones implica *“la participación de éstas en la generación del proyecto empresarial, en la toma de decisiones, en las tareas relacionadas con su control y en las actividades llevadas a cabo por la empresa”*. Esta diferenciación va en línea con la clasificación que Bernstein (1976) y Eurofound (2013) realizan de la participación en gestión.

Bernstein (1976) distingue entre el grado de control de las personas trabajadoras sobre una decisión concreta; los ámbitos sobre los que se ejerce ese control; y el nivel organizativo en el que se ejerce ese control. Y Eurofound (2013), por su parte, señala que la participación en gestión implica participar en tres ámbitos organizacionales: en el puesto de trabajo, en las decisiones operativas y en las decisiones estratégicas.

En el 2013, Eurofound realizó un estudio en los 27 estados miembro de la Unión Europea al objeto de conocer la prevalencia de la participación de las personas trabajadoras en el seno de la Unión Europea y los factores que fomentaban la misma. En dicho estudio, Eurofound abordó, únicamente, la participación en el puesto de trabajo y en las decisiones operativas. En la encuesta realizada, en el nivel de la **participación en el puesto de trabajo**, planteó preguntas relativas a la capacidad de elegir o cambiar (a) el orden de las tareas a realizar en el trabajo, (b) la forma de trabajar o (c) la velocidad a la hora de desarrollar el trabajo. El nivel de la **participación en las decisiones operativas**, en cambio, estaba enfocado a (a) la involucración de la persona trabajadora en mejorar la organización del trabajo o los procesos de trabajo del departamento u organización y (b) la influencia sobre las decisiones que son importantes de cara a realizar el trabajo a realizar.

Por su parte, la participación en gestión también es clave en MONDRAGON. Es uno de los principios cooperativos que rigen la experiencia cooperativa (Altuna, 2008), constituye su espina dorsal y es una de sus características principales (Agirre et al., 2015).

Tal y como se recoge en su modelo de gestión corporativo (ver ilustración siguiente), la persona es el origen y el objetivo de la cooperativa (Altuna, 2008). Las personas trabajadoras son las protagonistas del modelo, personas que trabajan en equipo y que colaboran entre sí, construyendo un proyecto compartido a través de una organización participativa.

Ilustración 2.2. Modelo de Gestión Corporativo de MONDRAGON



Fuente: Altuna (2018:232)

En cuanto a su estructura interna, MONDRAGON es una organización democrática, que se refleja, por un lado, a través de los principios de organización democrática y participación en gestión (Altuna, 2008) y, por otro lado, a través de su propia misión⁶. En particular, Don José María Arizmendiarieta (creador intelectual y social de MONDRAGON) señala que el

⁶ Tal y como se ha señalado en el apartado 1.2.3, la misión de MONDRAGON *“(…) se sustenta en compromisos de solidaridad y utiliza métodos democráticos para su organización y dirección. Impulsa la participación y la integración de las personas en la gestión, resultados y propiedad de sus empresas”*. (MONDRAGON, s.f).

objetivo no se limita a promover un sistema democrático, sino a actuar democráticamente, para lo que la participación es un requisito imprescindible (Altuna, 2008). Y es que, el carácter democrático de las cooperativas no sólo implica una vertiente societaria o institucional (socioestructura) donde las personas socias tienen el derecho y la obligación de participar en los asuntos de índole empresarial, sino que las personas socias, en tanto también son personas trabajadoras, deben participar en su puesto de trabajo (tecnoestructura) (Altuna, 2008).

En este sentido, si bien hasta el momento se ha abordado la participación en gestión desde una perspectiva más enfocada al campo de la Organización Democrática, este concepto también se estudia en el campo de la gestión de personas tal y como se desarrollará en el apartado 2.3 siguiente. La participación en gestión se considera como una práctica de gestión de personas que, interrelacionada con otras prácticas que actúan sinérgicamente y reforzándose unas a otras, tiene como objetivo aumentar el compromiso de las personas trabajadoras y mejorar el rendimiento organizacional (MacDuffie, 1995).

Por otro lado, el ejercicio de la participación en gestión debe *“llevar asociado un reconocimiento, que se concreta en la participación en lo logrado, a través del salario, de la participación en beneficios u otra variante económica”* (Alcañiz et al., 2013:11).

De conformidad con Elorza (2017), **la participación en resultados** tiene encaje en la lógica de retribuir a las personas trabajadoras con una parte variable que evoluciona en función de la consecución de ciertos resultados. Sales (2013:30) por su parte, define la retribución variable como *“todos los componentes salariales que son contingentes, ya sea de los logros individuales de un trabajador, o del desempeño de una organización (o de alguna de las unidades dentro de ella) como son los planes de participación de los trabajadores en los beneficios o las bonificaciones o incentivos anuales”*.

Así, la participación en los resultados se enmarca en el seno del campo de la **retribución variable** y, esta retribución, en caso de que se construya adecuadamente, *“puede convertirse en una potente herramienta de comunicación que lidere el comportamiento tanto individual como colectivo de los miembros de la organización”* (Prat y Muñiz, 2002:67).

Por tanto, uno de los motivos para implantar un sistema de retribución variable es, según Maella (2012), motivar a las personas trabajadoras para mejorar la productividad, despertando así el interés de las personas trabajadoras por lograr resultados y mejorar la competitividad de la organización (Elorza, 2017).

Sin embargo, si bien es cierto que existen evidencias empíricas que demuestran la relación entre la retribución variable y la motivación y, como consecuencia, con el rendimiento (Gómez-Mejía y Sánchez-Marín, 2006), también existen estudios que ponen en duda esta relación. Así, entre otros, Pfeffer y Sutton (2006) indican que no existe relación entre los sistemas de retribución variable, la motivación y el rendimiento e incluso, autores/as como Pink (2010), señalan que de las investigaciones de laboratorio que se realizaron en diversos países se concluye que los sistemas de retribución variable pueden llegar incluso a tener un efecto negativo en el resultado.

No obstante, según algunos estudios, los sistemas de retribución variable bien estructurados o diseñados pueden proporcionar ciertas ventajas: (1) mejorar la colaboración entre las personas trabajadoras e incentivar el trabajo en equipo y colaboración (Prat y Muñiz, 2002); (2) reconocer la importancia del trabajo realizado por la persona trabajadora para lograr la consecución de los objetivos empresariales; (3) incrementar la satisfacción de la persona trabajadora al ligar la retribución con la consecución de los resultados siempre y cuando el porcentaje de retribución variable sea justo para la persona trabajadora e incluso (4) hacer sentir más comprometida y alineada con la estrategia empresarial (Solé, 2013).

En el seno de las cooperativas de MONDRAGON, la retribución del trabajo se compone del anticipo laboral de carácter mensual y de los retornos cooperativos (Altuna, 2008). Se

entiende como anticipo laboral, tal y como se ha avanzado en el Capítulo introductorio, la cantidad mensual que percibe la persona socia trabajadora de la cooperativa, que se asocia al trabajo efectuado por dicha persona y que es a cuenta de los excedentes de la cooperativa. En las cooperativas de MONDRAGON, dicho anticipo consta de un coeficiente estructural directamente ligado al puesto que se ocupa (Altuna, 2008).

En cuanto al retorno cooperativo y, en virtud de la Ley de Cooperativas, éste se define como un derecho que tienen las personas trabajadoras de participar en los resultados (excedente disponible) de la cooperativa en función de la actividad cooperativizada. En el seno de MONDRAGON, el retorno cooperativo es proporcional al índice laboral, es decir, al coeficiente estructural señalado anteriormente (Altuna, 2008). En cualquier caso, el rasgo diferenciador del sistema de retribución en MONDRAGON es que se proclama una retribución suficiente y solidaria como principio básico de gestión.

Asimismo, se debe señalar que la participación en resultados también se liga de forma muy estrecha a la participación en la propiedad o en el capital y, de una forma conceptual, tanto la participación en los resultados como la participación en el capital, se conocen como participación financiera (Huerta Arribas y Salas-Fumás, 2012) y así ha sido estudiado ampliamente (Lowitzsch, 2008).

En tercer lugar, **la participación de las personas trabajadoras en la propiedad** considera la relación que tienen las personas con la propiedad de la organización, ya sea como accionistas o como personas socias cooperativistas. Las personas que participan en la propiedad cuentan con los mismos derechos y obligaciones que tienen las personas copropietarias, relacionados éstos con la gobernanza, la gestión y la distribución de resultados de la organización (Bernstein, 1980; Mason, 1982; Dahl, 1985; Ellerman, 1992; Pateman, 1995; Kruse, 2002; Pérez de Mendiguren et al., 2009).

La participación en la propiedad es un concepto gradual que abarca desde la participación absoluta de todas las personas trabajadoras en el 100 % del capital hasta la participación de parte de la plantilla (Bernstein, 1980; Pérez de Mendiguren et al., 2009; Kruse et al., 2010). En España, dicha participación se encuentra en el artículo 129.2 de la Constitución que señala lo siguiente: *“Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas. También establecerán los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción”*.

Así, al amparo del artículo constitucional señalado, es importante recalcar que la participación en la propiedad no está sujeta a una personalidad jurídica concreta, generando variaciones en términos de alcance y control. Aunque la legislación española es limitada en este sentido, existen diversas formas de introducir la participación de las personas trabajadoras en la propiedad. Actualmente, las estructuras existentes se dividen en estructuras directas e indirectas.

En las **estructuras directas**, las personas trabajadoras participan directamente en el capital social de la empresa y las distintas opciones que la legislación española ofrece son (Abad et al., 2013):

- **La sociedad laboral**: la sociedad laboral (regulada en España, a través de la Ley 44/2015, de 44 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas) es aquella sociedad anónima o de responsabilidad que cumple, según la referida Ley, con los siguientes requisitos:
 - Que al menos la mayoría del capital social sea propiedad de las personas trabajadoras que presten en ellas servicios retribuidos de forma personal y directa, en virtud de una relación laboral por tiempo indefinido.
 - Que ninguno/a de los/as socios/as sea titular de acciones o participaciones sociales que representen más de la tercera parte del capital social, salvo que (a) la sociedad laboral se constituya inicialmente por dos socios/as trabajadores/as con contrato por tiempo indefinido, en la que tanto el capital social como los derechos de voto están distribuidos al cincuenta por ciento,

con la obligación de que en el plazo máximo de 36 meses se ajusten al límite establecido o, (b) se trate de socios/as que sean entidades públicas, de participación mayoritariamente pública, entidades no lucrativas o de la economía social, en cuyo caso la participación podrá superar dicho límite, sin alcanzar el cincuenta por ciento del capital social.

- Que el número de horas-año trabajadas por las personas trabajadoras contratadas por tiempo indefinido que no sean personas socias no sea superior al cuarenta y nueve por ciento del cómputo global de horas-año trabajadas en la sociedad laboral por el conjunto de las personas socias trabajadoras. No computa para el cálculo de este límite el trabajo realizado por los/as trabajadores/as con discapacidad de cualquier clase en grado igual o superior al treinta y tres por ciento.
- La cooperativa de trabajo asociado: según la Alianza Cooperativa Internacional y, tal y como se ha señalado anteriormente, la cooperativa es una “*asociación autónoma de personas que se ha unido de forma voluntaria para satisfacer las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática*” (Alianza Cooperativa Internacional, s.f). En este tipo de organizaciones las personas trabajadoras son dueñas del 100 % del capital social y el control se ejerce de forma democrática y colectiva. A diferencia de las sociedades laborales, las cooperativas son sociedades de personas (personalistas) y no de capital (capitalistas).
- La Sociedad Mercantil (Anónima o de Responsabilidad Limitada): se trata de entidades jurídicas sujetas al Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, cuya propiedad consiste en un accionariado o un capital social dividido en participaciones/acciones. En estas sociedades, una o más personas físicas o jurídicas son dueñas de un porcentaje de acciones o participaciones, que puede ir desde un 1 % hasta el 100 %. En estas sociedades, el control de la sociedad no es puramente democrático ya que no se rige la norma de una persona socia un voto, sino que el control depende del % de acciones o participaciones que cada persona tiene en su poder.
- La Sociedad Profesional: es una organización regulada a través de la Ley 2/2007, de 15 de marzo, de sociedades españolas, que tiene por objeto social el ejercicio en común de una actividad profesional. Estas organizaciones están participadas por sus personas socias profesionales, donde como mínimo y, de conformidad con la Ley anteriormente señalada, la mayoría del capital y de los derechos de voto, o la mayoría del patrimonio social y del número de socios/as en las sociedades no capitalistas habrá de pertenecer a las personas socias profesionales.

En las **estructuras indirectas**, las personas trabajadoras participan en una sociedad tenedora de un determinado número y porcentaje de acciones o participaciones de la empresa en la que trabajan. Las distintas opciones son:

- La Sociedad Civil: La sociedad Civil, de conformidad con lo señalado por el artículo 1665 del Código Civil Español, es un contrato de sociedad por el cual dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes, o industria con el fin de repartir entre sí las ganancias.
- El Modelo ESOP (Employee Stock Ownership Plan en inglés y Planes de Participación Accionarial de Trabajadores o Asalariados en español): se trata de la compra de acciones de la empresa por parte/para las personas trabajadoras y este modelo ha sido trabajado principalmente en Estados Unidos.

En conclusión y, en base a las cooperativas de MONDRAGON, se puede decir que en dichas cooperativas se reflejan los tres niveles de participación. Las personas socias, en tanto también son trabajadoras, participan en la *tecnoestructura* y *socioestructura*; el capital social de las cooperativas está en manos de las personas trabajadoras y, por último, como personas propietarias, tienen derecho a recibir retornos cooperativos.

2.2.2 Beneficios de la participación

Existe abundante literatura que profundiza en los beneficios que la participación de las personas trabajadoras ofrece a las organizaciones. De hecho, existen líneas de investigación diferentes que analizan los beneficios que aportan los distintos niveles de la participación. Además, los estudios también se pueden clasificar en función de a quién están dirigidos los beneficios: a las personas trabajadoras, a las organizaciones y a la sociedad o territorio.

A continuación, se realiza un breve análisis de los beneficios que genera la participación (en sus distintos niveles) en diversos ámbitos.

2.2.2.1 Beneficios de la participación en gestión

En el seno de las organizaciones, promover y desarrollar espacios donde las personas trabajadoras puedan participar en la gestión aporta beneficios tanto para las personas trabajadoras como para la propia organización.

Por un lado, a nivel individual, existen estudios donde se demuestra que la participación en gestión de las personas trabajadoras mejora los resultados psicosociales tales como la satisfacción, el compromiso o la motivación, resultados psicosociales que, a su vez, se relacionan positivamente con el rendimiento organizacional.

En lo que a la **satisfacción laboral** se refiere, existen multitud de estudios que demuestran la conexión entre la satisfacción laboral y el trabajar en entornos laborales donde existe una participación en gestión por parte de las personas trabajadoras (Miller y Monge, 1986; Matteson e Ivancevich, 1987; Harber et al., 1991; Black y Gregersen, 1997; Jones, 1997; Tjosvold, 1998; Witt et al., 2000; Kim, 2002; Ardichvili et al., 2003; Quagraine, 2010; Zhu et al., 2015; Beharavesh et al., 2021, entre otros).

Por tanto, la participación en gestión se ha identificado como una herramienta para aumentar la satisfacción de las personas trabajadoras (Miller y Monge, 1986; Black y Gregersen, 1997; Kim 2002; Han et al., 2010) ya que provee a las personas trabajadoras con una sensación de control que hace que éstas se sientan menos amenazadas (Matteson e Ivancevich, 1987). Además, se considera como un elemento clave en la implementación de nuevas estrategias de gestión y juega un rol importante a la hora de determinar el grado de satisfacción de las personas trabajadoras (Harber et al., 1991; Ardichvili et al., 2003).

Existen estudios que demuestran una correlación positiva entre la satisfacción, el compromiso y la participación en gestión (Tjosvold, 1998; Jones, 1997), hecho que se basa en la premisa de que las personas trabajadoras que pueden participar en las decisiones que les impactan directamente son más propensas a valorar los resultados, lo que a su vez refuerza la satisfacción (Black y Gregersen, 1997).

En la misma línea apuntan los resultados del estudio de Zhu et al. (2015). Éstos estudiaron, en 9 empresas industriales chinas dedicadas a la fabricación de coches y que operaban bajo sistemas de gestión comparables, la influencia de la participación en gestión y la satisfacción de las personas trabajadoras. Los resultados obtenidos de los 817 cuestionarios rellenos por las personas trabajadoras mostraron que existía una relación positiva entre la participación en gestión y la satisfacción. Witt et al. (2000) también han llegado a los mismos resultados en el estudio realizado entre 1251 personas trabajadoras de una organización del sector público donde examinaron el impacto que la participación en gestión tenía en la relación existente entre las percepciones relativas a las políticas organizacionales y la satisfacción. Quagraine (2010) por su parte, en el estudio llevado a cabo en dos bancos de Ghana, ha demostrado que las personas trabajadoras se sienten más satisfechas con sus trabajos si participan en la toma de decisiones, sintiéndose así parte de la organización. Más recientemente, Beharavesh et al. (2021) también han demostrado que, en entornos laborales participativos, las personas trabajadoras poseen un mayor nivel de ilusión que se traduce en una mayor satisfacción laboral.

En definitiva, se puede decir que la participación en gestión satisface necesidades psicológicas de orden superior que conducen a una mayor satisfacción laboral (Miller y Monge, 1986).

También existen investigaciones que en el mismo trabajo estudian la relación entre la participación en gestión y el **compromiso** y la **satisfacción**. Estos estudios llegan nuevamente a la conclusión de que la participación en gestión influye tanto en la satisfacción como en el compromiso afectivo. Este es el caso, por ejemplo, de los estudios llevados a cabo por Scott-Ladd et al. (2006), Wickramasinghe y Wickramasinghe (2012) y Appelbaum et al. (2013).

Scott-Ladd et al. (2006) señalan, en el estudio que llevaron a cabo en Australia, que la participación en gestión afecta positivamente a la satisfacción y al compromiso afectivo. Wickramasinghe y Wickramasinghe (2012) también demuestran que la participación en gestión mejora tanto la satisfacción como el compromiso afectivo (estudio que corroboró los resultados realizados en un estudio previo realizado por Wickramasinghe (2008)), lo que sugiere que cuando una persona trabajadora se involucra en el trabajo a través de la participación en gestión, ello conduce tanto a una mayor integración en la organización como a una mayor satisfacción.

El estudio llevado a cabo por Appelbaum et al. (2013) pone a prueba cinco hipótesis sobre siete variables que influyen en el nivel de compromiso e implicación, rotación, participación en gestión y satisfacción de las personas trabajadoras. Dicho estudio demuestra que una insuficiente participación en gestión de las personas trabajadoras conduce a un bajo nivel de satisfacción laboral y de compromiso de las mismas.

Otro resultado individual relevante analizado en la literatura es la **motivación**. La motivación es otro resultado psicosocial que tiene una relación estadísticamente significativa con la participación en gestión (Wagner III, 1994; Anjum et al., 2021), siendo la participación en gestión una herramienta motivacional útil (Noah, 2008; Cotton, 1993). Cuando las personas trabajadoras participan en la toma de decisiones, éstas se sienten más motivadas para implementar la decisión a medida que se convierte en suya propia (Smith y Brannick, 1990; Wegge et al., 2010).

Las y los académicos que trabajan la motivación observan la participación en gestión como una forma de motivación intrínseca crucial de cara a mejorar el desempeño de las personas trabajadoras (Salamon, 2000). Además, de conformidad con Likert (1967), la participación en gestión hace que las personas trabajadoras se sientan realizadas, aumentando así su motivación y desempeño.

Esta relación positiva también se encuentra en multitud de estudios. Bhuiyan (2010) en el estudio realizado entre 100 personas trabajadoras pertenecientes a 5 empresas dedicadas a la industria textil de Bangladesh, ha demostrado que la participación en gestión tiene una correlación positiva entre la motivación y el desempeño de las personas trabajadoras. Irawanto (2015) por su parte, en el estudio realizado entre 29 responsables medios de dos empresas de propiedad estatal de Indonesia, ha encontrado también una relación positiva entre la participación en gestión y la motivación de las personas trabajadoras.

Además de los beneficios descritos anteriormente (ampliamente estudiados en la literatura científica), también hay otros beneficios psicosociales que han sido menos estudiados en el ámbito académico: la seguridad y la creatividad e innovación.

Por ejemplo, Verplanken y Holland (2002) señalan que las personas trabajadoras que participan en la toma de decisiones, también se sienten más **seguras** en sus trabajos y ello implicará un mejor desempeño, reflejando el orgullo de formar parte de la organización y demostrando la lealtad que la persona trabajadora tiene hacia la organización a la que pertenece. Además, el hecho de que las personas trabajadoras tengan participación en la empresa y como resultado estén más implicados y satisfechos, puede aumentar las ratios de **creatividad** e **innovación** en la empresa y como consecuencia, los beneficios de las

empresas y también las ganancias económicas para las personas trabajadoras (Kruse et al., 2010).

Por otro lado, a nivel organizacional, existen varios estudios que demuestran el impacto positivo de la participación en gestión de las personas trabajadoras con el **rendimiento organizacional**. A continuación, se recogen algunos de estos artículos.

Tabla 2.2. Estudios que demuestran el impacto positivo de la participación en gestión y el rendimiento organizacional

Autor/a	Año	Estudio	Resultados
Bhuiyan	2010	El estudio cuantitativo pretendía investigar la participación en gestión de las personas trabajadoras de 5 empresas del sector textil de Bangladesh.	El estudio reveló que existe una correlación positiva significativa entre la participación en gestión y la motivación. También demostró una relación entre la participación en gestión y el rendimiento organizacional. El estudio sugirió que los ámbitos de gestión deberían reconocer la participación de las personas trabajadoras en la toma de decisiones ya que dicha toma de decisiones motiva a las personas al desempeño hacia los objetivos organizacionales.
Dwomoh	2012	Este estudio llevado a cabo en una compañía eléctrica de Ghana se enfocó en investigar la relación existente entre la participación en gestión y el rendimiento organizacional.	El estudio realizado sugiere que la participación en gestión de las personas trabajadoras tiene una relación muy fuerte con el rendimiento organizacional. Así, los autores señalan que las organizaciones deben fomentar la participación de las personas trabajadoras si se desea mejorar el rendimiento organizacional.
Sofijanova y Chatleska	2013	Este estudio cuantitativo se realiza entre 36 organizaciones industriales de Macedonia con una muestra de 340 personas. El objetivo de este estudio era investigar acerca de la relación entre la participación en gestión de las personas trabajadoras y la resolución de problemas y el rendimiento organizacional percibido.	Los resultados del estudio indicaron que la participación en gestión efectiva de las personas trabajadoras se relaciona positivamente con el rendimiento organizacional percibido. En particular, los programas de participación y empoderamiento de las personas trabajadoras y los equipos auto gestionados tienen una correlación estadísticamente significativa con la percepción que los gestores tienen sobre el rendimiento organizacional. A través del presente estudio, los autores sugieren adoptar programas de participación para las personas trabajadoras al objeto de mejorar el rendimiento y crecimiento organizacional y la competitividad en el mercado regional y global.
Tchapchet et al.	2014	El presente estudio es un estudio cualitativo realizado en un contexto universitario africano que examina la participación en gestión de 53 docentes.	Los resultados del estudio demuestran que la participación en gestión tiene un impacto positivo en la eficiencia, eficacia y productividad de la facultad.
Ojokuku y Sajuyigbe	2014	El objetivo del estudio reside en examinar, de forma cuantitativa, el efecto de la participación en gestión de 129 personas trabajadoras y 27 socios/responsables de pequeñas y medianas empresas del sureste de Nigeria en el rendimiento organizacional de las mismas.	Los resultados muestran que la participación en gestión de las personas trabajadoras tienen un impacto positivo significativo en el rendimiento organizacional.

Autor/a	Año	Estudio	Resultados
Cross	2019	El estudio ha examinado, con una muestra de 102 personas trabajadoras del sector bancario nigeriano, el impacto de la participación de las personas trabajadoras en la toma de decisiones. En concreto, uno de los objetivos del estudio fue el de averiguar cómo afecta la participación en gestión en el rendimiento organizacional.	Los resultados del estudio demostraron que la forma en la que las personas trabajadoras participan en los procesos de toma de decisiones se refleja en el rendimiento organizacional y que el hecho de permitir que estas personas participen en los procesos es vital para mejorar el rendimiento y asegurar el compromiso; compromiso que incide directamente en la sostenibilidad y rendimiento de cualquier empresa.
Dede	2019	El estudio examina, a través de un enfoque cuantitativo, la relación entre la participación de las personas trabajadoras en la toma de decisiones y la productividad de la organización entre 80 personas trabajadoras de una empresa nigeriana.	Los resultados del estudio indican que cuando las personas trabajadoras participan en la toma de decisiones, la aplicación de éstas resulta más fácil y crea un buen ambiente de trabajo, aumenta el compromiso y la satisfacción con las decisiones tomadas. Asimismo, también aumenta la moral de los empleados, ya que se sienten reconocidos y parte del equipo de la organización y la consecuencia directa de todo ello es la mejora de la productividad organizacional.
Ezeanolue y Ezeanyim	2020	El estudio examinó la influencia de la participación en gestión de las personas trabajadoras en la productividad organizacional en 6 empresas industriales del sur-este de Nigeria. En dicho estudio cuantitativo participaron 2416 personas trabajadoras.	Los resultados del estudio muestran, entre otros que la participación en gestión de las personas trabajadoras tiene un efecto positivo significativo en la productividad organizacional y dicho estudio recomienda que se debería permitir que las personas trabajadoras se involucren y contribuyan en el desarrollo de políticas ya que estas personas juegan un rol clave a la hora de implementar las señaladas políticas y ello, aumentará, entre otros, la productividad organizacional.

Fuente: elaboración propia

Una vez presentados algunos estudios que abordan los beneficios que la participación en gestión genera tanto para las personas trabajadoras como para la organización, seguidamente se realizará una aproximación a los beneficios que genera la participación en la propiedad.

2.2.4.2 Beneficios de la participación en la propiedad

Los beneficios derivados de la participación en el capital también han sido estudiados por las y los académicos desde diversas perspectivas.

Así, en primer lugar, existen estudios que señalan que las empresas en las que las personas trabajadoras tienen una participación sustancial en la propiedad del capital, tienden a tener unos **resultados** superiores a aquellas de propiedad convencional, o a mejorar su rendimiento tras la introducción de la propiedad compartida (D'art, 2002; Kruse, 2002; Blasi et al., 2003; Rosen et al., 2005; Pencavel et al., 2006; Kruse et al., 2008; Buchele et al., 2010). Esto incluye sociedades con programas de propiedad participada (employee stock ownership plans - ESOP), cooperativas de trabajadores/as y muchas otras con niveles significativos de participación de las y los empleados en el capital (Jones y Kato, 1995; Kruse, 2002; Pérotin y Robinson, 2003; Kramer, 2010; Fakhfakh et al., 2012; Blasi et al., 2014).

Sin embargo, dicha conclusión no es universal. Existen estudios donde se señala que este tipo de empresas tienen un rendimiento notablemente inferior al de las empresas convencionales (véase el análisis en Kaarsemaker, 2006) o incluso existen investigaciones donde no se han descubierto diferencias importantes de rendimiento entre las empresas convencionales y las que son propiedad de las personas trabajadoras (Oficina General de Contabilidad de los Estados Unidos (General Accounting Office - GAO), 1987; Logue y Yates, 2005; Kaarsemaker, 2006; Freeman, 2007).

En segundo lugar, otros estudios han comparado las **tasas de supervivencia** de empresas participadas y convencionales. En comparaciones entre cooperativas y empresas tradicionales en épocas económicas normales, no se han encontrado diferencias significativas en las tasas de cierre. Sin embargo, en tiempos de crisis, aunque tanto cooperativas como empresas convencionales sufren tasas de cierre más altas que en tiempos normales, el aumento en la tasa de cierre ha sido mayor para empresas capitalistas (Park et al., 2004; Pérotin, 2004). Otras clases de empresas participadas también tienen mejores resultados en términos de supervivencia que empresas convencionales (Estrin y Jones, 1992; Blair y Kochan, 2002; Park et al., 2004).

En tercer lugar, también se ha investigado sobre cuestiones **sociales y psicológicas** en las empresas donde la participación en la propiedad está ampliamente compartida, como son la satisfacción, el compromiso, el civismo organizacional, la motivación o el sentido de propiedad psicológica. En general, estas empresas tienden igualmente a generar efectos psicosociales más positivos que aquellas que no comparten ampliamente la propiedad entre las y los empleados o tras pasar de la propiedad convencional a la participación de las personas en el capital (Long, 1978, 1980, 1982; Klein, 1987; Wilson y Peel, 1991; Van Dyne y Pierce, 1993; Gamble et al., 2002; Dong et al., 2002; Kruse, 2002; Kuvaas, 2003; Hockertin y Harenstam, 2006; Reeves, 2007; Chiu et al., 2007; Kurtulus et al., 2011; EOA 2012; Freundlich et al., 2013; Poutsma et al., 2015).

Sin embargo, también existen estudios que no han mostrado que la propiedad compartida no genera ningún efecto aparente sobre estas variables (Pendleton et al., 1998; Poutsma et al., 2015) y, ocasionalmente, algunos estudios han mostrado efectos negativos (véase la revisión realizada por Kaarsemaker, 2006; Arando et al., 2015).

En MONDRAGON, un cuestionario de cultura organizacional muy utilizado en el grupo cooperativo reveló que las personas socias trabajadoras en 2014 estaban, en general, moderadamente satisfechas con la propiedad cooperativa (TU-Lankide, 2015).

Es decir, la relación entre la participación de las personas trabajadoras en la propiedad, las opiniones de las personas trabajadoras sobre la propiedad y otras cuestiones psicosociales en las empresas de propiedad compartida no son simples y ni directas.

En vista de las investigaciones señaladas y de los resultados que arrojan, muchos/as académicos/as han examinado por qué en algunas empresas la propiedad compartida influye favorablemente en las percepciones de las personas trabajadoras-propietarias y no en otras. Estos/as académicos/as señalan que las percepciones de la propiedad compartida que tienen las personas trabajadoras-propietarias tienden a ser positivas, pero no de forma universal.

Por ejemplo, Klein (1987) ha profundizado en esta relación tratando de explicar las diversas y aparentemente paradójicas evidencias. Así, esta autora, integrando y ampliando la teoría y las investigaciones previas, ha expuesto tres modelos generales de relación entre la propiedad y los resultados psicosociales favorables en la empresa:

- El modelo de la satisfacción intrínseca, que sostiene que, si en una empresa se reparte ampliamente la propiedad sustancial y formal del capital, el simple hecho de esta propiedad compartida tendrá una incidencia positiva en las actitudes de las personas trabajadoras/socias sobre la propiedad y otros aspectos psicosociales de la organización;
- El modelo de la satisfacción instrumental, que afirma que, si la propiedad del capital se comparte de forma amplia, y se acompaña de otras políticas y prácticas organizacionales relacionadas en particular con el intercambio de la información y la participación de las personas trabajadoras en la toma de decisiones, esta combinación de políticas y prácticas y propiedad compartida hará que los/as trabajadores/as-propietarios/as estén satisfechos/as con la propiedad y conducirá a otros resultados psicosociales positivos en la empresa;
- El modelo de la satisfacción extrínseca, que expone que, si la propiedad se comparte de forma amplia, y genera beneficios económicos para los/as empleados/as-propietarios/as, entonces estarán satisfechos/as con la propiedad, y se derivarán consecuencias psicosociales favorables.

Dado que varias investigaciones han demostrado que la propiedad no va necesariamente acompañada de la satisfacción con la propiedad o mejores resultados sociales y psicológicos, el **modelo intrínseco** parece claramente inadecuado como propuesta general. Sin duda, no es imposible que el poder simbólico de la propiedad tenga efectos positivos, pero es evidente que no siempre lo hace y los estudios empíricos parecen indicar que generalmente no es así. El propio estudio de Klein (1987) y otras investigaciones, por ejemplo, no apoyan el modelo intrínseco (Kruse, 1984, 2002; Buchko, 1992; Pendleton et al., 1998; Romero, 2000; Bakan et al., 2004; Martins et al., 2007; Kruse et al., 2010; Couchman, 2017).

Pero, un subcampo de la investigación en la psicología de la propiedad ha identificado lo que se denomina *el mero efecto de propiedad* (Nuttin, 1987; Belk, 1988; Beggan, 1992; Beggan y Brown, 1994), que supone que las personas refieren sentimientos positivos por las cosas simplemente porque perciben que son propietarias de las mismas. Las personas pueden desarrollar y desarrollan sentimientos de propiedad en términos de pertenencia respecto a entidades sociales, incluso organizaciones enteras (Van Dyne y Pierce, 2004; Pierce y Jussila, 2011), pero los procesos sociales y psicológicos implicados en estos casos pueden ser diferentes. Las pruebas acumuladas demuestran que la mera propiedad es por lo general insuficiente para generar sentimientos de propiedad y resultados organizacionales positivos.

Los otros dos modelos (que no son mutuamente excluyentes) propuestos por Klein (1987), sin embargo, se han visto ampliamente confirmados en las investigaciones empíricas realizadas en los posteriores 30 años, en especial en lo concerniente al **modelo instrumental** (Long, 1978, 1980; Rhodes y Steers, 1981; Hochner y Granrose, 1985; Rosen y Quarrey, 1987; Gamble et al., 2002; Kuvaas, 2003; Rosen et al., 2005;

Kaarsemaker, 2006; Carberry, 2011; Logue y Yates, 2011; McCarthy et al., 2011; EOA, 2012; Blasi et al., 2014; Weltmann et al., 2015; Jones et al., 2016; Pérotin, 2016). Estos/as académicos/as señalan que el concepto de la propiedad es un concepto bidimensional: una dimensión formal y legal de la propiedad y otra dimensión social y psicológica, donde las personas experimentan combinaciones diversas de posesión, pertenencia/afiliación, compromiso, identificación, responsabilidad y otros sentimientos hacia el objeto o la entidad (Rudmin y Berry, 1987; Etzioni, 1991; Furby, 1991; Rousseau y Shperling, 2003; Van Dyne y Pierce, 2004; Martins et al., 2007; Pierce y Jussila, 2011).

Esta bidimensionalidad conlleva a que existan diversos escenarios en una misma empresa: (1) las personas trabajadoras pueden sentir un grado considerable de propiedad psicológica de la empresa sin ser propietarias reales y legales (Dirks et al., 1996; Van Dyne y Pierce, 2004; Pierce y Jussila, 2011; Brown et al., 2014), (2) pueden ser propietarias formales y legales y experimentar escasa o ninguna propiedad psicológica (Buchko, 1992; Cheney, 1999; Winther, 1999; Logue y Yates, 2001; Bakan et al., 2004), o (3) pueden ser propietarias formales y legales y sentir también la propiedad psicológica, y ser propietaria formal aumenta la propiedad psicológica.

Así, parece que este último escenario explica al menos parte del rendimiento que tienden a gozar las empresas con propiedad compartida frente a aquellas de propiedad convencional (Kruse, 2002; Rosen et al., 2005; Jones, 2007; Kruse et al., 2008; Fakhfakh et al., 2012; Blasi et al., 2014; Arando et al., 2015; Pérotin, 2016; Centro Nacional de Participación de los Empleados en la Propiedad (National Center for Employee Ownership - NCEO), 2017).

Por tanto, una de las conclusiones más comunes en la literatura científica respecto al modelo instrumental es que el intercambio de la información y la participación en gestión son importantes para (1) la predicción de percepciones positivas sobre la propiedad por parte de las personas trabajadoras-propietarias, (2) unos resultados psicosociales positivos en la empresa y (3) un mayor rendimiento en las empresas con propiedad compartida frente a aquellas con un modelo de propiedad convencional. En otras palabras, las prácticas de gestión de personas (donde se incluye la participación en gestión) pueden acompañar a la participación en propiedad para conseguir explicar los resultados favorables en las empresas de propiedad compartida y en sus copropietarios/as.

2.2.4.3 Beneficios de la Participación para la sociedad y el territorio

Las consecuencias positivas que generan las empresas participadas también se pueden ver en la sociedad y en el territorio.

En primer lugar, señalar que las empresas cuya propiedad está en manos de las personas trabajadoras, tal y como se ha adelantado en el apartado anterior, tienen mayores probabilidades de **sobrevivir** en condiciones económicas difíciles. De esta forma, llegados momentos de crisis económica, es más probable que estas empresas sobrevivan incidiendo positivamente en la economía del territorio (Pérotin, 2006).

En particular, en el ámbito de las cooperativas, como es el caso de estudio de la presente tesis doctoral, siguiendo la literatura analizada por Ortega (2019), la literatura académica tiende a confirmar que las cooperativas tienen una mayor resistencia respecto al mantenimiento de la actividad y el empleo en periodos de recesión económica (Pomares y Grávalos, 2001; Díaz y Marcuello, 2010; Cantarero et al., 2013; Morandeira, 2014; Villafañez, 2014; Sala Ríos et al., 2014; Sala Ríos et al., 2015; Bretos y Morandeira, 2016; Perad, 2016; Soto y Díaz, 2018).

En segundo lugar, el hecho de que estas empresas participadas sean más productivas, creativas, innovadoras y competitivas, tiene un impacto positivo en el territorio en la cual se ubican aportando mayor **riqueza económica** (Kruse et al., 2010).

En tercer lugar, tal y como señala Ortega (2019:120) en alusión al Informe de Competitividad del País Vasco del 2015 elaborado por el Instituto Orkestra con datos del

2013 (Orkestra, 2015), “*las cooperativas en el ámbito de la **innovación** destacan respecto al resto de empresas por el mayor porcentaje de empresas innovadoras, mayor gasto en innovación, una mayor generación de capacidades internas, un mayor desempeño tanto en la innovación del producto como en la innovación tecnológica y no tecnológica, y un mejor comportamiento en cuanto al grado de novedad de los productos comercializados.*”

Por último, las empresas en las que las personas trabajadoras participan crean mayor **capital social** dentro de las organizaciones (Putnam, 1993). Las personas que trabajan en organizaciones con un alto grado de capital social organizacional (ej. empresas participadas), mantienen unas relaciones sociales distintas tanto en la calidad como en la cantidad, creando un capital social comunitario distinto y aportando al territorio un modelo social diferente (por ejemplo, menos corrupción, mayor participación social, mayor confianza, mejor salud pública). No obstante, para que este efecto sea plausible en la sociedad, es necesario contar con un porcentaje elevado de empresas que fomenten la participación en el tejido empresarial (Putnam, 1993; Erdal, 1999; Irizar y Lizarralde, 2005; Mugarra, 2005).

2.2.3 Evolución de la participación: la degeneración y regeneración en el mundo cooperativo

Antes de pasar al segundo bloque del marco teórico, es interesante terminar este Capítulo haciendo un breve repaso a las teorías de degeneración y regeneración que acompañan desde siempre a las cooperativas, en relación a la democracia organizacional de las mismas, en general, y a la participación, en particular.

Como se ha recogido en la introducción, la participación tiene sus dilemas en el seno de las cooperativas (Cornforth, 1995; Hernández, 2006; Storey et al., 2014; Bretos y Errasti, 2016; Narvaiza et al., 2017; Bretos et al., 2017; Basterretxea et al., 2019; Bretos et al., 2020), de allí que se hayan generado la teoría de degeneración y regeneración.

Por un lado, la **teoría de la degeneración** de las cooperativas predice que, si las cooperativas quieren sobrevivir, éstas tendrán que adoptar la misma forma de organizarse y las mismas prioridades que las sociedades capitalistas. Así, esta teoría defiende que, con motivo de esta nueva reorganización, en las cooperativas, de forma gradual, serán las personas directivas las que tomen las decisiones, socavando el principio de la democracia (Cornthforth, 1995). Tal y como señalan Cornthforth (1995) y Bretos y Errasti (2016), son varios los autores que han desarrollado esta teoría (Webb y Webb, 1914 y 1921; Michels, 1949; Kirkham, 1973; Meister, 1984; Ben-Ner, 1984; Miyazaki, 1984).

Y es que, en el mundo académico, ha existido cierto negacionismo en cuanto a la capacidad de las cooperativas para sobrevivir en el mercado (Cornforth, 1995). Por ejemplo, Webb y Webb (1921) subrayan que las cooperativas no son formas organizacionales estables, de forma que o bien no tendrán éxito o, aquellas exitosas, degenerarán finalmente en empresas capitalistas. Webb y Webb (1914), además, argumentan que la causa principal de la degeneración reside en las características internas de las personas trabajadoras de las cooperativas como pueden ser la falta de disciplina, la falta de conocimiento acerca del mercado o la reticencia a adoptar innovaciones técnicas. Otros/as autores/as tales como Kirkham (1973) o Meister (1984) señalan que las cooperativas se someten a la *Ley de hierro de las oligarquías* de Michels (1949)⁷.

Cornforth et al. (1988) por su parte, clasifican la teoría de la degeneración en tres tipos o formas: (1) la degeneración formal, que ocurre cuando las cooperativas adoptan formas capitalistas donde las personas trabajadoras pierden los derechos y beneficios; (2) la degeneración organizacional, que ocurre cuando la participación de las personas

⁷ Esta teoría defiende que la democracia exige una organización y que tanto los factores psicológicos como organizacionales llevarán a la aparición o formación de una oligarquía integrada por la élite que asumirá un rol importante en la dirección de la empresa.

trabajadoras disminuye en favor de una élite dirigente (Michels, 1949) y, por último, (3) la degeneración cultural o de objetivos, donde prevalecen los objetivos capitalistas relativos a la maximización de los beneficios en detrimento de objetivos y principios cooperativos.

En particular, en MONDRAGON, tal y como afirma Errasti (2013) en base a Greenwood y González (1992) y Cheney (2005), con motivo del compromiso que la corporación tiene con la participación y la democracia, existen y se observan, de forma más nítida, una serie de dilemas y paradojas en relación a la participación de las personas trabajadoras.

Por tanto, en MONDRAGON también existe la sombra de la teoría de la degeneración, sobre todo, con motivo de la globalización e internacionalización de las cooperativas, la creación de filiales “capitalistas” y el crecimiento (Cheney, 1999; Huet, 2000; Errasti et al., 2003; Bakaikoa et al., 2004)⁸. Tal y como señalan Bakaikoa et al. (2004:74), “*se constatan dificultades para el mantenimiento de los principios cooperativos de democracia y participación en la gestión en las cooperativas de MCC*”.

Por otro lado, **la teoría de la regeneración**, señala que las cooperativas son capaces de mantener, a largo plazo, su naturaleza original. Esta teoría sostiene que la degeneración puede ser una etapa temporal del ciclo de vida cooperativo al que se le puede dar la vuelta, generando procesos que sean idóneos de cara a recuperar o devolver el funcionamiento democrático, participativo y social de estas organizaciones (Batstone, 1983; Rosner, 1984; Stryjan, 1994; Cornforth, 1995). Autores/as como Hernández (2006), Ng y Ng (2009), Storey et al. (2014), Jaumier (2017) y Narvaiza et al. (2017) han llevado a cabo trabajos centrados en cómo las cooperativas (pequeñas y medianas) abordan la degeneración y desarrollan dinámicas de regeneración en aras a hacer frente a la oligarquización (la ley de hierro de las oligarquías de Michels) que se puede dar en el seno de las organizaciones.

En el marco de MONDRAGON, autores/as como Luzarraga e Irizar (2012), Bakaikoa et al. (2013), Flecha y Ngai (2014), Bretos y Errasti (2016) y Storey et al. (2014) han descrito iniciativas llevadas a cabo en diversas cooperativas que pretenden regenerar la cooperativa impulsando la aplicación de valores y principios cooperativos.

Entre dichas iniciativas que tienden a revitalizar la participación y gobernanza democrática en las cooperativas matrices vascas (Bretos y Errasti, 2016) se encuentran (a) el impulso que ciertas cooperativas matrices están dando a la formación y educación cooperativa en las cooperativas del grupo (Webb y Cheney, 2014) o (b) el fomento de dinámicas más participativas donde se pretenden abrir espacios para la reflexión y participación más activa de las personas trabajadoras (Bakaikoa et al., 2013; Webb y Cheney, 2014).

Asimismo, el Congreso Cooperativo de MONDRAGON, aprobó en el año 2003, su **estrategia de expansión social**. Dicha estrategia tiene como foco la difusión de los valores y principios cooperativos en las filiales a través del desarrollo de herramientas de participación para las personas trabajadoras similares a los existentes en las cooperativas locales (Irizar, 2005), todo ello al objeto de promover la cooperativización de las filiales (Bretos y Errasti, 2016). En el caso de las filiales domésticas, se pretende extender el modelo cooperativo a las filiales capitalistas mediante la creación de cooperativas mixtas⁹ o la conversión de personas trabajadoras de la filial en personas socias en comisión de

⁸ En este sentido, y en lo que a la internacionalización se refiere, MONDRAGON, a diferencia de las multinacionales capitalistas cuya internacionalización se basaba en la deslocalización, optó por una estrategia de “multilocalización”, de naturaleza reactiva o defensiva que no implicaba el cierre de ninguna actividad preexistente y a través de la cual se lograba la competitividad necesaria al objeto de cumplir con el compromiso de mantener el empleo local y generar empleo, en términos generales, en el exterior (Luzarraga et al., 2007; Luzarraga, 2008; Arando et al., 2010; Luzarraga e Irizar, 2012). Sin embargo, la estrategia de “multilocalización” llevada a cabo por MONDRAGON, ha supuesto tensiones y contradicciones con su propio modelo cooperativo (Bretos y Errasti, 2016) y esta teoría se ha visto reflejada en algunas cooperativas multinacionales de MONDRAGON (Cheney, 1999; Huet, 2000; Errasti et al., 2003; Bakaikoa et al., 2004), lo que ha llevado a señalar que el proceso de multilocalización de MONDRAGON está sufriendo los tres tipos de degeneración señalados anteriormente (Luzarraga e Irizar, 2012). Y es que, uno de los aspectos más conflictivos que ha acarreado el proceso de multilocalización ha sido de cómo trasladar, a las empresas creadas en el extranjero, los valores y las formas de funcionamiento participativas definidas en el seno de MONDRAGON (Errasti y Mendizabal, 2007; Errasti, 2013) para lo que se han adoptado fórmulas que, de conformidad con algunos autores, rompen con los valores tradicionales de MONDRAGON (Errasti et al., 2003).

⁹ Se entiende por cooperativa mixta, de conformidad con lo señalado por el artículo 155 de la Ley de Cooperativas de Euskadi “*aquellas en las que existen personas socias minoritarias cuyo derecho de voto en la asamblea general se podrá determinar, de modo exclusivo o preferente, en función del capital aportado, que estará representado por medio de títulos o anotaciones en cuenta, sometidos a la legislación reguladora del mercado de valores*”.

servicios de la matriz (Bretos y Errasti, 2016). En el caso de las filiales extranjeras, se han implantado de forma parcial, ciertas prácticas de gestión vinculadas al modelo cooperativo como la organización en equipos auto gestionados, la formación técnica de las personas trabajadoras o una mayor comunicación entre las personas trabajadoras y el equipo directivo (Luzarraga, 2008; Luzarraga e Irizar, 2012; Flecha y Ngai, 2014).

En conclusión, no está clara la evolución de la participación en las cooperativas. Mientras que algunas líneas de investigación abordan la degeneración, otras apuestan por la regeneración que se produce en su seno. En cualquier caso, es un tema de interés dentro de las cooperativas seguir analizando cómo evoluciona la participación y qué estructuras/iniciativas se plantean cuando se busca la regeneración.

2.3 Gestión estratégica de personas (SHRM)

En este apartado se aborda el segundo de los grandes bloques que conforman el marco teórico general de las investigaciones de la presente tesis doctoral. En particular y, desde el campo de la SHRM y en virtud de la importancia que tienen las personas en las organizaciones como fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991; Pfeffer, 1998a), se analizan los sistemas de prácticas de gestión de personas (denominadas High Performance Working Systems) y las prácticas que componen dichos sistemas. Las teorías, prácticas y políticas dentro del ámbito de la gestión de personas resultan importantes de cara a construir organizaciones exitosas (Combs et al., 2006; Jiang et al., 2012; Jackson et al., 2014) y así lo evidencia, por ejemplo, la meta-revisión realizada por Jiang y Messermith (2018).

2.3.1 Los recursos internos como clave de ventaja competitiva

El entorno económico y empresarial es cada vez más complejo y turbulento y las organizaciones han ido ajustando su funcionamiento a las exigencias de este entorno en su continua búsqueda de la competitividad organizacional.

Así, en este contexto, la creación y aportación de valor es la condición *sine qua non* de todo proyecto empresarial, que requiere de la incorporación de diferentes estrategias empresariales como la internacionalización o la innovación para garantizar su competitividad. No obstante, las organizaciones han comenzado a ser conscientes de que la mayoría de esas estrategias no garantizan la supervivencia del negocio a largo plazo.

En este sentido, la gestión estratégica, a lo largo de su historia, ha estudiado sobre cómo generar o crear una ventaja competitiva sostenible (Priem y Butler, 2001). En los últimos años, dos han sido las teorías más prominentes para explicar dicha ventaja.

En primer lugar, Porter (1985) sostiene que son los factores externos –aquellos relacionados con la industria y el mercado– los que son claves para desarrollar una ventaja sostenible. Más adelante, a mediados de los años 80, Wernefelt (1984) y Barney (1991), a través de sus investigaciones, reivindican que los recursos y capacidades internos son la clave para lograr dicha ventaja competitiva, dando origen a la **Teoría de los Recursos y Capacidades** (en adelante, TRC) o en inglés, denominada como Resource-Based View. Es decir, la TRC sugiere que la ventaja competitiva sostenible proviene de los recursos y capacidades de la propia empresa y dicha teoría trata de explicar las razones por las que las empresas que desarrollan su actividad en el mismo entorno competitivo, obtienen niveles de rentabilidad diferenciados.

En cuanto a las capacidades (o competencias), Cuervo y Villoria (1993) indican que éstas son un conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso tecnologías, surgidos del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con

base en el capital humano de la empresa y que dependen del sistema de incentivos e integración del personal.

Por otro lado, Barney (1991) define como recurso todo aquel activo físico, proceso organizacional, información y conocimientos, etc. que permite a la empresa establecer estrategias competitivas para mejorar su eficiencia y efectividad. Sin embargo, al objeto de que pueda generar una ventaja competitiva sostenible, éste debe ser valioso, raro, inimitable y no sustituible (Barney, 1991; Wright et al., 1994b).

Penrose (2009) y Grant (2010) añaden que, teniendo en cuenta la naturaleza de los recursos, éstos se pueden dividir en recursos tangibles, intangibles y humanos.

Así, se entiende por recurso tangible aquel que se identifica y valora en los estados financieros de la empresa (Grant, 1991). Por tanto, entre los recursos tangibles se encuentran los recursos físicos -terrenos, edificaciones, maquinaria y equipo, etc.- y los financieros -efectivo, capital, seguros y provisión de cartera- (Grant, 2010; Álvarez-Melgarejo y Torres-Barreto, 2018). Se consideran recursos intangibles los derechos de autor/a, patentes, secretos comerciales y recursos relacionados con la reputación como valor de la marca comercial, relaciones con clientes y proveedores (Grant, 1996, 2010) y la cultura organizacional (Barney, 1991).

Finalmente, Barney (1991) define los recursos humanos como aquellos recursos que se componen por el talento humano que articula el organigrama de la empresa, incluyendo su formación, habilidades, entrenamiento, esfuerzo, capacidad de comunicación y colaboración, motivación, know-how y experiencia.

En este contexto, la TRC propone como **recursos internos estratégicos a las personas**, ya que éstas pueden ser fuente de ventaja competitiva para las organizaciones (Wright et al., 2001) y según esta teoría, su buena gestión se considera como una de las mejores explicaciones disponibles del éxito de la empresa.

De conformidad con Ulrich (1991); Wright et al. (1994b); Schuler y MacMillan (1994); Becker y Gerhart (1996); Kamoche (1996) y Barney y Wright (1998), las personas cumplen con los requisitos marcados por Barney y las capacidades de las personas son un recurso interno susceptible de generar una ventaja competitiva sostenible. Esta afirmación es asimismo apoyada por académicos/as como Kozlowski y Klein (2000) que entienden que las personas, como recursos internos, pueden generar una ventaja competitiva sostenible en entornos tan cambiantes como los actuales. Es más, estudios realizados en el ámbito de la gestión de personas como los de McMahan et al. (1999) y Becker y Gerhart (1996) asumen que únicamente los recursos humanos pueden proveer la tan ansiada ventaja competitiva y autores tales como Jyoti y Rani (2017) señalan que los recursos humanos son recursos esenciales que poseen las organizaciones para poder lograr esta ventaja competitiva.

Las organizaciones no son ajenas a esta teoría y menos ahora, donde han de vivir en un entorno cambiante, turbulento y lleno de incertidumbre con motivo de la pandemia derivada de la COVID-19. Así, de conformidad con lo señalado por Novoa et al. (2021:48) haciendo referencia a otros autores, *“el valor de una organización se refleja en las habilidades de sus trabajadores, debido a la necesidad de un elemento diferenciador que permita una mayor participación y visibilidad en el mercado”*. Es decir, las organizaciones generadoras de valor son las que sitúan a las personas en el centro del modelo organizativo.

A continuación, se explica cómo la gestión de los recursos humanos, como recurso clave para conseguir la ventaja competitiva en las organizaciones, ha pasado de ser una mera gestión administrativa a suponer una gestión estratégica.

2.3.2 Evolución de la gestión de recursos humanos: Del Human Resources Management al Strategic Human Resource Management

A lo largo de los años y con motivo de la globalización y contextos empresariales cambiantes, la gestión de personas denominada habitualmente como *Human Resources Management* (en adelante, HRM) ha ido variando en sus funciones, objetivos y responsabilidades.

Gold y Bratton (2003) señalaron, a grandes rasgos, que el HRM era un conjunto de prácticas y conocimientos que definían la naturaleza del trabajo y regulaban las relaciones laborales. El HRM, por tanto, trata sobre cómo se emplea, gestiona y desarrolla a las personas trabajadoras en las organizaciones. Boxall y Purcell (2016:7), por su parte, señalan, en referencia a otros autores, que la HRM “*trata de construir tanto capital humano (lo que los y las individuos/as pueden y harán que es valioso para la organización) como capital social (relaciones y redes entre individuos/as y grupos que crean valor para la organización)*”.

En este contexto empresarial tan cambiante y, en las últimas décadas, la forma en la que se ha gestionado la función de los recursos humanos ha cambiado de forma drástica (Lawler III, 2005), produciéndose un cambio en el campo de la gestión de los recursos humanos. Este cambio también ha ampliado el enfoque de la investigación de recursos humanos, pasando desde una investigación micro analítica a una perspectiva más macro o estratégica (Delery y Doty, 1996).

Así, hoy en día, se tiende a que las personas que trabajan en el campo de los recursos humanos adopten un enfoque estratégico de éstos, reconociendo conexiones importantes entre las estrategias organizativas y las de gestión de los recursos humanos (Boxall, 1994).

Esta tendencia o perspectiva más estratégica, que surge como una disciplina orientada a la consideración de la dimensión estratégica del factor humano en las organizaciones, se denomina gestión estratégica de personas -*Strategic Human Resources Management*- (SHRM). Tal y como sugieren Boxall, 1998; Boxall y Purcell (2000) y Allen y Wright (2007:88), la SHRM “*representa una intersección entre las literaturas de la gestión estratégica empresarial y la gestión de los recursos humanos*”.

Por tanto, la SHRM engloba e integra el campo del HRM y la gestión estratégica, intentando alcanzar objetivos estratégicos mediante los recursos internos más importantes de la organización, como son las personas, siguiendo la propuesta que hace el TRC (Becker y Huselid, 2006).

Son muchas las definiciones que tiene el SHRM. Así, autores/as como Wright y McMahan (1992:298) denominan al SHRM como “*...un modelo planificado de prácticas y actividades de gestión de personas que tienen como objetivo posibilitar que la organización alcance sus metas*”. En la misma línea, Delery y Doty (1996) describen la SHRM como el conjunto de prácticas de recursos humanos que están relacionadas teórica o empíricamente con el rendimiento global de la organización. Boxall et al. (2007:17) también señalan que el “*SHRM se enfoca en las estrategias generales de recursos humanos adoptadas por las unidades de negocios y las empresas y trata de medir sus impactos en el desempeño.*”

Mello (2011:152) definió la SHRM como el “*desarrollo de una colección consistente y alineada de prácticas, programas y políticas para facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la organización*”, lo que se traduce en que el SHRM trata de alinear estrategias de gestión de personas con estrategias organizacionales.

Jackson et al. (2014:2) por su parte, definieron la SHRM como “*el estudio de sistemas (y/o subsistemas) de gestión de los recursos humanos y sus interrelaciones con otros elementos que comprenden un sistema organizacional, incluyendo los entornos internos y*

externos de la organización, los múltiples agentes que participan en los sistemas de gestión de recursos humanos y los múltiples interesados que evalúan la eficacia de la organización y determinan su supervivencia a largo plazo”.

En coherencia con las definiciones promulgadas por otros/as académicos/as (Wright y McMahan, 1992; Delery y Shaw, 2001), la definición de SHRM ofrecida por Jackson et al. (2014), enfatiza los sistemas de gestión de recursos humanos y sus relaciones con otros elementos organizacionales, entre los que se incluyen **la eficacia y el rendimiento organizacional**, siendo esto la clave en la diferencia entre el SHRM de la gestión de personas tradicional (HRM). Mientras que HRM se define como todas las actividades asociadas con la gestión del trabajo y personas trabajadoras en la organización (Boxall y Purcell, 2016) y aborda prácticas de gestión de personas de forma más o menos aislada buscando producir un efecto en el comportamiento y las actitudes de las personas trabajadoras, el SHRM se ocupa de la relación entre las actividades del HRM, los resultados de la HRM y el rendimiento organizacional (Poutsma et al., 2017). Por tanto, mientras que la HRM está enfocada en un nivel más micro o individual que busca influir en resultados concretos de las personas trabajadoras a través de las prácticas de gestión de personas, el SHRM intenta alinear prácticas de recursos humanos para que la persona trabajadora contribuya de una forma lo más eficaz posible a los objetivos estratégicos de la organización (Kaufman, 2015).

En este sentido y continuando con el trabajo realizado en el ámbito de la TRC, ha sido enorme el interés que ha causado el SHRM tanto en el ámbito académico como en el propio campo de la gestión (Becker y Huselid, 2006). Académicos/as de esta materia argumentan que las estrategias de gestión de personas tienen el potencial de conducir a la organización a lograr una ventaja competitiva creando recursos, únicos y valiosos basados en las personas (Lepak y Snell, 1999; Collins y Smith, 2006).

Es decir, el campo de la TRC ha contribuido de forma concluyente a la hora de entender la ventaja competitiva desde una perspectiva organizacional interna ya que señala que el origen de dicha ventaja reside en los recursos de la empresa, valiosos, raros, difícilmente imitables e insustituibles (Barney, 1991; Armstrong y Shimizu, 2007). En este contexto, dada la importancia que la TRC otorga a los factores internos, se ha destacado la relevancia de la dinámica organizacional, al objeto de comprender el origen de la ventaja competitiva sostenible. Las personas forman parte de dicha dinámica y ello ha contribuido a la convergencia entre la administración estratégica y el campo de los recursos humanos (Barney y Wright, 1998; Barney et al., 2001). De conformidad con lo señalado por autores/as como Wright et al. (2001), la TRC ha sido un elemento clave para legitimar la importancia que posee en sí misma la SHRM.

En este sentido, Delery y Doty (1996) señalan que la SHRM surge de la intención por parte de las y los investigadores de demostrar la relación existente entre las diversas prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizativo. La SHRM nace al objeto de estudiar cómo y cuánto contribuyen las personas a la ventaja competitiva (Wright y McMahan, 1992; Wright et al., 1994b; Huselid y Becker, 1995; Becker y Gerhart, 1996; Delery y Shaw, 2001).

Desde la década de los 90, un buen número de autores/as han intentado demostrar que un conjunto de prácticas de recursos humanos bien definidas, reforzadas mutuamente llevan a un mejor rendimiento organizacional. En particular, han argumentado que las denominadas **High-Performance Working Systems (HPWS)** pueden aumentar el rendimiento organizacional a través de la mejora del conocimiento, capacidades, competencias, compromiso y productividad de las personas trabajadoras (Appelbaum et al., 2000; Datta et al., 2005). Ello ha supuesto que las HPWS despertaran gran interés en el mundo científico.

No obstante, a pesar del gran interés que despiertan las HPWS, lo cierto es que actualmente, tal y como se profundizará y analizará más adelante, no existe una definición universal de las mismas ni existe un consenso sobre qué ni cuántas prácticas integran dichos sistemas. Sin desmerecer lo anterior, las HPWS se pueden definir como sistemas

de prácticas de gestión conformadas por prácticas de gestión de personas individuales e interconectadas, diseñadas para mejorar las habilidades y esfuerzos de las personas trabajadoras (Huselid, 1995; Datta et al., 2005; Way, 2002). Entre las prácticas que conforman dichos sistemas, dependiendo del/a autor/a, se encuentran prácticas como la formación, la información, la participación, la retribución, el sistema de evaluación, el trabajo en equipo o la comunicación (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Ichniowski et al., 1997; Becker y Huselid, 1998b; Appelbaum et al., 2000; Gardner et al., 2000; Bae y Lawler, 2000; Guthrie, 2001; Wright y Kehoe, 2008; Kroon et al., 2013).

Delery y Doty (1996) identifican tres perspectivas básicas para estudiar la relación entre el conjunto de prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizativo: (1) perspectiva universalista, (2) perspectiva contingente y (3) perspectiva configuracional. Además de las señaladas perspectivas, también existe una cuarta denominada perspectiva contextual que surge posteriormente como respuesta a las limitaciones de los anteriores enfoques (Martín-Alcázar et al., 2005). A continuación, se explican cada una de ellas.

2.3.2.1 Perspectiva Universalista

La perspectiva universalista se considera la más simplista de todas las perspectivas (Martín-Alcázar et al., 2005). En este enfoque, se asume que existe una relación lineal entre determinadas prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizativo, defendiendo una aplicación universal de las políticas.

Esta perspectiva argumenta que, por un lado, existen una serie de **mejores prácticas** de recursos humanos que son efectivas en el rendimiento organizativo independientemente de las contingencias de la situación (Delery y Doty, 1996; Hager y Brudney, 2015) y, por otro lado, que tienen un efecto positivo en el rendimiento organizacional con independencia de la estrategia corporativa utilizada y de que estén, o no, alineadas con otras prácticas de recursos humanos (Becker y Gerhart, 1996; Delery y Doty, 1996, Martín-Alcázar et al., 2004). Esto es, las investigaciones permiten identificar y aconsejar mejores prácticas de recursos humanos, que según Becker y Gerhart (1996) tienen dos características: (1) demostrada capacidad para mejorar el desempeño organizativo y (2) carácter generalizable. Este enfoque, por tanto, no aborda la interacción entre variables organizacionales o, entre éstas y los actores del contexto (Delery y Doty, 1996; Boxall y Pucell, 2000; Colbert, 2004).

Por otro lado, dentro de esta perspectiva, se pueden distinguir los trabajos que se centran en la relación con el rendimiento organizativo de políticas aisladas (perspectiva universalista funcional) y los trabajos en los que se define más de una mejor práctica de gestión, que constituyen lo que se denomina HPWS (perspectiva universalista sistémica), pero sin establecer relaciones entre las mismas (Osterman, 1994; Pfeffer, 1994).

Ilustración 2.3. Perspectiva Universalista Funcional



Fuente: Martín-Alcázar et al. (2004)

Ilustración 2.4. Perspectiva Universalista Sistémica



Fuente: Martín-Alcázar et al. (2004)

En este sentido, es importante la aportación realizada por Pfeffer (1994, 1998a) donde, además de afirmar que determinadas prácticas de recursos humanos tienen un efecto positivo en los resultados de la empresa, resalta que si las empresas reconocen la importancia de los recursos humanos, aplicarán en mayor medida las señaladas prácticas y obtendrán mejores resultados. Este autor, propone como mejores prácticas de recursos humanos las siguientes (Pfeffer, 1998b), enmarcadas bajo la seguridad en el empleo:

- Contratación selectiva de nuevo personal.
- Equipos auto gestionados y descentralización de la toma de decisiones como principios básicos del diseño organizacional.
- Compensación comparativamente elevada que depende del rendimiento organizacional.
- Amplia formación.
- Reducción de las distinciones y barreras de estatus, incluida la vestimenta, el idioma, cambios en la oficina y diferencias salariales entre niveles.
- Compartir amplia información financiera y relativa al rendimiento en la organización.

No obstante a lo anterior, no existe en la literatura una única clasificación de las mejores prácticas. Distintos autores y autoras utilizan distintas clasificaciones, lo que ha supuesto una fuente de dura crítica vertida sobre esta línea de investigación. Además, a diferencia de las perspectivas que se analizan más adelante, tal y como señalan Martín-Alcázar et al. (2004:31), *“el universalista no se plantea la interdependencia sinérgica ni la integración de las diversas políticas, sino que estudia las prácticas desde un punto de vista exclusivamente aditivo (Osterman, 1994; Pfeffer, 1994; Becker y Gerhart, 1996).”*

Otra crítica a esta perspectiva es que se caracteriza por la escasa o deficiente argumentación teórica (Martín-Alcázar et al., 2005) y, tal y como señalan García et al. (2013b:113) *“estos modelos resultan muy limitados a la hora de explicar la realidad de la dirección de recursos humanos en las organizaciones”*.

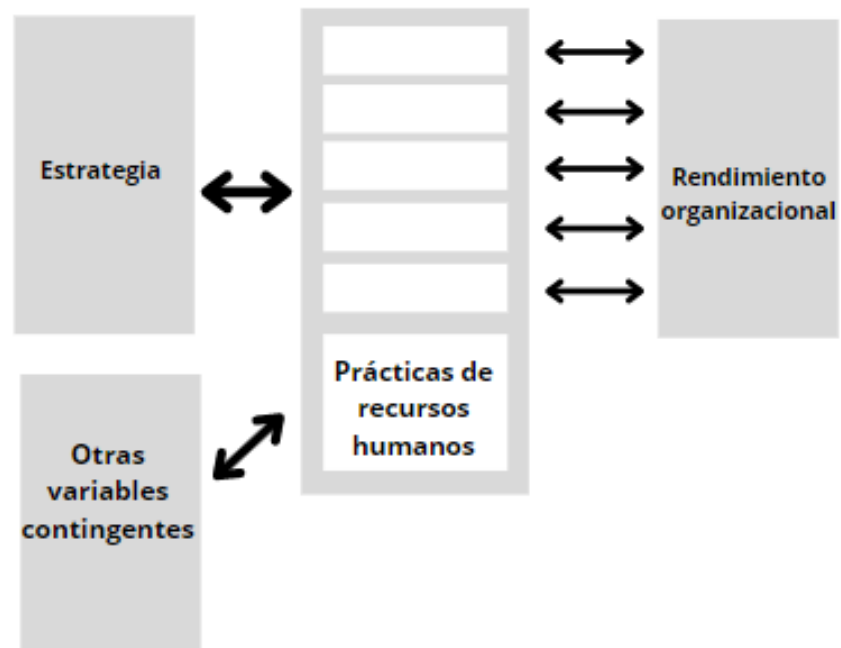
2.3.2.2 Perspectiva Contingente

La perspectiva contingente añade complejidad al enfoque universalista, ya que incluye una serie de interacciones que no han sido consideradas por el enfoque universalista (Martín-Alcázar et al., 2004).

Desde esta perspectiva, se propone un modelo basado en la **interactividad**. La relación entre las variables no es lineal, varía para diferentes niveles de otra, u otras variables críticas, denominadas variables contingentes (Venkatraman y Prescott, 1990; Martín-Alcázar et al., 2004) que moderan la relación entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizativo. En este sentido, las organizaciones atraviesan diversos ciclos de vida y las prácticas de gestión recursos humanos tienen que acompañar a dichos ciclos y etapas, de forma que las prácticas de gestión de recursos humanos tienen que estar vinculadas a las estrategias de negocio si se pretenden alcanzar resultados exitosos. Esta

alineación entre estrategia y prácticas de gestión de recursos humanos se denomina **ajuste vertical** (Schuler y Jackson, 1987).

Ilustración 2.5. Perspectiva contingente



Fuente: Martín-Alcázar et al. (2004)

Las investigaciones que contienen la perspectiva contingente, analizan cómo un conjunto de prácticas se relaciona con el rendimiento organizativo de forma individual, es decir, no analizan el modo a través del cual se produce la integración, ni los mecanismos sinérgicos que se plantean entre los diferentes elementos (Delery y Doty, 1996). Esto es, la perspectiva contingente destaca que la relación entre la variable independiente relevante y la variable dependiente es diferente para diferentes niveles de la variable contingente crítica.

En este sentido, si bien las aportaciones realizadas por la literatura son heterogéneas, la literatura ha puesto de manifiesto a través de tres categorías genéricas, las referidas **variables contingentes**.

- **Variables estratégicas:** Muchos trabajos señalan que las prácticas de recursos humanos únicamente tienen efectos positivos si éstos son consistentes con la estrategia de la organización (Niniger, 1980; Fombrun et al., 1984; Hax, 1985; Kerr, 1985; Slocum et al., 1985; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Miller, 1989; Kerr y Jackofsky, 1989; Buttler et al., 1991; Cappelli y Singh, 1992; Begin, 1993).
- **Variables organizativas:** Otra serie de investigaciones han introducido como variables contingentes, variables tales como el tamaño, la tecnología (Larrazza et al., 2006), la estructura organizativa (Jones, 1984; Jackson et al., 1989; Jackson y Schuler, 1995) o las relaciones de poder (Jones, 1984; Pfeffer y Cohen, 1984; Pfeffer y Davis-Blake, 1987; Pfeffer y Langton, 1988).
- **Variables externas:** Las variables externas tales como el entorno competitivo (Ordiz, 2002; Ordiz y Fernández, 2003), tecnológico, macroeconómico y laboral (Jackson y Schuler, 1995; Becker y Gerhart, 1996; Boxall, 1998) también se han entendido por parte de las y los académicos como variables contingentes.

La argumentación teórica de esta perspectiva resulta ser más robusta y completa que los de la perspectiva universalista. Esencialmente han sido dos los enfoques que han alimentado los modelos contingentes: (a) la teoría del comportamiento y (b) la teoría de los recursos y capacidades (TRC). Sin embargo, no se va a extender en esta explicación, ya que no es objeto de estudio.

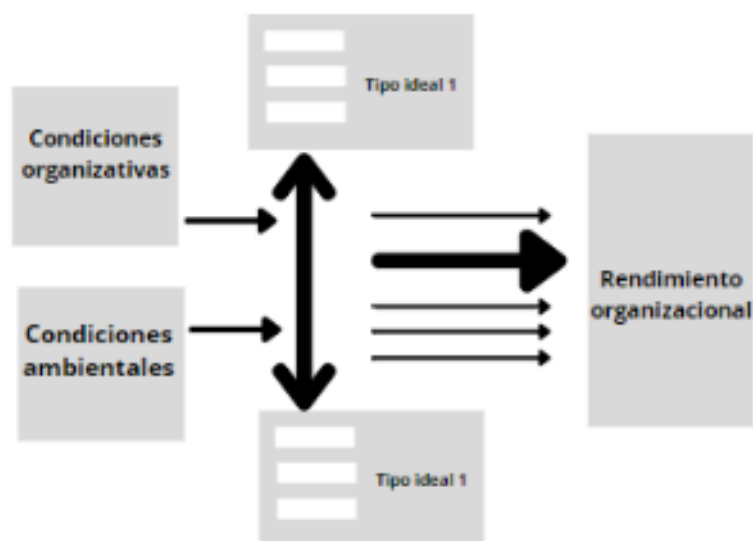
Aun así, al igual que ocurre con la perspectiva universalista, esta perspectiva no está exenta de críticas por parte de la literatura. Por ejemplo, Purcell (1999) señala que (1) no es posible incluir todas las variables contingentes que tienen impacto sobre otras y (2) que las investigaciones que defienden el modelo contingente, se basan en estudios estáticos que no toman en consideración los cambios que pueden existir en las empresas. Esta perspectiva aborda la relación entre los recursos humanos y el rendimiento organizacional sin proponer una integración de las diversas prácticas.

2.3.2.3 Perspectiva Configuracional

La perspectiva configuracional nace de las limitaciones existentes en las anteriores perspectivas. Martín-Alcazar et al. (2004:34) señalan, en alusión a Miller y Friesen (1984) y Ketchen et al. (1993) que “la *perspectiva configuracional extrae patrones que representan diferentes posibilidades de organización*”. A través de esta perspectiva, se identifican y proponen modelos de gestión estratégica de recursos humanos que logran tanto un ajuste horizontal como vertical (Delery y Doty, 1996) y así, se definen modelos que sean, por un lado, consistentes con las condiciones organizativas y estratégicas y, por otro lado, que estén dotados de suficiente coherencia interna (Venkatraman y Prescott, 1990; Doty et al., 1993; Delery y Doty, 1996).

Por tanto, la perspectiva configuracional analiza patrones o configuraciones de diversas variables independientes y sus relaciones con la variable dependiente y, asume que la relación entre patrones configuracionales y el desempeño organizativo no es lineal (Martín-Alcázar et al., 2004) e identifica distintos **tipos ideales** de categorías.

Ilustración 2.6. Perspectiva configuracional



Fuente: Martín-Alcázar et al. (2004)

La perspectiva configuracional supone un avance con respecto a las anteriores perspectivas y es que, estas configuraciones o tipos ideales representan efectos sinérgicos no lineales que pueden resultar en un desempeño máximo (Delery y Doty, 1996).

De conformidad con Marchington y Wilkinson (2002), esta perspectiva busca desarrollar un conjunto de prácticas, que sean internamente consistentes y que maximicen la integración horizontal para luego vincularlo con configuraciones estratégicas de cara a maximizar la integración vertical.

La diferencia de esta perspectiva con respecto a las perspectivas anteriores estriba en que, si bien se sigue señalando que es necesario adecuar las prácticas de gestión de recursos humanos a variables relativas al contexto empresarial, también se señala que las prácticas de gestión de recursos humanos afectan al desempeño como un conjunto de elementos interrelacionados en un sistema internamente consistente de prácticas. Otro elemento

diferenciador es que las contribuciones configuracionales, además de asumir la importancia de las variables de contingencia, adoptan también el principio de equifinalidad, lo que supone que múltiples configuraciones de prácticas igualmente eficientes pueden producir idénticos resultados (Delery y Doty, 1996).

Sin perjuicio de todo lo anterior, esta perspectiva también ha suscitado críticas y limitaciones por parte del ámbito académico. Y es que, tal y como señalan Martínez-Alcázar et al. (2004:34), *“estos patrones configuracionales, más que fenómenos observables empíricamente, son tipos ideales al estilo de los propuestos por la teoría sociológica (Weber, 1949), a los que las organizaciones se acercan en mayor o menor medida (Meyer et al., 1993; Doty y Glick, 1994)”*.

2.3.2.4 Perspectiva Contextual

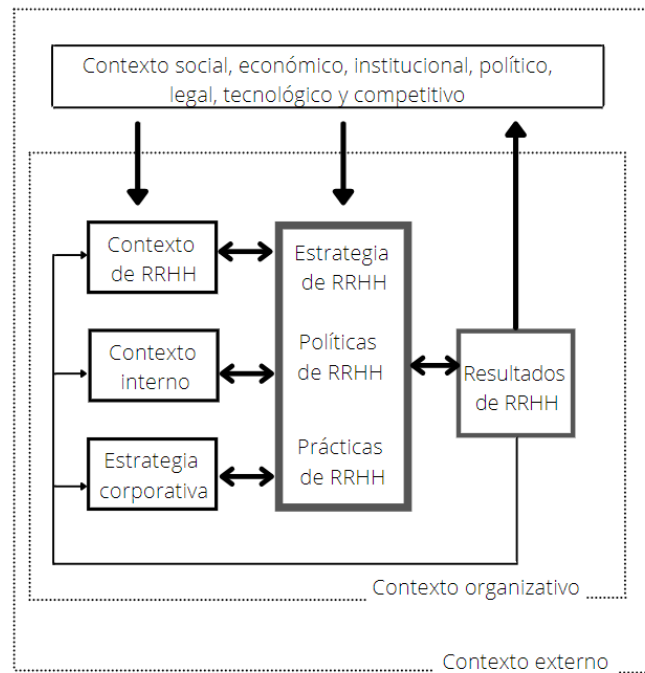
De conformidad con Martín-Alcázar et al. (2004:41), la perspectiva contextual *“contribuye a la construcción del modelo de dirección estratégica de los recursos humanos con un análisis de su dimensión social”*.

La perspectiva contextual contribuye a que la dirección estratégica de los recursos humanos se estudie desde una perspectiva más amplia y se analice no sólo desde el funcionamiento interno del sistema de recursos humanos, sino que también se tengan en cuenta su integración en una dimensión social, económica, cultural, institucional, legal, política, tecnológica y competitiva (Legge, 1989; Guest, 1990; Brewster, 1999; Brewster y Bournois, 1991; Martín-Alcázar et al., 2004).

La principal aportación de esta perspectiva se encuentra en la reconsideración de la relación entre la función de recursos humanos y su **contexto** (Brewster, 1999). Las anteriores perspectivas consideran el entorno como una variable contingente y, la perspectiva contextual, propone una explicación que integra al sistema de recursos humanos en el entorno en el que interacciona, incluyendo aspectos que son desconsiderados por las otras perspectivas y que resultan imprescindibles al objeto de explicar la realidad de la empresa.

La reconsideración señalada también influye, según Martín-Alcázar et al. (2004), en la posición de esta función en el interior de la empresa ya que dicha función deja de ser responsabilidad exclusiva de los especialistas de personal y se extiende al resto de directivos/as, especialmente de línea (Hoogendoorn y Brewster, 1992; Brewster y Söderström, 1994; Brewster et al., 1997).

Ilustración 2.7. Perspectiva contextual



Fuente: Martín-Alcázar et al. (2004)

De conformidad con Martín-Alcázar et al. (2004), a pesar de que las 4 perspectivas han enfatizado diferentes dimensiones de la SHRM, las conclusiones obtenidas son complementarias y pueden considerarse, de manera conjunta, en un modelo integrador. Además, estos/as autores/as señalan que es posible construir una explicación colectiva de la dimensión estratégica de la dirección de recursos humanos.

En este sentido, implícito al modelo integrador propuesto por Martín-Alcázar et al. (2005), se encuentra la idea de que las estrategias de recursos humanos eficientes deben cumplir con dos condiciones estratégicas o deben cumplir con el denominado doble ajuste de sistema de gestión de recursos humanos: ajuste vertical y horizontal. Y es que, si se cumplen estas dos condiciones, será posible que las estrategias de recursos humanos influyan de una forma positiva sobre el rendimiento organizacional (Golden y Ramanujan, 1985; Baird y Meshoulam, 1988; Wright y Snell, 1991; Marchington et al., 2011).

El **ajuste vertical** propuesto desde la literatura contingente y contextual, se refiere a la consistencia con el entorno externo y organizativo (Brewster, 1999; Wang et al., 2007). En la literatura relativa al ajuste vertical, la estrategia de negocio ha sido la variable más estudiada, sin embargo, existen otros muchos estudios que han analizado otras variables contingentes tales como factores del entorno –contexto legal, el sector, la innovación, la tecnología, la estructura o el tamaño- (Jackson et al., 1989; Jackson y Schuler, 1995) o factores organizativos como pueden ser la estructura, el ciclo de vida o tecnología (Jackson y Schuler, 1995). Es decir, existe un abanico de variables que pueden afectar al ajuste vertical.

Por el contrario, la condición del **ajuste horizontal** se fundamenta en la idea de que el conjunto de prácticas de recursos humanos (denominados en la literatura como sistemas, *bundles* de recursos humanos) han de estar internamente conectadas y complementadas al objeto de funcionar de una manera eficiente (Chadwick, 2010; Marchington et al., 2011). García et al., (2013a:1001), basándose en autores/as como Liu et al. (2007), Chadwick (2010) y Samnani y Singh (2013), definen esta condición como “*aquella condición por la que los elementos que componen el sistema de recursos humanos (políticas y prácticas) interrelacionan, reforzándose unos a otros para alcanzar determinados efectos sinérgicos*”. Este ajuste defiende que, de forma individual, las prácticas de recursos humanos pueden contribuir al rendimiento organizacional de forma eficiente. Por ello, autores/as como

Marchington y Grugulis (2000) señalan que se debe diseñar de forma estratégica, una combinación coherente de prácticas de recursos humanos para construir un sistema de recursos humanos eficiente.

De la discusión teórica que deviene de estas condiciones, tal y como se ha puesto de manifiesto en la literatura académica, si las organizaciones desean fomentar ciertos comportamientos en las personas trabajadoras orientados a los objetivos estratégicos, se necesitará un conjunto de prácticas de recursos humanos coherente. Así, Delmotte et al. (2011:21) señalan que *“si todas las prácticas de recursos humanos se encuentran alineadas con los mismos objetivos estratégicos (ajuste vertical), la consistencia entre estas prácticas (ajuste horizontal) también incrementará”*. Por lo tanto, para poder construir un sistema de recursos humanos consistente y sinérgico, las organizaciones deben aprovechar las ventajas que supone la estrategia de negocio como punto de referencia (Delery y Doty, 1996).

2.3.2 Los Sistemas de Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento o “High-Performance Working Systems” (HPWS)

Los Sistemas de Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento (en adelante, PAR) o HPWS es un ámbito que se ha estudiado mucho en la literatura. Sin embargo, a día de hoy, teniendo en cuenta el amplio abanico de términos empleados, definiciones y variantes que se utilizan para referirse a las HPWS, este paradigma se sigue topando con la problemática de **no disponer de una definición y medición consensuadas** (Delaney y Godard, 2001).

A continuación, se recogen las principales investigaciones con el objetivo de recoger las diferentes definiciones, se presentan el modelo AMO y las prácticas que integran las HPWS, las diferencias entre HPWS, High-Involvement Work Systems (HIWS) y High-Commitment Work Systems (HCWS), así como el impacto de las HPWS en el rendimiento organizacional y los resultados psicosociales.

2.3.2.1 Definición

No existe una definición universal respecto de las HPWS en la literatura. Las y los autores han ido aportando en sus diversos estudios una variedad de definiciones. Esta falta de claridad en la definición y de consenso en la misma es, tal y como indica Guest (1997:274), un reto: *“sólo cuando avancemos en la medición de las variables independientes y dependientes podremos empezar a prestar plena atención a la forma en que están vinculadas”*.

Se podría decir que la comunidad académica ha conceptualizado las HPWS de diversas formas y, en la siguiente tabla, se señalan las principales definiciones que se han venido recogiendo a lo largo de los últimos años.

Tabla 2.3. Definiciones de las HPWS

Autor/a	Año	Definición
Pfeffer	1994	Prácticas de recursos humanos que son capaces de generar una forma de trabajo más abierta y comunicativa haciendo que las y los supervisoras/es consideren que las personas trabajadoras son capaces de aportar ideas y sugerencias y, por tanto, son merecedoras de ser tenidas en cuenta a la hora de tomar decisiones.
Lado y Wilson	1994	Un conjunto de actividades, funciones y procesos interrelacionados que están dirigidos a atraer, desarrollar y mantener (o disponer de) de los recursos humanos de una empresa.

Autor/a	Año	Definición
Huselid	1995	Sistemas de trabajo diseñados para mejorar el conocimiento, las habilidades y competencias de las personas trabajadoras actuales y potenciales de la empresa, aumentar su motivación, reducir que eludan sus responsabilidades y mejorar la retención de los empleados de calidad, alentando a las personas trabajadoras que desempeñan bien su trabajo a abandonar la organización.
MacDuffie	1995	Un conjunto de prácticas interrelacionadas e internamente coherentes que actúan sinérgicamente, reforzando las unas a las otras al objeto de conseguir su objetivo, esto es, aumentar el compromiso de las personas trabajadoras y mejorar la eficiencia organizativa.
Batt	2002	Se incluyen tres dimensiones: capacidades relativamente altas; trabajo diseñado de forma que las personas trabajadoras puedan utilizar sus capacidades en colaboración con otros y una estructura de incentivos orientados a mejorar la motivación y el compromiso.
Way	2002	Conjunto de prácticas de recursos humanos separadas pero interconectadas que conjuntamente, reclutan, seleccionan, desarrollan, motivan y retienen a personas trabajadoras.
Datta et al.	2005	Conjunto de prácticas de recursos humanos diseñadas para mejorar las habilidades, el compromiso y la productividad de las personas trabajadoras de tal forma que las personas se conviertan en una fuente de ventaja competitiva.
Luna-Arocas y Camps Torres	2006	Un conjunto de prácticas interconectadas que buscan mejorar el rendimiento de la organización y las personas trabajadoras, mediante el desarrollo de competencias, habilidades, actitudes y motivación de las mismas, que lleven a un desempeño óptimo que impacte en los resultados corporativos.
Takeuchi et al.	2007	Conjunto de prácticas separadas pero interconectadas de recursos humanos diseñadas para mejorar las habilidades y el esfuerzo de las personas trabajadoras.
Bohlander y Snell	2007	Combinación específica de prácticas de recursos humanos, estructuras de trabajo y procesos que maximizan el conocimiento, las habilidades, el compromiso y la flexibilidad.
Messersmith y Guthrie	2010	Sistema de prácticas de recursos humanos destinados a atraer, re cualificar y estimular a las personas trabajadoras.
Patel et al.	2013	Sistema de prácticas alineadas horizontal y verticalmente diseñadas para afectar tanto las habilidades como la motivación de las personas trabajadoras.
Jiang y Liu	2015	Conjunto de prácticas de recursos humanos que permiten un alto rendimiento.
Úbeda-García et al.	2018	Prácticas innovadoras de recursos humanos y diseños de procesos de trabajo que, cuando se utilizan bajo ciertas combinaciones o conjuntos, se refuerzan mutuamente y producen beneficios sinérgicos
Hoque et al.	2018	Combinación específica de prácticas de recursos humanos, estructuras de trabajos y procesos que maximizan el conocimiento, habilidades, flexibilidad y compromiso de las personas trabajadoras

Fuente: elaboración propia

La idea que subyace y se repite en todas las definiciones recogidas en la tabla es que las **prácticas de recursos humanos están interrelacionadas entre sí y se influyen unas a las otras, haciendo que los efectos del conjunto de prácticas sean mayores que la suma de los efectos individuales de cada una de las prácticas** (Delery, 1998; Batt, 2002; Choi, 2014).

No obstante, si bien la definición de las HPWS se centra en hacer referencia a un conjunto de prácticas de recursos humanos, en la actualidad, no existe un consenso sobre qué ni cuántas prácticas integran las HPWS.

2.3.2.2 El modelo “AMO”

De conformidad con lo señalado en el apartado anterior y, si bien existen multitud de definiciones y ninguna definición universal respecto de las HPWS, se ha visto relevante profundizar en el influyente trabajo realizado por Appelbaum et al. (2000), que proporciona una base de cara a la conceptualización de las HPWS a través de la teoría o marco denominado AMO (A: *ability*; M: *motivation*, O: *opportunity to participate*).

Actualmente, esta teoría está cobrando especial interés en el ámbito de la SHRM. Son muchos los estudios que han utilizado la teoría AMO para definir el sistema de prácticas de gestión de personas (Appelbaum et al., 2000; Gardner et al., 2000; Wright et al., 2003; Gardner et al., 2007; Takeuchi et al., 2007; Sun et al., 2007; Zacharatos et al., 2007; Subramony, 2009; Jiang et al., 2012; Jiang et al., 2013; Mahdy y Alhadi, 2021; Katou, 2021; Bayo-Moriones y Bello-Pindado, 2021) y, Paawe y Boselie (2005:69) señalan que la teoría AMO es “*la única aplicada en más de la mitad de los artículos publicados después del año 2000*”.

Además, el modelo AMO se utiliza como guía para identificar las prácticas de gestión de personas de las HPWS (Boxall y Macky, 2009) y es de destacar que, en los últimos 20 años, es el marco el que ha emergido como marco dominante que ayuda a comprender los aspectos relativos a las HPWS y el rendimiento organizacional (Appelbaum et al., 2000; Paauwe, 2009; Jiang et al., 2013; Boxall y Purcell, 2016; Boxall et al., 2016).

Autores/as como Purcell y Kinnie (2007) y Jiang et al. (2012, 2013), por su parte, señalan que el uso de la teoría AMO como modelo para conceptualizar las HPWS es teóricamente plausible y que, además, dicha teoría ofrece una descripción detallada de cómo las prácticas de recursos humanos pueden afectar al rendimiento organizacional influyendo en la habilidad, motivación y oportunidad de participar de las personas trabajadoras.

Concretamente, esta teoría sugiere que, al objeto de asegurar el esfuerzo de las personas trabajadoras, son necesarios **tres requisitos: tener habilidades necesarias, tener una adecuada motivación y tener la oportunidad de participar** (Appelbaum et al., 2000). De conformidad con Appelbaum et al. (2000), las prácticas de recursos humanos influyen en el rendimiento organizacional a través de su impacto en la AMO de las personas trabajadoras. Así, de acuerdo al marco AMO, las personas trabajadoras tienen un buen rendimiento cuando pueden hacerlo (habilidades); cuando tienen la motivación para hacerlo (motivación) y cuando su entorno de trabajo proporciona el apoyo necesario para que se puedan expresar (oportunidad de participación) (Appelbaum et al., 2000; Boselie, 2010; Boxall y Purcell, 2011; Marín-García et al., 2011; Marín-García, 2013).

Además, se puede decir que este marco está compuesto por conceptos básicos de psicología (Kroon et al., 2013) y que el modelo sugiere que las HPWS mejoran los tres conceptos básicos del modelo que pueden ser descritos a través de tres dimensiones: prácticas de mejora de la habilidad; prácticas que mejoran la motivación y prácticas que mejoran las oportunidades.

La dimensión relativa a las **prácticas de mejora de la habilidad** se suele definir, de forma habitual por la comunidad científica, con el acrónimo en inglés de KSA (en inglés, *Knowledge, Skills and Abilities*). Esta dimensión refleja el grado de inversión en prácticas de recursos humanos destinadas a mejorar el conocimiento, las habilidades y las

competencias de las personas trabajadoras (Wright y Kehoe, 2008). Ejemplos de estas prácticas pueden ser, las técnicas de reclutamiento y selección de personas trabajadoras o la formación/capacitación (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Ichniowski et al., 1997; Becker y Huselid, 1998a y b; Appelbaum et al., 2000; Bae y Lawler, 2000; Gardner et al., 2000; Guthrie, 2001; Raidén et al., 2006; Kroon et al., 2013) ya que éstas influyen directamente en la capacidad de desempeño de las personas trabajadoras (Katou y Budhwar, 2010).

La dimensión relativa a las **prácticas que mejoran la motivación** refleja el grado de inversión en prácticas de recursos humanos que funcionan para motivar a las personas trabajadoras (Wright y Kehoe, 2008). La motivación se ocupa del deseo de una persona trabajadora para tener un buen desempeño, que se puede lograr a través de la motivación extrínseca o intrínseca. Ejemplo de este tipo de prácticas son, los incentivos o las oportunidades de crecimiento de carrera profesional, la evaluación formal de desempeño, la promoción, tener un riguroso sistema de compensaciones o compartir información (Huselid, 1995; Becker y Huselid, 1998a y b; Appelbaum et al., 2000; Bae y Lawler, 2000; Gardner et al., 2000; Guthrie, 2001; Raidén et al., 2006; Boxall y Purcell, 2011; Munteanu, 2014).

Por último, la dimensión de las **prácticas que mejoran las oportunidades** se relaciona con prácticas que proveen a las personas trabajadoras de oportunidades para participar en la toma de decisiones sustantivas sobre el trabajo y resultados organizacionales (Tsai, 2006; Wright y Kehoe, 2008). Ejemplo de esta dimensión pueden ser prácticas tales como participación en programas de calidad, flexibilidad laboral y mecanismos de comunicación efectivos, la autonomía y el trabajo en equipo (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Ichniowski et al., 1997; Appelbaum et al., 2000; Bae y Lawler, 2000; Gardner et al., 2000; Guthrie, 2001; Tsai, 2006; Wright y Kehoe, 2008).

En definitiva, si las organizaciones incluyen prácticas que mejoren las capacidades, la motivación y las oportunidades de participación (modelo AMO) de las personas trabajadoras, los sistemas de gestión de personas impactarán en el rendimiento individual y, consecuentemente, en el rendimiento organizacional (Macky y Boxall, 2007; Úbeda-García et al., 2018).

2.3.2.3 Prácticas que integran las HPWS

Si bien la teoría AMO indica qué requisitos básicos han de maximizar los sistemas de prácticas en aras a mejorar el rendimiento organizativo (Delery et al., 1997), actualmente, no existe consenso en el mundo académico sobre las prácticas que integran las HPWS. Así, dependiendo del/a autor/a, éstas pueden ser unas u otras y los sistemas pueden integrar más o menos prácticas.

En el presente apartado, dada la disparidad de opiniones existentes en el mundo académico, se realiza una revisión de las y los autores más destacados con el objetivo de verificar qué prácticas han sido y son consideradas por las y los académicos como integrantes de las HPWS.

Lawler III (1986) señala que, para lograr la implicación de las personas trabajadoras en la organización, debían concurrir, de forma simultánea, las siguientes variables: información, conocimiento, recompensa y poder. Unos años más tarde, Pfeffer (1994) propone un modelo inicial donde se incluyen 16 prácticas que el autor considera como mejores prácticas para lograr una mayor influencia en el resultado empresarial.

1. Seguridad en el empleo
2. Reclutamiento exigente y selectivo
3. Salarios altamente competitivos
4. Incentivos
5. Participación en el accionario por las personas trabajadoras
6. Información compartida
7. Participación y empoderamiento de las personas trabajadoras

8. Rediseño de los puestos de trabajo y funcionamiento organizacional en base a equipos de trabajo
9. Amplia formación
10. Capacitación y aprovechamiento de las personas trabajadoras en múltiples funciones
11. Igualitarismo
12. Reducción de diferencias de escalas salariales
13. Promoción interna
14. Perspectiva a largo plazo
15. Medición de las prácticas organizacionales
16. Congruencia con la filosofía organizacional

Posteriormente, Pfeffer (1998b) basándose en diversos estudios, literatura y su propia observación y experiencia, revisa su modelo de 16 prácticas y afirma que existe un grupo de 7 prácticas que caracterizan a la mayoría de las organizaciones.

Las razones por las que Pfeffer (1998b) reduce su lista son: en primer lugar, porque la nueva lista se centra en las dimensiones básicas, algunas de las cuales, como la compensación y la reducción de las diferencias de estatus, tienen varios componentes enumerados en la lista anterior por separado. Y, en segundo lugar, porque algunos de los elementos de la lista anterior tienen que ver más con la capacidad de implementar prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, -como poder tener una visión a largo plazo y darse cuenta de los beneficios de promoverlo desde adentro- que con la descripción de las dimensiones de las prácticas. En la siguiente tabla se recogen las siete prácticas finales propuestas por Pfeffer (1998b).

Tabla 2.4. 7 prácticas identificadas por Pfeffer

Práctica	Descripción
Seguridad en el empleo	<p>Las personas trabajadoras podrán innovar y mejorar su productividad si no temen ser despedidas.</p> <p>Las políticas de seguridad en el trabajo llevan a una contratación cuidadosa porque la organización conoce que no puede simplemente dejar ir a su talento si se ha sobreestimado la demanda de trabajo.</p> <p>Las personas trabajadoras suelen estar contentas de ser más productivas porque saben que están ayudando a asegurar un resultado que les beneficia ya que ello implica tener un trabajo y carrera profesional a largo plazo.</p> <p>La seguridad en el empleo puede conferir otro beneficio, ya que fomenta que las personas adopten una perspectiva a más largo plazo de sus trabajos y desempeño organizacional.</p>
Exigencia y selectividad en la contratación	<p>Las organizaciones que se toman en serio la obtención de beneficios a través de las personas, realizan grandes esfuerzos para asegurarse de que contratan a las personas adecuadas.</p> <p>Esto implica (a) que la organización necesita tener herramientas para gestionar todas las postulaciones, (b) que la organización debe tener claro cuáles son las habilidades y atributos más críticos para su negocio, (c) que las habilidades y atributos contratadas deben de ser consideradas cuidadosamente y deben ser coherentes con los requisitos particulares del trabajo y con el enfoque de la organización hacia su mercado y (d) que la organización debe evaluar principalmente los atributos importantes que son difícilmente de cambiar a través de la formación.</p> <p>La contratación se realiza bajo un <i>fit</i> cultural con la organización (adaptación con la organización) y no sólo en base a la capacidad o inteligencia.</p>

Práctica	Descripción
Equipos auto gestionados y descentralización en la toma de decisiones	<p>En las organizaciones basadas en equipos, todas las personas de la empresa se sienten responsables de la operación y el éxito de la empresa, no solo unas pocas personas en puestos de alta dirección. Este mayor sentido de responsabilidad estimula más iniciativa y esfuerzo por parte de todos los involucrados.</p> <p>Los equipos permiten a las personas trabajadoras poner en común sus ideas para encontrar soluciones mejores y más creativas a los problemas. Los equipos auto gestionados, suponen la eliminación de capas de jerarquía y la absorción de tareas administrativas previamente realizadas por especialistas, evitando los enormes costos de tener personas cuyo único trabajo es observar cómo otras personas hacen el trabajo.</p> <p>La exitosa implementación de programas de satisfacción del cliente o los programas para utilizar las ideas y el conocimiento de las personas trabajadoras requieren la descentralización de la toma de decisiones y permitir que en todos los niveles puedan ejercer influencia significativa sobre las decisiones y los procesos de la organización.</p>
Alta compensación contingente sobre el rendimiento organizacional	<p>La compensación contingente es importante por una cuestión de equidad y justicia y porque ayuda a motivar el esfuerzo de las personas trabajadoras.</p> <p>La autogestión de las personas trabajadoras hace que éstas trabajen como parte esencial de la filosofía de la cultura empresarial y al mismo tiempo, ayudan a generar mayores resultados en la medida que asumen más responsabilidades. Ello ayuda a aumentar el esfuerzo, ya que las personas trabajadoras conocen que van a compartir los resultados de su trabajo.</p>
Amplia formación	<p>La formación es un componente fundamental de los sistemas de trabajo de alto rendimiento porque estos sistemas se basan en la habilidad e iniciativa de las personas trabajadoras para identificar y resolver problemas, iniciar cambios en los métodos de trabajo y asumir la responsabilidad de la calidad. Todo esto requiere una fuerza laboral capacitada y motivada que tenga el conocimiento y la capacidad para realizar las tareas requeridas.</p>
Reducción de las diferencias de estatus y barreras	<p>Una premisa fundamental es que las personas trabajadoras se sientan importantes y comprometidas. En este contexto, distintos sistemas están tendiendo a reducir las diferencias de estatus que separan a los individuos y equipos (diferencias de salario, indumentaria de trabajo, lenguaje, etc.).</p>
Compartir amplia información	<p>El intercambio de información es un componente esencial de los sistemas de trabajo de alto rendimiento por dos razones. Primero, el intercambio de información sobre aspectos tales como el desempeño financiero, la estrategia y las medidas operativas transmiten a las personas de la organización que se confía en ellas y, en segundo lugar, aunque las personas trabajadoras estén motivadas y capacitadas, éstas no pueden contribuir a mejorar el rendimiento organizacional si no tienen información relevante o cuentan con ella pero no están capacitados para comprenderla.</p>

Fuente: Pfeffer (1998b)

Las investigaciones que se han llevado a cabo en aras a buscar y verificar qué prácticas de recursos humanos pueden conseguir un mayor efecto en el rendimiento organizacional son muchas y, dependiendo del/a autor/a, las prácticas de recursos humanos que se consideran como prácticas de alto rendimiento varían. Además de destacar los importantes y conocidos trabajos realizados por Lawler III (1986) y Pfeffer (1998b) donde se listan las prácticas que éstos autores consideran como de alto rendimiento, en la siguiente tabla se plasma un listado de las prácticas que otros autores y autoras han considerado como de alto rendimiento.

Tabla 2.5. Prácticas de alto rendimiento según la literatura

Autor/es	Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento
Huselid (1995)	Selección, análisis del rendimiento, compensación, diseño de puestos, quejas, información, participación, reclutamiento, formación y evaluación de la actitud.
MacDuffie (1995)	Equipos de trabajo, equipos de resolución de problemas, participación, rotación, descentralización de trabajos, reclutamiento y contratación, compensación, diferencias de estatus, formación tanto a nuevas personas trabajadoras como personas con experiencia.
Delery y Doty (1996)	Sistemas formales de formación y evaluación, oportunidades en el desarrollo de las carreras profesionales, seguridad en el trabajo, definición del puesto de trabajo, sistemas para la participación en la toma de decisiones, modelos para la participación en los beneficios.
Ichniowski y Shaw (1999)	Pago de incentivos, reclutamiento, trabajo en equipo, seguridad en el trabajo, flexibilidad, formación, comunicación.
Guthrie (2001)	Promoción interna, promoción basada en el desempeño, retribución basada en habilidades y grupal, participación en los resultados y capital, programas participativos, información, análisis de actitud, equipos, formación transversal.
Zarachatos et al. (2005)	Seguridad en el empleo, reclutamiento selectivo, formación, equipos, toma de decisiones descentralizada, poca discriminación de status, compartir información, compensación contingente, liderazgo transformacional, trabajo de alta calidad.
Datta et al. (2005)	Utilizaron las prácticas señaladas por Guthrie (2001) y Huselid (1995).
Evans y Davis (2005)	Dotación de personal, equipos auto gestionados, toma de decisiones descentralizada, formación, asignaciones de trabajo flexibles, comunicación y compensación.
Combs et al. (2006)	Compensación, formación, niveles de compensación, participación, selección, promoción interna, planificación de recursos humanos, trabajo flexible, evaluación del desempeño, procedimientos de quejas, equipos, seguridad en el trabajo e información.
Sun et al. (2007)	Contratación selectiva, formación, movilidad interna, seguridad en el empleo, descripción del trabajo, evaluación orientada a resultados, incentivos y participación.
Beltrán-Martín et al. (2008)	Dotación de personal selectivo, formación integral, evaluación del desempeño, sistemas de recompensa equitativos, remuneración basada en el desempeño.
Guthrie et al. (2009)	Equipos, amplia formación, compartir información, mecanismos participativos, incentivos basados en grupos.
Martín-Tapia et al. (2009)	Contratación, formación, compensación, gestión del desempeño, comunicación y participación.
Liao et al. (2009)	Formación, información, servicio interdepartamental, equipos y participación, autonomía con respecto a los clientes, evaluación del desempeño, remuneración, diseño del puesto.
Wu y Chaturvedi (2009)	Selección, formación integral, oportunidades de carreras internas, evaluaciones formales, empoderamiento, retribución basada en el rendimiento.
Gong et al. (2010)	Contratación selectiva, participación en la toma de decisiones a través de equipos, pago contingente en función del desempeño, formación, planificación y promoción profesional y desempeño regular, promoción y desarrollo.
Gitell et al. (2010)	Selección, resolución de conflictos, medición del desempeño, incentivos, reuniones.
Chuang y Liao (2010)	Selección, formación, participación, evaluación del desempeño, compensación/recompensas y apadrinamiento.

Autor/es	Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento
Messersmith y Guthrie (2010)	Selección, formación, gestión del desempeño, compensación, compartir información.
Camps y Luna-Arocas (2012)	Estabilidad laboral, selección eficaz, programas de participación, equidad, evaluación del rendimiento, retribución, formación y comunicación interna.
Zhang et al. (2013)	Reclutamiento, formación, compensación, participación, seguridad en el trabajo.
Dermirbag et al. (2014)	Seguridad en el trabajo, reclutamiento selectivo, equipos auto gestionados, descentralización en la toma de decisiones, compensación dependiente del rendimiento organizacional, formación intensiva, reducción de estatus e información.
Karatepe y Vatankhah (2014)	Oportunidades de carrera, empoderamiento, contratación selectiva, incentivos, seguridad en el empleo, trabajo en equipo, formación.
Pascual y Comeche (2015)	Reclutamiento y contratación, compensación y estabilidad.
Kornekalis et al. (2017)	Pago relacionado con el rendimiento, equipos, formación.
Farrukh et al. (2021)	Información, participación en gestión, seguridad en el trabajo, formación y desarrollo de carrera.

Fuente: elaboración propia

En definitiva, como se ha podido observar en la revisión de los trabajos recogida en la tabla anterior, no existe un consenso sobre qué prácticas integran las HPWS. Aun así, las prácticas que se consideran de forma más frecuente como HPWS son: la formación, la selección, la promoción, la comunicación, la información, la retribución, la participación, el trabajo en equipo, la autonomía y el sistema de evaluación (Arthur, 1994; Peck, 1994; Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Delaney y Huselid, 1996; Ichniowski et al., 1997; Pfeffer, 1998b; Becker y Huselid, 1998a y b; Bae y Lawler, 2000; Appelbaum et al., 2000; Gardner et al., 2000; Guthrie, 2001; Combs et al., 2006; Pousthama et al., 2013).

A continuación, basándonos en diversos autores y autoras, en la siguiente tabla se recoge una definición de estas prácticas más frecuentes.

Tabla 2.6. Definición de las prácticas de gestión de recursos humanos consideradas más frecuentes

Prácticas	Definición
Formación	Inversión destinada a actividades relativas con la formación y la existencia de programas de formación orientados a diversos ámbitos tales como la resolución de problemas, habilidades técnicas....
Selección	Ejecución de prácticas de selección rigurosa que se basen en criterios objetivos y que estén diseñadas para cada puesto de trabajo. Dicha selección estará dirigida a garantizar que la persona candidata que se haya seleccionado cuenta con aquellas cualificaciones que sean necesarias para desempeñar las correspondientes tareas.
Promoción	Prevalecer la promoción interna frente a la contratación externa y utilización de unas escalas profesionales que estén bien definidas.
Comunicación	Existencia de vías de comunicación y mecanismos que permitan plantear aportaciones, ideas, sugerencias o quejas y que proporcionan la base que faculta a las personas para la adecuada coordinación y gestión.

Prácticas	Definición
Información	Ofrecer información relevante acerca de la organización como el rendimiento, los costes, los beneficios, el desempeño pasado y los planes futuros de la organización, calidad de productos, niveles de servicio, etc.
Retribución	Prácticas de retribución de naturaleza contingente sobre la base de la productividad lograda por la persona trabajadora y la instauración de sistemas de evaluación de desempeño.
Participación	Desarrollar dinámicas tendentes a (a) favorecer que las personas trabajadoras puedan participar en las decisiones y acciones, (b) fomentar la iniciativa y autonomía de las personas trabajadoras en sus respectivos trabajos y que contribuyen a establecer una relación de cooperación y confianza.
Trabajo en equipo	Existencia de equipos de trabajo, formales y autónomos al objeto de resolver problemas, abordar aspectos relativos a proyectos en general, a la calidad, etc.
Autonomía	Ofrecer oportunidades para ser proactivo y tomar decisiones en el ámbito del puesto de trabajo, permitir ejercer el suficiente criterio en la realización del trabajo.
Sistemas de evaluación	Existencia de sistemas de evaluaciones formales regulares.

Fuente: Lawler III (1986;1996); Delery y Doty (1996); Appelbaum et al. (2000); Gardner et al. (2000); Bae y Lawler, (2000); Lertxundi y Landeta (2011)

En relación a las prácticas señaladas y sin desmerecer ninguna, se debe prestar especial atención a la práctica relativa a la participación en gestión. Y es que, esta práctica tiene una importancia doble en el marco de la presente tesis doctoral: en primer lugar y, en consonancia con lo ya explicado en el apartado 2.2 del presente Capítulo, la participación en gestión, en el ámbito de la democracia organizacional, es uno de los principios cooperativos que rigen la experiencia cooperativa de MONDRAGON y constituye una de sus principales características. En segundo lugar, la participación en gestión, además, en el ámbito de la SHRM, se considera comúnmente como una de las prácticas de alto rendimiento que se repite en muchas de las investigaciones (Arthur, 1994; McDuffie, 1995; Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Appelbaum et al., 2000; Datta et al., 2005; Combs et al., 2006; Sun et al., 2007; Takeuchi et al., 2007; Guthrie et al., 2009; Liao et al., 2009; Chuang y Liao, 2010; Gong et al., 2010; Boselie, 2010; Camps y Luna-Arocas, 2012; Zhang et al., 2013; Garcia-Chas et al., 2016; Mansour et al., 2014; Demirbag et al., 2014; Fabi et al., 2015).

De hecho, Topcic et al. (2016) señalan que una práctica importante dentro de las HPWS es la participación de las personas trabajadoras. Rowden (2002) también señala que permitiendo a las personas trabajadoras controlar e influir en sus actividades laborales, las organizaciones pueden mejorar la ventaja competitiva derivada de los recursos humanos. El otorgar mayor control sobre su vida laboral implica que las personas trabajadoras están más dispuestas a aplicar sus habilidades y conocimientos y compartir información (Li et al., 2015) y es menos probable que busquen otras oportunidades laborales. Además, la participación en gestión mejora el flujo de información (Anderson y McDaniel, 1999) y, por tanto, se dan comunicaciones transparentes y abiertas. VanYperen et al. (1999) señalan, además, que involucrar a las personas trabajadoras en la formulación de las estrategias y objetivos relacionados con las tareas promueve un comportamiento cívico organizacional; y las ideas, experiencia y esfuerzo de las personas trabajadoras al contribuir en el proceso de toma de decisiones facilita tanto la superación de adversidades como el lograr los objetivos organizacionales (Busck et al., 2010; Silla et al., 2020).

2.3.2.4 HPWS, High-Involvement Work Systems (HIWS) y High-Commitment Work Systems (HCWS)

En la literatura, las HPWS se utilizan indistintamente con terminología tales como *High-Involvement Work Systems* (HIWS) o *High-Commitment Work Systems* (HCWS) (Demirbag et al., 2016). Sin embargo, existen ciertas diferencias entre éstos términos.

Las HPWS, que comprenden un conjunto de prácticas de recursos humanos relacionadas entre sí, pueden facilitar la capacidad y habilidad de las personas trabajadoras, la motivación y la oportunidad de participar (Appelbaum et al., 2000).

En cambio, las **HIWS** se refieren a una serie de prácticas de recursos humanos sinérgicas que se enfocan en la participación en gestión, poder, acceso a información, formación e incentivos (Benson et al., 2006). Se pueden definir las HIWS como sistemas de prácticas de recursos humanos diseñadas para fomentar la participación e involucración de las personas trabajadoras en la gestión, la autonomía y sentido de pertenencia. Al mismo tiempo, proveen una oportunidad a las personas trabajadoras de identificarse con la organización y sentir un mayor sentido de pertenencia (Lepak et al., 2006; Camuffo et al., 2017), provocando una actitud positiva hacia el trabajo (Bonet, 2014) y mejorando así el rendimiento organizacional (Guthrie, 2001; Wood et al., 2012; Lee et al., 2015; Flinchbaugh et al., 2016). Las HIWS, de conformidad por lo señalado por Boxall y Macky (2016:90), “*constituyen prácticas de recursos humanos que fomentan la participación mientras que las HPWS buscan un mejor rendimiento, pero no necesariamente llevan a una mayor participación*”.

Por último, las **HCWS** se refieren a un sistema de prácticas de recursos humanos que tiene como objetivo provocar el compromiso de las personas trabajadoras con la organización proveyéndoles de un salario equitativo y seguridad en el empleo de forma que la actitud de las personas trabajadoras es auto gestionada, más que controlada por las y los superiores (Walton, 1985; Wood y De Menezes, 1998; Boxall, 2012; Demirbag et al., 2016).

Teniendo en cuenta que no se analizará en esta tesis el efecto que tiene este sistema de prácticas de gestión de personas ni en el rendimiento, ni en la participación ni en el compromiso, se ha optado por utilizar la terminología de HPWS en los casos en los que se haga referencia a los sistemas, aun siendo consciente de las particularidades de cada uno de estos sistemas.

2.3.2.5 El impacto de las HPWS en el rendimiento organizacional y en resultados psicosociales

Tal y como se ha señalado previamente, el SHRM trata de responder a las preguntas relativas a cuánto y cómo contribuyen las personas a la ventaja competitiva (Becker y Gerhart, 1996; Becker y Huselid, 1998a; Delery y Shaw, 2001). Es decir, las y los investigadores en este campo se han centrado en analizar (1) hasta qué punto o cuánto influyen los sistemas de prácticas en el rendimiento económico-financiero y, (2) cómo influyen los sistemas de prácticas en el **rendimiento organizativo**.

Sin embargo, a pesar de que en la literatura académica se hayan realizado abundantes estudios al objeto de demostrar la conexión existente entre las HPWS y el rendimiento organizacional, esta relación permanece en el *black box*. En el ámbito académico, todavía no se ha llegado a un consenso sobre la medición del rendimiento (Wright y Gardner, 2003; Becker y Huselid, 2006; Boxall, 2012).

Esta situación ha derivado en que existan investigaciones que asocien las HPWS con indicadores como la **productividad** (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Youndt et al., 1996; Koch y McGrath, 1996; Ichniowski et al., 1997; Ichniowski y Shaw, 1999; Guthrie, 2001; Chang y Chen, 2002; Kato y Morishima, 2002; Combs et al., 2006; Michaelis et al., 2015), el **rendimiento financiero** (Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Ngo et al., 2008), la **calidad del producto o servicio** (MacDuffie, 1995; Jayaram et al., 1999; Gittel et al., 2010), la **innovación organizacional** (Collins y Smith, 2006; Chen y Huang 2009; Fu et al., 2015) o el **capital social organizacional** (Chuang et al., 2013).

Por otro lado, en el mundo académico, en los últimos años, existe un creciente interés de estudiar los **resultados psicosociales** en el campo de las HPWS (Chang y Chen, 2011; Zhang et al., 2013; García-Chas et al., 2016; Hefferman y Dundon, 2016; Huang et al., 2016; Huang et al., 2016; Teo et al., 2020). Se ha comenzado a incorporar en los estudios, indicadores relacionados con las personas, indicadores como el **bienestar**, la **satisfacción**, el **compromiso**, la **motivación**, la **confianza**, el **absentismo**, la **resiliencia**, **efectividad** y aumento de **productividad** (Drummond y Stone, 2007; Wu y Chaturvedi, 2009; Gong et al., 2010; Messersmith et al., 2011; Jensen et al. 2013; Fan et al. 2014; Zhang et al., 2014; Van De Voorde y Beijer 2015; Huang et al., 2016; García-Chas et al., 2016; Andersén y Andersén, 2019; Cooke et al., 2019; Chillakuri y Vanca, 2020; Uribetxeberria et al., 2020; Dorta-Afonso et al., 2021).

Haciendo zoom el ámbito cooperativo, existen pocos estudios que aborden las HPWS. Los estudios que existen en este ámbito (1) tratan de relacionar las HPWS y el rendimiento organizacional o resultados psicosociales (Mutua et al., 2012; Arando et al., 2015; Elorza et al., 2016; Madinabeitia, 2016; Ximenes et al., 2019; Rhash, 2019; Garmendia et al., 2021), (2) abordan aspectos relativos a la calidad de la gestión comparando cooperativas y organizaciones convencionales (Charterina et al., 2007) o (3) abordan el diseño y/o difusión de prácticas de gestión de personas en filiales extranjeras creadas por la cooperativa matriz (Lertxundi, 2011; Bretos et al., 2017). Y esta escasez de literatura también se puede extrapolar a MONDRAGON, donde salvo estudios puntuales (Arando et al., 2015; Elorza et al., 2016; Bretos et al., 2017) apenas se ha estudiado este fenómeno.

2.4 Revisión de la literatura referente a las diferencias entre personas trabajadoras de mano de obra directa e indirecta

Las realidades de las organizaciones son complejas y sobre todo heterogéneas en lo que a las personas trabajadoras se refiere. Así, y sobre todo en organizaciones industriales, las personas trabajadoras se pueden dividir en, al menos, dos colectivos diferenciados: personas trabajadoras de mano de obra directa (en adelante, MOD, conocidos como *blue collar* en la literatura anglosajona) por un lado y, personas de mano de obra indirecta (en adelante, MOI, también conocidos como *white collar*) por otro lado.

Esta distinción no es insignificante para la literatura científica de la SHRM ya que las propias características y comportamientos de estos colectivos difieren (Weaver, 1975; Pousette y Hanse, 2002; Anjum y Parvez, 2013).

Las personas trabajadoras de MOD son personas que desarrollan trabajos físicos manuales, cuyas carreras profesionales están relativamente restringidas (Gibson y Papa, 2000; Lips-Wiersma et al., 2016; Mustosmäki et al., 2017) y trabajan bajo una estrecha supervisión (Schreurs et al., 2011). De hecho, en el seno de la construcción, se enfrentan a trabajos en ocasiones peligrosos y físicamente exigentes (Goldenhar et al., 2003). Asimismo, la estrecha supervisión de las personas trabajadoras puede obstaculizar su crecimiento y desarrollo individual, lo que conduce a una menor autonomía en sus puestos de trabajo (Schreurs et al., 2011). Además, Duncan (2013) por su parte, señala que, tradicionalmente, el grupo profesional de MOD se percibe como menos gratificante. Es decir, este colectivo se caracteriza por tener un trabajo rutinario, estandarizado, repetitivo y físico (Roy, 1959; Vinel, 2013).

Por el contrario, el colectivo de personas trabajadoras de MOI incluye personal profesional o semi-profesional que lleva a cabo tareas de oficina (Gibson y Papa, 2000; Hammer y Ferrari, 2002), cuyos trabajos son retadores (Van den Broeck et al., 2012) y se caracterizan por trabajar en equipo, dar apoyo y generar oportunidades (Love et al., 2010). Además, este tipo de trabajos tienen, de media, mayor potencial para desarrollar una carrera

profesional (Mustosmäki et al., 2017). El trabajo de MOI se ha caracterizado, por tanto, como un trabajo no rutinario y basado sobre todo en el conocimiento (Hopp et al., 2009).

Tener en cuenta esta distinción en el seno de una misma organización es algo importante. La literatura demuestra que las percepciones de estos dos grupos difieren en lo que al ámbito de trabajo y experiencias se refiere (Guzzo y Noonan, 1994; Hu et al., 2010; Gottschalck et al., 2020). Además, se observa que conceden una importancia diferente al rol general del trabajo en sus vidas (Gibson y Papa, 2000; Hu et al., 2010).

En este sentido, y con motivo de las diversas características de ambos grupos, la literatura de la SHRM muestra percepciones diferentes entre dichos colectivos en diversos ámbitos.

Iverson y Roy (1994), Toppinen-Tanner et al. (2002), Huang (2011), Santhanam y Srinivas (2019) y Gottschalck et al. (2020) analizaron el sentimiento de querer **abandonar la organización (turnover)** en dicho/s colectivo/s. Pousette y Hanse (2002) analizaron la invariabilidad multigrupal en los modelos de medición y los modelos estructurales entre las características del puesto de trabajo, entre los que se encuentran MOD y MOI, las **variables psicosociales intervinientes**, los **resultados de salud** y el **absentismo laboral**.

Santhanam y Srinivas (2018), por su parte, llevaron a cabo un estudio con el objetivo de examinar el impacto del **compromiso** en el agotamiento laboral y la intención de dejar la organización entre personas trabajadoras de MOD. Najjar y Fares (2017) en cambio, a través de su estudio, investigaron las prácticas **motivacionales** de las y los directivos y las diferencias de los factores motivacionales de la teoría de Maslow, entre las personas trabajadoras de MOD y MOI.

Anjum y Parvez (2013) realizaron un estudio de comportamientos laborales en un grupo de 400 personas trabajadoras de MOD y MOI y los resultados muestran que existe una diferencia estadísticamente significativa en la magnitud de los **comportamientos laborales** contraproducentes de las personas trabajadoras de MOD y MOI. Así, las personas trabajadoras de MOI presentan un alto grado de satisfacción en el trabajo y un grado mínimo de conflictos interpersonales, mientras que las personas trabajadoras de MOD muestran una baja satisfacción en el trabajo y un alto grado de conflictos interpersonales y conductas laborales contraproducentes. En este sentido, incluso existen estudios que analizan los **efectos en la salud física y mental** que tienen las diversas exigencias de los trabajos (Toppinen-Tanner et al., 2002; Coenen et al., 2020; Bakker y De Vries, 2021).

Por último, la **satisfacción** también ha sido analizada por autores/as como Weaver (1980), Pond III y Geyer (1991), Greenberg y Baron (2003), Hu et al. (2010) y Baruch et al. (2016). En este sentido, Wright et al. (1994a) compararon a trabajadores/as de MOD y MOI y descubrieron que los/as trabajadores/as de MOD se quejan mucho más del entorno físico del trabajo, se preocupan más por los peligros para la salud de los trabajos y están menos satisfechos con su situación total (es decir, el trabajo y la economía) que las personas trabajadoras de MOI.

2.5 Referencias bibliográficas

Abad, F., Hernández, J., Nolte, J., Arando, S., Elio, E., Freundlich, F., y Gago, M. (2013). *La Participación financiera de los trabajadores en la empresa*. Escuela de Organización Industrial (EOI).

Agirre, I., Reinares, P., y Freundlich, F. (2015). Does a democratic management model enhance performance through market orientation?: empirical evidence from the Mondragon industrial group. *Review of Radical Political Economics*, 47 (3), pp. 345-367.

Albizu, E., Altzerreka, R., Cerrato, J., Etxaniz, F.J., García, R., Hoyos, J., Iriarte, M., y Serrats, G. (2005). La participación de las personas. 7 claves para añadir valor a las organizaciones. Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua/ Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. ISBN: 84-8373-800-7.

Alcañiz, L., Alvarez, M., Apraiz, A., Baniandrés, J., Eizaguirre, A., Eizaguirre, A., García Feijoo, M., Iribar, M. A. y Larrinaga, M.A. (2013). *Siete experiencias de participación: luces y sombras en el caminar*. Bizkaiko Foru Aldundia. ISBN: 978-84-96543-83-6.

Alianza Cooperativa Internacional, (s.f). *Identidad cooperativa: nuestros principios y valores*. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>.

Allen, M. R., y Wright, P.M. (2007). Strategic management and HRM. En Boxall, P., Purcell, J., y Wright, P. E. (Eds). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, pp 88-107. Oxford University Press.

Altuna Gabilondo, L. (2008). *La experiencia cooperativa de Mondragon: una síntesis general*. LANKI Kooperatibismoaren ikertegia. ISBN: 978-84-608-0834-3.

Alvarez-Melgarejo, M., y Torres-Barreto, M. L. (2018). Recursos y capacidades: factores que mejoran la capacidad de absorción. *I + D Revista de Investigaciones*, 12 (2), pp. 51-58.

Andersén, J., y Andersén, A. (2019). Are high-performance work systems (HPWS) appreciated by everyone? The role of management position and gender on the relationship between HPWS and affective commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 41 (5), pp. 1046-1064.

Anderson, R.A., y McDaniel, R.R. Jr (1999). RN participation in organizational decision making and improvements in resident outcomes. *Health Care Management Review*, 24 (1) pp. 7-16.

Anjum, M., y Parvez, A. (2013). Counterproductive behavior at work: A comparison of blue collar and white collar workers. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 7 (3), pp. 417-434.

Anjum, N., Islam, M. A., Choudhury, M. I., y Saha, J. (2021). Do Intrinsic Rewards Matter on Motivation? Evidence from Primary School Teachers of Bangladesh. *SEISENSE Journal of Management*, 4(1), pp. 47-58.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. y Kalleberg, S. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Cornell University Press.

Appelbaum S.H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O., y Kulbashian, S. (2013). Participation in decision making: a case study of job satisfaction and commitment (part one). *Industrial and Commercial Training* 45 (4), pp. 222-229.

Arando, S., Freundlich, F., Gago, M., Jones, D.C., y Kato, T. (2010). Assessing Mondragon: Stability & Managed Change in the Face of Globalization. *The William Davidson Institute Working Paper*, (1003). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1726449>

Arando, S., Gago, M., Jones, D., y Kato, T. (2015). Efficiency in employee-owned enterprises: An econometric case study of Mondragon. *Industrial & Labor Relations Review*, 68 (2), pp. 398–425.

Ardichvili, A., Page, V., y Wentling, T. (2003). Motivation and Barriers to Participation in Virtual Knowledge-sharing Communities of Practice. *Journal of Knowledge Management*, 7 (1), pp. 64 – 77.

Armstrong, C.E., y Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 33 (6), pp. 959-986.

Armstrong, M., y Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management practice*. 15ª edición. Kogan Page Publishers.

Arregi, A., Gago, M., Gómez, I., Ortega, I., y Uribetxebarria, U. (2019). *Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa: bienestar, rendimiento, territorio*. Mondragon Unibertsitateko Zerbitzu Editoriala.

Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource system of manufacturing performance and turnover. *The Academy of Management Journal*, 37 (3), pp. 670-687.

Bae, J., y Lawler, J.J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43 (3), pp. 502-517.

Baird, L., y Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *The Academy of Management Review*, 13 (1), pp. 116-128.

Bakan, I., Suseno, Y., Pinnington, A., y Money, A. (2004). The influence of financial participation and participation in decision-making on employee job attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (3), pp. 587–616.

Bakaikoa, B., Errasti, A., y Begiristain, A. (2004). Gobierno y democracia en los grupos empresariales cooperativos ante la globalización. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 48, pp. 53-77.

Bakaikoa, B., Errasti, A., y Morandeira, J. (2013). La regeneración de las Entidades de Economía Social. Un reto en el País Vasco. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 112, pp. 151-75.

Bakker, A. B., y De Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping. An international Journal*, 34(1), pp. 1-21.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.

Barney, J. y Wright, P.M. (1998). On becoming a strategic partner: The roles of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.

Barney, J., Wright, M., y Ketchen Jr., D.J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27 (6), pp. 625-641.

Baruch, Y., Wordsworth, R., Mills, C., y Wright, S. (2016). Career and work attitudes of blue-collar workers, and the impact of a natural disaster chance event on the relationships between intention to quit and actual quit behaviour. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 25 (3), pp. 459-473.

Basterretxea, I., Heras-Saizarbitoria, I. y Lertxundi, A. (2019). Can employee ownership

- and human resource management policies clash in worker cooperatives? Lessons from a defunct cooperative. *Human Resource Management*, 58 (6), pp.585-61.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45 (3), pp. 587-597.
- Batstone, E. (1983). Organization and Orientation: A life Cycle Model of French Cooperatives. *Economic and Industrial Democracy*, 4 (2), pp. 139-161.
- Bayo-Moriones, A., y Bello-Pindado, A. (2021). Differences in the impact of AMO bundles of line managers and frontline workers on the performance of manufacturing firms. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 34 (2), pp. 201-221.
- Becker, B.E., y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 779-801.
- Becker, B.E., y Huselid, M. A. (1998a). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. En Ferris, G.R. (Ed.). *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, pp. 53-101. JAI Press.
- Becker, B.E, y Huselid, M.A. (1998b). *Human resources strategies, complementarities, and firm performance*. School of Management, SUNY-Buffalo.
- Becker, B.E, y Huselid, M.A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), pp. 898-925.
- Beggan, J. K. (1992). On the social nature of nonsocial perceptions: The mere ownership effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62 (2), pp. 229–237.
- Beggan, J. K., y Brown, E. M. (1994). Association as a psychological justification for ownership. *The Journal of Psychology*, 128 (4), pp. 365–380.
- Begin, J. P. (1993). Identifying patterns in HRM systems: Lessons learned from organizational theory. En Shaw, J., Kirkbride, P., y Rowland, K. (Eds). *Research in Personnel and Human Resource Management*, suplemento 3, pp. 3-20. JAI Press.
- Behraves, E., Abubakar, A.M., y Tanova, C. (2021). Participation in decision-making and work outcomes: evidence from a developing economy. *Employee Relations: The International Journal*, 43 (3), pp. 704-723.
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *The Journal of Consumer Research*, 15, pp. 139–168.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., y Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34 (5) pp. 1009-1044.
- Bendix, S. (2001). *Industrial Relations in South Africa*. Cuarta Edición. Juta Academic. ISBN: 0 7021 5279 X.
- Ben-Ner. A. (1984). On the stability of the cooperative type of organization. *Journal of Comparative Economics*, 8 (3), pp. 247–260.
- Benson, G.S., Young, S.M., y Lawler III, E.E. (2006). High involvement work practices and analysts' forecasts of corporate performance. *Human Resource Management*, 45 (4), pp. 519-527.

- Bernstein, P. (1976). Necessary Elements for Effective Worker Participation in Decision Making. *Journal of Economic Issues*, 10 (2), pp. 490–522.
- Bernstein, P. (1980). *Workplace Democratization: Its Internal Dynamics*. Comparative Administration Research Institute. ISBN: 0-87338-197-1.
- Bhuiyan, M.H. (2010). Employee Participation in Decision Making in RMG sector of Bangladesh: Correlation with Motivation and Performance. *Journal of Business and Technology (Dhaka)*, 5 (2), pp. 122-132.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., y Wood, S. J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61 (3), pp. 467-501.
- Black, J.S., y Gregersen, H.B. (1997). Participative decision making: an integration of multiple dimensions. *Human Relations*, 50 (7), pp. 859-878.
- Blair, M. M., y Kochan, T. A. (Eds.). (2002). *The new relationship: Human capital in the American corporation*. Brookings institution press. ISBN: 0-8157-0901-3.
- Blasi, J. R., Freeman, R. B., y Kruse, D. (2014). *The citizen's share: Reducing inequality in the 21st century*. Yale University Press. ISBN: 9780300209334.
- Blasi, J. R., Kruse, D., y Bernstein, A. (2003). *In the company of owners: The truth about stock options (and why every employee should have them)*. Basic Books.
- Bohlander, G., y Snell, S. (2007). *Managing Human Resources*. Thomson Learning Inc.
- Bonavía, R. y Quintanilla, I. (1999). Reflexiones en torno al constructo de la participación en las organizaciones. *Anuario de Psicología*, 30 (1), pp. 65-84.
- Bonet, R. (2014). High-Involvement work Practices and the opportunities for promotion in the organization. *Industrial Relations*, 53 (2), pp. 295-324.
- Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: A Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), pp. 42-58.
- Boxall, P. (1994). Placing HR strategy at the heart of business success. *Personnel Management*, 26 (7), pp. 32-35.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6 (3), pp. 59-75.
- Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, 8 (3), pp. 265-288.
- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: What, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50 (2), pp. 169-186.
- Boxall, P., Guthrie, J. y Paauwe, J. (2016). Editorial introduction: progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 26 (2), pp. 103-111.
- Boxall, P. y Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19 (1), pp 3-23.
- Boxall, P., y Macky, K. (2016). High performance work systems: Involvement versus intensification. In N. Ashkanasy, R. Bennett, Y M. Martinko (Eds.). *Understanding the high*

performance workplace: The line between motivation and abuse, pp. 85–102, Routledge. ISBN: 9781315755144

Boxall, P., y Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should be going? *International Journal of Management Review*, 2 (2), pp 183-203.

Boxall, P., y Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Tercera edición. Palgrave Macmillan. ISBN: 978-0-230-57935-4.

Boxall, P. y Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Cuarta edición. Basingstoke Pgrave Macmillan. ISBN: 978—137-40763-4.

Boxall, P. Purcell, J., y Wright, P. (Eds) (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press. ISBN: 978-0-19-928251-7.

Bretos, I., y Errasti, A. (2016). Dinámicas de regeneración en las cooperativas multinacionales de Mondragón: la reproducción del modelo cooperativo en las filiales capitalistas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 86, pp. 4-34.

Bretos, I., Errasti, A., y Marcuello, C. (2017). Ownership, governance, and the diffusion of HRM practices in multinational worker cooperatives: Case-study evidence from the Mondragon group. *Human Resource Management Journal*, 28(1), pp. 76-91.

Bretos, I., Errasti, A., y Marcuello, C. (2020). Is there life after degeneration? The organizational life cycle of cooperatives under a 'grow-or-die' dichotomy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(3), pp. 435-458.

Bretos, I., y Morandeira, J. (2016). La economía social ante la actual crisis económica en la comunidad autónoma del País Vasco. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, 122, pp. 7-33.

Brewster, C. (1999). Strategic Human Resource Management: the value of the different paradigms. *Management International Review*, 39(3), pp 45-64.

Brewster, C. y Bournois, F. (1991). Human Resource Management: a European Perspective. *Personnel Review*, 20 (6), pp. 4-13.

Brewster, C., Larsen, H.H., y Maryhofer, W., (1997). Integration and Assignment: a paradox in Human Resource Management. *Journal of International Management*, 3 (1), pp 1-23.

Brewster, C. y Söderström, M. (1994). Human Resources and Line Management. En Brewster, C., y Hegewisch, A. (Eds). *Policy and Practice in European Human Resource Management. The Price Waterhouse Cranfield Survey*, pp. 51-67. Routledge.

Brown, G., Pierce, J. L., y Crossley, C. (2014). Toward an understanding of the development of ownership feelings. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (3), pp. 318–338.

Buchele, R., Kruse, D. L., Rodgers, L., y Scharf, A. (2010). Show Me the Money: Does Shared Capitalism Share the Wealth?. En Kruse, D.L., Freeman, R.B., y Blasi, J. R. (Eds). *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options*, pp. 351-375. University of Chicago Press.

Buchko, A. A. (1992). Effects of employee ownership on employee attitudes: A test of three theoretical perspectives. *Work and Occupations*, 19(1), pp. 59–78.

Busck, O., Knudsen, H. y Lind, J. (2010). The transformation of employee participation: consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy*, 31 (3), pp. 285-305.

Butler, J. E., Ferris, G. R. y Napier N. K. (1991). *Strategy and Human Resource Management*. South-western Publishing Co.

Camps, J., y Luna-Arocas, R. (2012). A matter of learning: how human resources affect organizational performance. *British Journal of Management*, 23(1), pp.1-21.

Camuffo, A., De Stefano, F., y Paolino, C. (2017). Safety Reloaded: Lean Operations and High Involvement Work Practices for Sustainable Workplaces. *Journal of Business Ethics*, 143(2), pp. 245-259.

Cantarero Sanz, S., González-Loureiro, M., y Puig Blanco, F. (2013). El efecto “economía social” en la supervivencia empresarial. *CIRIEC - España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 78, pp. 175-202.

Cappelli, P., y Singh, H. (1992). Integrating strategic human resources and strategic management. En Lewin, D., Mitchell, O. S., y Sherer, P. (Eds.). *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, pp. 165-192. Industrial Relations Research Association.

Carberry, E. J. (Ed.). (2011). Employee ownership and shared capitalism: New directions in research. Labor and Employment Relations Association, University of Illinois Urbana-Champaign. ISBN: 978-0-913447-03-1.

Centro Nacional de Participación de los Empleados en la Propiedad - National Center for Employee Ownership (NCEO). (2017). *Latest ESOP research and surveys*. NCEO.

Chadwick, C. (2010). Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precisión. *Human Resource Management Review*, 20 (2), pp. 85-101.

Chang, P.L., y Chen, W.L., (2002). The effect of human resource management practices on firm performance: empirical evidence from high-tech firms in Taiwan. *International Journal of Management*, 19 (4), pp. 622-631.

Chang, P.C., y Chen, S.J. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (04), pp. 883–901.

Charterina, J., Albizu, E., y Landeta, J. (2007). The quality of management in Basque companies: differences existing between cooperative and non-cooperative companies. En Novkovic, S. y Sena, V. (Eds). *Cooperative Firms in Global Markets (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms, vol. 10)*, pp. 109-150. Emerald Group Publishing Limited.

Chen, C.J., Y Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance - the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), pp. 104–114.

Cheney, G. (1999). Values at work. Employee participation meets market pressure at Mondragón. Cornell University Press. ISBN: 0-8014-3325-8.

Cheney, G. (2005). Democracy at work within the market: reconsidering the potential. En Smith, V. (Ed) *Worker participation: Current Research and Future Trends (Research in the Sociology of Work, vol 16)*, pp. 179–203, Emerald Group Publishing Limited.

Chillakuri, B., y Vanka, S. (2020). Examining the effects of workplace well-being and high-performance work systems on health harm: a Sustainable HRM perspective. *Society and Business Review*, 16 (1), pp. 71-93.

Chiu, W. C. K., Hui, C. H., y Lai, G. W. F. (2007). Psychological ownership and organizational optimism amid China's corporate transformation: Effects of an employee ownership scheme and a management-dominated board. The *International Journal of Human Resource Management*, 18 (2), pp. 303–320.

Choi, J.H. (2014). The HR-performance link using two differently measured HR practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52 (3), pp. 370–387.

Chuang, C.H., Chen, S., y Chuang, C.W. (2013). Human resource management practices and organizational social capital: The role of industrial characteristics. *Journal of Business Research*, 66 (5), pp. 678-687.

Chuang, C.H., y Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63 (1), pp. 153-196.

Coenen, P., Huysmans, M.A., Holtermann, A., Krause, N., van Mechelen, W., Straker, L.M., y van der Beek, A.J. (2020). Towards a better understanding of the “physical activity paradox”: the need for a research agenda. *British Journal of Sports Medicine*, 0 (0), 1055–1057.

Colbert, B. (2004). The complex resource-based View: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29 (3), pp. 341-358.

Collins, C. J., y Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49 (3), pp. 544–560.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A. y Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59 (3), pp. 501-528.

Cooke, F.L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., y Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (8), pp. 1239–1260.

Cornforth, C. (1995). Patterns of cooperative management: Beyond the degeneration thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16, pp. 487–523.

Cornforth C., Thomas, A., Lewis, R., y Spear. R. (1988). *Developing Successful Working Co-operatives*. Sage Publications. ISBN: 9780803980761.

Cotton, J. L. (1993). *Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes*. Sage Publications. ISBN: 9780803945333.

Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnich-Hall, M.L., y Jennings, K.R. (1988). Employee participation: diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13 (1), pp 8-22.

Couchman, P. (2017). Governance and organizational challenges. In J. Michie, J. R. Blasi,

& C. Borzaga (Eds.), *The Oxford handbook of mutual, co-operative and co-owned business*, pp. 246-260. Oxford University Press. ISBN: 978-0-19-968497-7.

Cross, O. D. (2019). Impact of Employee Participation on Decision Making In Nigerian Banking Sector. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 21 (2), pp. 14-20.

Cuervo, A. y Villoria, S. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*, 56, pp. 363-377.

Dahl, R. A. (1985). *A Preface to Economic Democracy*. University of California Press. ISBN: 9780520341166.

D'art, D. (2002). *Economic democracy and financial participation: A comparative study*. Routledge. ISBN: 9780203026359.

Datta, D.K., Guthrie, J.P., y Wright, P.M. (2005). Human Resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48 (1), pp. 135-145.

Dede, C. H. (2019). Employee participation in decision making and organizational productivity: Case study of Cross River State Board of Internal Revenue, Calabar. *International Journal of Economics and Business Management*, 5 (1), pp. 84-94.

Delaney, J.T. y Godard, J. (2001). An Industrial Relations Perspective on the High-Performance Paradigm. *Human Resources Management Review*, 11 (4), pp. 395-429.

Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implication for research. *Human Resource Management Review*, 8 (3), pp. 289-309.

Delery, J.E y Doty, D.H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39 (4), pp 802-835.

Delery, J.E., Gupta, N. y Shaw, J.D. (1997). Human resource management and firm performance: A systems perspective. Paper presentado en *Southern Management Association Meeting, Atlanta, GA*.

Delery, J. E., y Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extensión. En Ferris, G.R. (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, pp. 165–197. Emerald Group Publishing.

Delmotte, J., De Winnie, S., y Sels, L. (2011). Toward an assessment of perceived HRM system strength: scale development and validation. *The International Journal of Human Resource Management* 23, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.579921>.

Demirbag, M., Collings, D.G., Tataglu, E., Mellahi, K., y Wood, G. (2014). High performance work systems and organizational performance in emerging economies: Evidence from MNEs in Turkey. *Management International Review*, 54 (3), pp. 325-359.

Demirbag, M., Tatoglu, E., y Wilkinson, A. (2016). Adoption of High-Performance Work Systems by Local Subsidiaries of Developed Country and Turkish MNEs and Indigenous Firms in Turkey. *Human Resource Management*, 55 (6), pp. 1001-1024.

Díaz Foncea, M., y Marcuello Servós, C. (2010). Impacto económico de las cooperativas. La generación de empleo en las sociedades cooperativas y su relación con el PIB. *CIRIEC - España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 67, pp. 23–44.

Dirks, K. T., Cummings, L. L., y Pierce, J. L. (1996). Psychological ownership in organizations: Conditions under which individuals promote and resist change. En Woodman

R. W y Pasmore, W.A (Eds.). *Research in organizational change and development*, 9, pp. 1–23. JAI Press.

Dong, X. Y., Bowles, P., y Ho, S. P. S. (2002). Share ownership and employee attitudes: Some evidence from China's post-privatization rural industry. *Journal of Comparative Economics*, 30(4), pp. 812–835.

Dorta-Afonso, D., González de la Rosa, M., García-Rodríguez, F.J., Romero-Domínguez, L. (2021). Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees' Outcomes through Their Organizational Commitment, Motivation, and Job Satisfaction. *Sustainability*, 13, 3226. <https://doi.org/10.3390/su13063226>.

Doty, D.H., Glick, W.H., y Huber, G.P. (1993). Fit, equifinality and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. *The Academy of Management Journal*, 36 (6), pp. 1196-1250.

Doty, D. H., y Glick, W. H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19 (2), pp. 230-251.

Drummond, I., y Stone, I. (2007). Exploring the potential of high performance work systems in SMEs. *Employee Relations*, 29 (2), pp. 192-207.

Duncan, F. (2013, 21 de octubre). We need to revalue blue collar work. Moneyweb. Disponible en: <http://www.moneyweb.co.za/moneyweb-across-the-atlantic/we-need-to-revalue-blue-collar-work>.

Dwomoh, G (2012). The relationship between employee voice and organisational performance at Electricity Company of Ghana. *European Journal of Business and Management*, 4(6), pp. 1-6.

Ellerman, D. (1992). *Property and Contract in Economics: The Case for Economic Democracy*. Blackwell. ISBN: 9781557863096.

Elorza, U. (2017). *La participación en resultados*. Disponible en: <https://partaidetza.mondragon.edu/documents/846690/863299/participaci%C3%B3n-resultados-es.pdf/b137d610-73c3-4ace-a94a-4892129b3641>

Elorza, U., Harris, C., Aritzeta, A., y Balluerka, N. (2016). The effect of management and employee perspectives of high-performance work systems on employees' discretionary behaviour. *Personnel Review* 45 (1), pp. 121-141.

Employee Ownership Association. (2012). *Fit for work? Health and wellbeing of employees in employee owned business*. <https://employeeownership.co.uk/wp-content/uploads/Fit-for-Work.pdf>

Estrin, S., y Jones, D. C. (1992). The viability of employee-owned firms: Evidence from France. *Industrial & Labor Relations Review*, 45 (2), pp. 323-338.

Erdal, D. (1999). *The Psychology of Sharing: An Evolutionary Approach*. [Tesis Doctoral. University of St. Andrews, Scotland]. https://www.academia.edu/519772/The_psychology_of_sharing_an_evolutionary_approach.

Errasti, A. (2013). Tensiones y oportunidades de las multinacionales cooperativas de Mondragon: el caso de Fagor Electrodomésticos, S. Coop. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 113, pp. 30-60.

Errasti, A., Heras, I., Bakaikoa, A.B., y Elgoibar, P. (2003). The Internationalisation of Cooperatives: The Case of the Mondragon Cooperative Corporation. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 74 (4), pp. 553-84.

Errasti, A., y Mendizabal, A. (2007). The impact of globalization and relocation strategies in large co-operatives: the case of the Mondragon Co-operative Fagor Electrodomésticos S.Coop. en Novkovic, S. y Sena, V. (Eds). *Cooperative Firms in Global Markets (Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-managed Firms*, 10), pp. 265-287. Emerald Group Publishing Limited.

Etzioni, A. (1991). The socio-economics of property. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6 (6), pp. 465–468.

EUROPEAN OWNERSHIP ASSOCIATION, EOA (2010). The employee ownership effect: a review of the evidence. Disponible en http://employeeownership.co.uk/wp-content/uploads/The_employee_ownership_effect_a_review_of_the_evidence.pdf (16.01.2022).

EUROFOUND, (2013). *Work organisation and employee involvement in Europe*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Evans, W.R y Davis, W.D. (2005). High performance work systems and organizational performance: The mediating role of the internal social structure. *Journal of Management*, 31 (5), pp. 758-775.

Ezeanolue, E.T., y Ezeanyim, E.E. (2020). Employee Participation in decision making and organizational productivity in manufacturing firms in south-east, Nigeria. *International Journal of innovative development and policy studies* 8 (1), pp. 110-124.

Fabi, B., Lacoursière, R., y Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36 (5), pp. 772-790.

Fakhfakh, F., Pérotin, V., y Gago, M. (2012). Productivity, capital and labor in labor-managed and conventional firms: an investigation on French Data. *Industrial and Labor Relations Review*, 65(4), pp. 847–879.

Fan, D., L Cui, MM Zhang, CJ Zhu, CE Hartel and C Nyland (2014). Influence of high performance work systems on employee subjective well-being and job burnout: empirical evidence from the Chinese healthcare sector. *The International Journal of Human Resource Management* 25(7), pp. 931–950.

Farrukh, M., Khan, M. S., Raza, A., y Shahzad, I.A. (2021). Influence of high-performance work systems on intrapreneurial behavior. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12 (4), pp. 609-626.

Flecha, R. y Ngai, P. (2014). The challenge for Mondragon: Searching for the co-operative values in times of internationalization. *Organization*, 21(5), pp. 666-682.

Flinchbaugh, C., Li, P., Luth, M. T., y Chadwick, C. (2016). Team-level high involvement work practices: Investigating the role of knowledge sharing and perspective taking. *Human Resource Management Journal*, 26(2), pp. 134-150.

Freeman, S. F. (2007). Effects of ESOP adoption and employee ownership: Thirty years of research and experience. Organizational Dynamics Working Papers 2. Disponible en https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=od_working_papers.

Freundlich, F., Gago, M., Pisano, F., y Elio, E. (2013, Julio). Job satisfaction, satisfaction

with employee ownership and interest in employee ownership in a large retail firm in Mondragon. En la 4ª Conferencia de Investigación de EMES, Lieja, Bélgica.

Fombrun, C., Tichy, N., y Devanna, M. (1984). *Strategic Human Resource Management*. Wiley. ISBN: 9780471810797.

Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T., y O'Regan, P. (2015). How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms? *Employee Relations*, 37 (2), pp. 209-231.

Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Rousseau, D. M., Morris, T., y O'Regan, P. (2017). High-Performance Work Systems in Professional Service Firms: Examining the Practices-Resources-Uses-Performance Linkage. *Human Resource Management*, 56 (2), pp. 329-352.

Furby, L. (1991). Understanding the psychology of possessions and ownership: A personal memoir and an appraisal of our progress. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(6), pp. 457-463.

Gamble, J. E., Culpepper, R., y Blubaugh, M. G. (2002). ESOPs and employee attitudes. The importance of empowerment and financial value. *Personnel Review*, 31(1), pp. 9-26.

García-Chas, R., Neira-Fontela, E., y Varela-Neira, C. (2016). High-performance work systems and job satisfaction: a multilevel model. *Journal of Managerial Psychology* 31, (2), pp. 451-466.

García, N., Martín-Alcazar, F., Sánchez, G. (2013a). Propuesta de un modelo teórico del doble ajuste de la estrategia de recursos humanos: Las percepciones de los trabajadores como nexo entre las políticas formuladas e implantadas. *Intangible Capital* 9 (4), pp. 991-1020.

García, N., Martín-Alcazar, F., y Sánchez, G. (2013b). Una aproximación teórica a la valoración del doble ajuste en el diseño de la estrategia de recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19 (2) pp. 112-119.

Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., y Wright, P. M. (2000). Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes. *CAHRS Working Paper Series*, 01-12.

Gardner, T.M., Moynihan, L.M., y Wright, P.M (2007). The influence of human resource practices and collective affective organizational commitment on aggregate voluntary turnover. En *CAHRS Working Paper Series*, Cornell University. Disponible en: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1089190

Garmendia, A., Elorza, U., Aritzeta, A., y Madinabeitia-Olabarria, D. (2021). High-involvement HRM, job satisfaction and productivity: A two wave longitudinal study of a Spanish retail company. *Human Resource Management Journal*, 31 (1), pp. 341-357.

Gibson, M.K., y Papa, M.J. (2000). The mud, the blood, and the beer guys: Organizational osmosis in blue-collar work groups. *Journal of Applied Communication Research*, 28(1), pp. 68-88.

Gitell, J.H., Seidner, R., y Wimbush, J. (2010). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization Science*, 21(2), pp. 490-506.

Gómez-Mejía, L. R., y Sánchez-Marin, G. (2006). *La retribución y los resultados de la organización. Investigación y práctica empresarial*. Pearson Educación. ISBN: 9788483223338.

Gold, J., y Bratton, J. (7-9 de julio, 2003). *The Dynamics of Professionalization: Whither the*

HRM Profession?. [Comunicación en congreso]. Third Critical Management Studies Conference, Stream 8, Human Resource Management Phenomena – HRM and Beyond, Lancaster University.

Goldenhar, L., Williams, L.J y Swanson, N. (2003). Modelling relationships between job stressors and injury and near-miss outcomes for construction labourers. *Work & Stress*, 17(3), pp. 218-240.

Golden, K.A., y Ramanujan, V. (1985). Between a dream and a nightmare: on the integration of the human resource management and strategic business planning process. *Human Resource Management*, 24 (4), pp. 429-452.

Gong, Y., Chang, S., y Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social Exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20 (2), pp. 119-137.

Gottschalck, N., Guenther, C., y Kellermanns, F. (2020). For whom are family-owned firms good employers? An explanatory study of the turnover intentions of blue- and white-collar workers in family-owned and non-family-owned firms. *Journal of Family Business Strategy* 11, 100281. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.02.004>

Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), pp. 114-135.

Grant, R.M. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas. ISBN: 84-470-0829-0.

Grant, R.M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. Séptima edición. John Wiley & Sons, Inc. ISBN: 9780470747094.

Greenberg, J., y Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organizations*. Octava Edición. Prentice Hall. ISBN: 9780130664914.

Greenwood, D.J., y Gonzalez, J. L. (1992). *Industrial Democracy as Process: Participatory Action Research in the Fagor Cooperative Group of Mondragon*. Stockholm. ISBN: 9789023227465.

Guest, D. (1990). Human resource management and the American dream. *Journal of Management Studies*, 27(4), pp. 377-397.

Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), pp. 263-276.

Guthrie, J.P. (2001). High involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44 (1), pp. 180-190.

Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W., y MacCurtain, S. (2009). High performance work systems in Ireland: human resource and organisational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (1), pp. 112-125.

Guzzo, R.A. y Noonan, K.A. (1994). Human resources practices as communications and the psychological contract. *Human Resources Management*, 33 (3), pp. 447-462.

Hager, M.A. y Brudney, J.L. (2015). In Search of Strategy. Universalistic, Contingent and Configurational Adoption of Volunteer Management Practices. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(3), pp. 235-254.

Hammer, C. A., y Ferrari, J. R. (2002). Differential incidence of procrastination between blue- and white-collar workers. *Current Psychology*, 21 (4), pp. 333–338.

Han, T. S., Chiang, H. H., y Chang, A. (2010). Employee participation in decision-making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (12), pp. 2218-2233.

Harber, D., Marriot F., e Idrus, N. (1991). Employee Participation in TQC: The Effect of Job Levels on Participation and Job Satisfaction. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 8 (5). <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001638>

Hax, A.C. (1985). A New Competitive Weapon: The Human Resource Strategy. *Training and Development Journal*, 39(5), pp. 76-82.

Heffernan, M., y Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organizational justice. *Human Resource Management Journal* 26(2), pp. 211–231.

Heller, F. A., Pusic, E., Strauss, G. y Wilpert, B. (1998). *Organizational participation: Myth and reality*. Oxford University Press. ISBN: 0-19-829378-X.

Hermel, P. (1990). *La gestión participativa (management participativo)*. Ediciones gestión 2000, S.A. ISBN: 9788486703141.

Hernández, S. (2006). Striving for control: Democracy and oligarchy at a Mexican cooperative. *Economic and Industrial Democracy*, 27 (1), pp. 105–135.

Hochner, A., y Granrose, C. S. (1985). Sources of motivation to choose employee ownership as an alternative to job loss. *Academy of Management Journal*, 28 (4), pp. 860–875.

Hockertin, C., y Harenstam, A. (2006). The impact of ownership on psychosocial working conditions: A multi-level analysis of 60 workplaces. *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), pp. 245–284.

Hoque, K., Wass, V., Bacon, N., y Jones, M. (2018). Are high-performance work practices (HPWPs) enabling or disabling? Exploring the relationship between selected HPWPs and work-related disability disadvantage. *Human Resource Management*, 57(2), pp. 499-513.

Hoogendoorn, J., y Brewster, C. (1992). Human Resource aspects: Decentralisation and devolution. *Personnel Review*, 21 (1), pp. 4-11.

Hopp, W.J., Iravani, S. M. R., y Liu, F. (2009). Managing White-Collar Work: An operations-Oriented Survey. *Production and Operations Management*, 18 (1), pp. 1-32.

Hu, X., Kaplan, S., y Dalal, R. S. (2010). An examination of blue- versus white-collar workers' conceptualizations of job satisfaction facets. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (2), pp. 317–325.

Huang, T.P. (2011). Comparing motivating work characteristics, job satisfaction, and turnover intention of knowledge workers and blue-collar workers, and testing a structural model of the variables' relationship in China and Japan. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (4), pp. 924-944.

Huang, L.C., Ahlstrom, D., Yung-Ping Lee, A., Chen, S.Y., y Hsieh, M.J. (2016). High performance work systms, employee well-being, and job involvement: an empirical study. *Personnel Review*, 45 (2), pp. 296-314.

Huet, T. (2000). Can MCC go global?. *Peace Review*, 12 (2), pp. 283-86

Huerta Arribas, E. y Salas Fumás, V. (2012). La participación financiera de los empleados en la empresa: Una política para la inversión y financiación en capital organizacional. En

Crespo J.L, Jimenez, A., y Fundación de Estudios Financieros (coord.) *Pequeña y mediana empresa: impacto y retos de la crisis en su financiación*, pp. 79 – 92. Fundación de Estudios Financieros. ISBN: 9788461567812.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), pp. 635-672.

Huselid, M. A., y Becker, B.E. (1995). The strategic impact of high performance work systems. *Strategic Management Journal*, 19, pp. 755-773.

Ichinowski, C., Shaw, K., y Prensushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87 (3), pp. 291-313.

Ichinowski, C., y Shaw, K. (1999). The effects of human resource management systems on economic performance: an international comparison of US and Japanese Plants. *Management Science*, 45 (5), pp. 704-721.

Irawanto, D.W. (2015). Employee participation in decision-making: evidence from a state-owned Enterprise in Indonesia. *Management- Journal of Contemporary Management Issues*, 20 (1), pp. 159-172.

Irizar, I. (2005). *Empresa Cooperativa y Liderazgo*. Mondragon Unibertsitatea. ISBN: 84-608-0271-X.

Irizar, I., y Lizarralde, I. (2005). Desarrollo Regional y Emprendizaje Cooperativo. *Ekonomiaz: Revista Vasca de economía* 59, pp. 284-305.

Iverson, R.D., y Roy, P. (1994). A causal model of behavioral commitment: Evidence from a study of Australian blue-collar employees. *Journal of Management*, 20 (1), pp. 15-41.

Jackson, S.E. (1983). Participation in decision making as a strategy for reducing job-related strain. *Journal of applied psychology* 68, (1), pp. 3-19.

Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (1995). Understanding Human Resource Management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.

Jackson, S.E., Schuler, R.S., y Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), pp. 1–56.

Jackson, S.E., Schuler, R.S., y Rivero, J.C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42 (4), pp. 727-786.

Jaumier, S. (2017). Preventing chiefs from being chiefs: An ethnography of a co-operative sheet-metal Factory. *Organization*, 24 (2), pp. 218-239.

Jayaram, J., Droge, C., y Vickery, S.K. (1999). The impact of human resource management practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 18 (1), pp. 1-20.

Jensen, J.M., Patel, P.C., y Messersmith, J.G (2013). High-performance work systems and job control consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39 (6), pp. 1699-1724.

Jiang, K., Hu, J., y Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55 (6), pp. 1264-1294.

Jiang, J. Y., y Liu, C.W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25 (1), pp. 126-137.

Jiang, K., y Messersmith, J. (2018). On the shoulder of giants: a meta-review of strategic human resource management. *International Journal of Human Resources Management* 29 (1), pp. 6-33.

Jiang, K., Takeuchi, R., y Lepak, D. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50 (8), pp. 1448-1480.

Jones, G. (1984). Task visibility, free riding, and shirking: explaining the effect of structure and technology on employee behaviors. *Academy of Management Review*, 9 (4), pp. 684-695.

Jones, R.E. (1997). Teacher participation in decision making – its relationship to staff morale and student achievement. *Education*, 118 (1), pp. 76-82.

Jones, D. C. (2007). The productive efficiency of Italian producer cooperatives: Evidence from conventional and cooperative firms. En Novkovic, S., y Sena, V. (Eds.). *Cooperative Firms in Global Markets (Advances in the economic analysis of participatory and labor managed firms Vol. 10)*, pp. 3–28). Emerald Group Publishing Limited.

Jones, D. C., Kalmi, P., Kato, T., y Mäkinen, M. (2016). Complementarities between employee involvement and financial participation do institutional context, differing measures, and empirical methods matter? *ILR Review*, 70 (2), pp. 395–418.

Jones, D., y Kato, T. (1995). The productivity effects of employee-stock ownership plans and bonuses: Evidence from Japanese panel data. *American Economic Review*, 83 (3), pp. 391–414.

Jyoti, J., y Rani, A. (2017). High performance work system and organisational performance: role of knowledge management. *Personnel Review*, 46 (8), pp. 1770-1795.

Kaarsemaker, E. (2006). Employee ownership and human resource management: A theoretical and empirical treatise with a digression on the Dutch context. [Tesis doctoral. Radboud University Nijmegen, Holanda]. Radboud Repository. <https://repository.uibn.ru.nl/handle/2066/45250>.

Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a Resource-Capability View of the firm. *Journal of Management Studies*, 33 (1), pp. 213-233.

Karatepe, O.M., y Vatankhah, S. (2014). The effects of high-performance work practices on job embeddedness on flight attendants` performance outcomes. *Journal of Air Transport Management*, 37, pp. 27-35.

Kato, T., y Morishima, M. (2002). The productivity effects of participatory employment practices: evidence from new Japanese panel data. *Industrial Relations*, 41 (4), pp. 487-520.

Katou, A.A. (2021). Human resources flexibility as a mediating mechanism between high-performance work systems and organizational performance: a multilevel quasi-longitudinal study. *EuroMed Journal of Business*, 1450-2194.

Katou, A.A., y Budhwar, P.S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organizational performance: evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28 (1), pp. 25-39.

Kaufman, B.E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: a 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resources Management* 54 (3), pp. 389–407.

Kerr, J. L. (1985). Diversifications Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Study. *Academy of Management Journal*, 28 (1), pp. 155-179.

Kerr, J. L., y Caimano, V. F. (2004). The limits of organizational democracy. *Academy of Management Executive*, 18 (3), pp. 81-97.

Kerr, J. L. y Jackofsky, E. F. (1989). Aligning managers with strategies: Management development versus selection. *Strategic Management Journal*, 10 (21), pp. 157-170.

Ketchen, J.L., Thomas, J.B., y Snow, C.C. (1993). Organizational configurations and performance: a comparison of theoretical approaches. *Academy of Management Review*, 36 (6), pp. 1287-1313.

Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62 (2), pp. 231- 241

Kirkham, M. (1973). Industrial Producer Co-operation in Britain: Three Case Studies. [Tesis Doctoral, sin publicar. University of Sheffield].

Klein, K. J. (1987). Employee stock ownership and employee attitudes: A test of three models. *Journal of Applied Psychology*, 72 (2), pp. 319–332.

Knoop, R. (1995). Influence of participative decision-making on job satisfaction and organisational commitment of school principals. *Psychological Reports*, 76 (2), pp. 379–382.

Knudsen, H., Busck, O. y Lind, J. (2011). Work environment quality: the role of workplace participation and democracy. *Work, Employment and Society*, 25 (3), pp. 379-396.

Koch, M., y McGrath, R. (1996). Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter. *Strategic Management Journal*, 17 (5), pp. 335-354.

Kozlowski, S.W.J., y Klein, K.J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal and emergent processes. En Klein, K.J., y Kozlowski, S.W.J. (Eds.). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, pp. 3–90. Jossey-Bass.

Kornelakis, A., Veliziotis, M., y Voskeritsian, H. (2017). How can competitiveness be achieved in post-crisis Europe: deregulating employment relations or enhancing high performance work practices?. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (21), pp. 3089-3108.

Kramer, B. (2010). Employee ownership and participation effects on outcomes in firms majority employee-owned through employee stock ownership plans in the US. *Economic and Industrial Democracy*, 31(4), pp. 449–476.

Kroon, B., Van De Voorde, K., y Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: A resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 71-91. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-012-9425-0>.

Kruse, D. (1984). *Employee ownership and employee attitudes: Two case studies*. Norwood Editions. ISBN: 978-0848247751.

Kruse, D. (2002). Research evidence on prevalence and effects of employee ownership. Testimonio presentado ante el subcomite de relaciones entre personas

trabajadora y empleador/a. Estados Unidos, Camara de Representantes; 107 Congreso, 2, Washington, DC.

Kruse, D., Blasi, J., y Park, R. (2010). Shared capitalism in the US economy: Prevalence, characteristics, and employee views of financial participation in enterprises. En Kruse, D.L., Freeman, R.B. y Blasi, J.R. (Eds.). *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options* (pp. 41–76). University of Chicago Press–National Bureau of Economic Research.

Kruse, D., Freeman, R., y Blasi, J. (2008). *Do workers gain by sharing? Employee outcomes under employee ownership, profit sharing, and broad-based stock options* (No. w14233). National Bureau of Economic Research.

Kurtulus, F. A., Kruse, D. L., y Blasi, J. R. (2011). An empirical analysis of risk preferences, compensation risk and employee outcomes. En Carberry, E.J. (Ed.). *Employee ownership and shared capitalism: New directions in research*, pp. 147–176. Labor and Employment Relations Association.

Kuvaas, B. (2003). Employee ownership and affective organizational commitment: Employees' perceptions of fairness and their preference for company shares over cash. *Scandinavian Journal of Management*, 19 (2), pp. 193–212.

Lado, A. A., y Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), pp. 699-727.

Larraza, M., Urtasun, A., y García, C. (2006). High-Performance Work Systems and Firms. Operacional Performance: The Moderating Role of Technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (1), pp. 70-85.

Lawler III, E.E. (1986). High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance. Jossey-Bass Inc., Publishers. ISBN: 0-87589-686-3.

Lawler III, E.E. (1996). *La ventaja definitiva. Creando organizaciones participativas e innovadoras*. Ediciones Granica, S.A. ISBN: 84-7577-388-5.

Lawler III, E. E. (2005). From human resource management to organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44(2), pp. 165-169.

Lee, E. K., Hong, W., y Avgar, A. C. (2015). Containing conflict: A relational approach to the study of high-involvement work practices in the health-care setting. *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (1), pp. 100-122.

Legge, K. (1989). Human Resource management: a critical analysis. En Storey, J. (Ed.). *New Perspectives on Human Resource Management*, pp- 19-40. Routledge.

Lengnick-Hall, C. A., y Lengnick-Hall, C. A. (1988). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13 (3), pp. 454-470.

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., y Harden, E. E. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. En Martocchio, J.J (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, pp. 217-271. Emerald Group Publishing Limited.

Lepak, D.P., y Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24 (1), pp. 31-48.

Lertxundi, A. (2011). Characteristics of human resource management in Basque cooperatives and their response to new international contexts. En Bakaikoa, B., y Albizu, E. (Eds). *Current Research Series. Basque Cooperativism* 6, pp. 169-191. Nevada, Reno, Estados Unidos: Center for Basque Studies: ISBN: 9781935709138.

Lertxundi, A. y Landeta, J. (2011). La influencia del entorno cultural en la eficiencia de las “mejores prácticas” en dirección de recursos humanos. *Cuadernos de Gestión*, 11, (2), pp.127-148.

Li, B., Nahm, A.Y., Wyland, R., Ke, J.Y. y Yan, W. (2015). Reassessing the role of Chinese workers in problem solving: a study of transformational leadership, trust and security in “lean” manufacturing. *Asia Pacific Business Review*, 21 (4), pp. 464-481.

Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., y Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), pp. 371-391.

Likert, R. L. (1967). *The Human Organization: its management and values*. McGraw-Hill.

Lips-Wiersma, M., Wright, S., y Dik, B. (2016). Meaningful work: differences among blue-, pink-, and white collar occupations. *Career Development International*, 21 (5), pp. 534-551.

Liu, Y., Combs, J.G., Ketchen, D.J., e Ireland, R.D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50 (6), pp. 503-511.

Locke, E.A., y Scheweiger, D.M. (1979). Participation in decision-making: one more look. En Staw, B.M y Cummings, L.L. (Eds). *Research in organizational behavior*, 1, pp. 265-340. JAI Press.

Locke, E.A., Scheweiger, D.M., y Latham, G.P. (1986). Participation in decision making: when should it be used? *Organizational Dynamics*, 14 (3), pp. 65-79.

Logue, J., y Yates, J. (2001). *The real world of employee ownership*. Cornell University Press.

Logue, J., y Yates, J. (2005). *Productivity in cooperatives and worker-owned enterprises: Ownership and participation - make a difference!* International Labour Office.

Logue, J., y Yates, J. (2011). Ohio's ESOP companies through two decades: Growing up or growing old? En Carberry, E.D. (Ed.). *Employee ownership and shared capitalism: New directions for research*, pp. 273–310. ILR Press.

Long, R. J. (1978). The effects of employee ownership on organizational identification, employee job attitudes, and organizational performance: A tentative framework and empirical findings. *Human Relations*, 31(1), pp. 29–48.

Long, R. J. (1980). Job attitudes and organizational performance under employee ownership. *Academy of Management Journal*, 23(4), pp. 726–737.

Long, R. J. (1982). Worker ownership and job attitudes: A field study. *Industrial Relations*, 21 (2), pp. 196–215.

Love, P.E., Edwards, D.J. e Irani, Z. (2010). Work stress, support, and mental health in construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136 (6), pp. 650-658.

Lowitzsch, J. (2008). Financial Participation for a New Europe. A Building Block Approach, Roma– Berlin, marzo 2008. Disponible en: http://www.intercentar.de/fileadmin/files/NSE/NSE_EN_Web_01-08-08.pdf

Luna-Arocas, R., y Camps Torres, J. (2006). La empresa española y las prácticas de alto rendimiento en recursos humanos. *Aedipe: Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal*, 41, pp. 18-34.

Luzarraga, J.M. (2008). Mondragon multi-localisation strategy: Innovating a human centred globalisation. [Tesis doctoral. Mondragon Unibertsitatea. Enpresagintza fakultatea.]. Ebiltegia. <http://ebiltegia.mondragon.edu:8080/xmlui/handle/20.500.11984/5230>

Luzarraga, J.M., Aranzadi, D., e Irizar, I. (2007). *Understanding Mondragon globalization process: local job creation through multilocalization*. En la primera conferencia de investigación internacional de CIRIEC sobre economía social, Victoria, Canada, 22-25 Octubre 2007.

Luzarraga, J.M., e Irizar, I. (2012). La estrategia de multilocalización internacional de la Corporación Mondragon. *Ekonomiaz: Revista Basca de Economía*, 79, pp. 114-145.

MacDuffie, J.P. (1995). Human Resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production system in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), pp. 197-221.

Macky, K., y Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (4), pp. 537-567.

Madinabeitia, D. (2016). El efecto de los sistemas de trabajo de alto rendimiento y las actitudes de las personas en el rendimiento organizativo: un análisis multinivel y longitudinal. [Tesis doctoral. Mondragon Unibertsitatea. Goi Eskola Politeknikoa.]. Ebiltegia. <http://ebiltegia.mondragon.edu:8080/xmlui/handle/20.500.11984/1211?locale-attribute=es>.

Maella, P. (2012). Retribución variable y motivación: Retos y recomendaciones. IESE Occasional Papers. OP-252.

Mahdy, F.M., y Alhadi, A.Y. (2021). The effect of high-performance work systems according to AMO model on HRM performance outcomes: An analytical study on the banking sector. *Management Science Letters*, 11, pp. 1755-1764.

Mansour, N., Gara, E., y Gaha, C. (2014). Getting inside the black box: HR practices and firm performance within the Tunisian financial services industry. *Personnel Review*, 43 (4), pp. 490-514.

Marchington, M., y Grugulis, I. (2000). "Best practice" human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (6), pp. 1104-1124.

Marchington, M., Rubery, J., y Grimshaw, D. (2011). Alignment, integration and consistency in HRM across multi-employer networks. *Human Resource Management*, 50 (3), pp. 313-339.

Marchington, M., y Wilkinson, A. (2002). *People management and development: Human resource management at work*. Segunda edición. CIPD Publishing. ISBN: 0 852929269.

Marín-García, J.A. (2013). What do we know about the relationship between High Involvement Work Practices and Performance? *Working Papers on Operations Management*, 4(2), pp. 1-15.

Marín-García, J.A., Miralles, C., García-Sabater, J.J., y Perello-Marin, M.R. (2011). Alternative tools to mass production and human performance indicators in sheltered work

- centers of Valencian community (Spain). *Journal of Industrial Engineering and Management*, 4(3), pp. 467-480.
- Martín-Alcazar, F., Romero-Fernández, P.M., y Sánchez-Gardey, G. (2004). Integración de las perspectivas universalista, contingente, configuracional y contextual en la investigación en dirección estratégica de recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(2), pp. 29-54.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P.M., y Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), pp. 633-659.
- Martín-Tapia, I., Aragón-Correa, J. A., y Guthrie, J. P. (2009). High performance work systems and export performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (3), pp. 633-653.
- Martins, E., Nerdinger, F. W., Pundt, A., y Horsmann, C. S. (2007). Psychological ownership in organisations: Antecedents and consequences. Paper presentado en la XIII Congreso Europeo del trabajo y psicología organizacional, Estocolmo, Suecia.
- Mason, R. (1982). *Participatory and Workplace Democracy: A Theoretical Development in Critique of Liberalism*. Southern Illinois University Press.
- Matteson, M.T., e Ivancevich, J.M. (1987). *Controlling work stress: Effective human resource and management strategies*. Jossey-Bass.
- McCarthy, J. E., Voos, P. B., Eaton, A. E., Kruse, D. L., y Blasi, J. R. (2011). Solidarity and sharing: Unions and shared capitalism. En Carberry, E.J. (Ed.). *Employee ownership and shared capitalism: New directions in research* (pp. 27–58). Labor and Employment Relations Association.
- McMahan, G.C., Virick, M., y Wright, P.M. (1999). Alternative theoretical perspective for strategic human resource management revisited: progress, problems, and prospects. En Wright, P., Dyer, L., Boudreau, J., y Milkovich, G. (Eds.). *Research in Personnel and Human Resources Management*, Suplemento 4, pp. 99-122. JAI Press.
- Meister, A. (1984). *Participation, Associations, Development, and Change*. Transaction Books. ISBN: -87855-423-8.
- Mello, J.A. (2011). *Strategic Human Resource Management*. Tercera edición. South-Western Cengage Learning. ISBN: 9780538743389.
- Messersmith, J. G., y Guthrie, J. P. (2010). High performance work systems in emergent organisations: Implications for firm performance. *Human resource management*, 49 (2), pp. 241-264.
- Messersmith, J.G., Patel, P.C., Lepak, D.P., y Gould-Williams, J.S. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96 (6), pp. 1105-1118. <https://doi.org/10.1037/a0024710>.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., y Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), pp. 538-551.
- Michaelis, B., Wagner, J.D., y Schweitzer, L. (2015). Knowledge as a key in the relationship between high-performance work systems and workforce productivity. *Journal of Business Research*, 68(5), pp. 1035-1044.

Michels, R. (1949). *Political Parties: A Sociological Study of - Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. Free Press.

Miller, E. L. (1989). Strategic HRM: What it is and what it isn't. *Personnel Management* 21 (2), pp. 46-51.

Miller, M., y Friesen, P.H. (1984). Designing Strategic Human Resource Systems. *Organizational Dynamics*, 13, pp. 36-52.

Miller, K.I., y Monge, P.R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: a meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29 (4), pp. 727-53.

Miyazaki, H. (1984). On success and dissolution of the labour-managed firm in the capitalist economy. *Journal of Political Economy*, 92 (5), pp. 909–931.

MONDRAGON. (s.f.). *Somos*. <https://www.mondragon-corporation.com/somos/>.

Morandeira, J. (2014). Euskal gizarte ekonomiaren bilakaera krisi garaian. *GIZAEKOA: Revista Vasca de Economía Social = Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria*, Ejemplar Dedicado a: X Urteurrena, Krisiari Erantzuten Gizarte Ekonomia Eta Ekonomia Solidariotik), pp. 137-153.

Mugarra, A. (2005). Capital Social y Cooperativas: La Experiencia en El País Vasco. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía* 59, pp. 306-329.

Munteanu, A. (2014). What Means High Performance Work Practices for Human Resources in an organization. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 14 (1), pp. 243-250.

Muñoz, G. A. D., y Lombeida, M. D. Q. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 22 (1), pp. 29-48.

Mustosmäki, A., Oinas, T., y Anttila, T. (2017). Abating inequalities? Job quality at the intersection of class and gender in Finland 1977–2013. *Acta Sociologica*, 60 (3), pp. 228–245.

Mutua, S. M., Karanja, K., y Namusonge, G. S. (2012). Role of human resource management practices on performance of financial cooperatives based in Nairobi County, Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2 (22), pp. 289-297.

Najjar, D., y Fares, P. (2017). Managerial motivational practices and motivational differences between blue-and white-collar employees: Application of Maslow's Theory. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 8 (2), pp. 81-84.

Narvaiza, L., Aragón-Amonarriz C., Iturrioz-Landart C., Bayle-Cordier, J., y Stervinou S., (2017). Cooperative Dynamics during the Financial Crisis: Evidence from Basque and Breton Case Studies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46 (3), pp. 505–524.

Niniger, J. R. (1980). Human resources and strategic planning: a vital link. *Optimum*, 11(4), pp. 33-46.

Ng, C.W., y Ng, E. (2009). Balancing the democracy dilemmas: Experiences of three women workers' cooperatives in Hong Kong. *Economic and Industrial Democracy*, 30 (2), pp. 182-206.

Ngo, H.-Y., Lau, C.-M. and Foley, S. (2008). Strategic human resource management, firm performance, and employee relations climate in China. *Human Resource Management*, 47 (1), pp. 73-90.

Noah, Y. (2008). A study of worker participation in management decision making within selected establishments in Lagos, Nigeria. *Journal of social sciences*, 17 (1), pp. 31-39.

Novoa, L., Santamaria, M., Ramírez, R.I., y Reyes, R.J. (2021). Gestión del talento humano para la generación de valor: reflexiones y aportes. *Consensus (Santiago)-Revista interdisciplinaria de investigación*, 5 (3), pp. 45-58.

Nuttin Jr, J. M. (1987). Affective consequences of mere ownership: The name letter effect in twelve European languages. *European Journal of Social Psychology*, 17 (4), pp. 381–402.

Oficina General de Contabilidad de los Estados Unidos -United States General Accounting Office (GAO). (1987). Employee stock ownership plans: Little evidence of effects on corporate performance. GAO/PEMD-88-1.

Ojokuku, R.M., y Sajuyigbe, A.S. (2014). Effect of employee participation in decision making on performance of selected small and medium scale enterprises in Lagos, Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 6 (10), pp. 93-97.

Ordíz, M. (2002). Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción. *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*, 12, pp. 247-265.

Ordíz, M. y Fernández, E. (2003). High-involvement practices in human resource management: concept and factors that motivate their adoption. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(4), pp. 511-529.

Orkestra (2015). *Informe de Competitividad del País Vasco 2015. Transformación productiva en la práctica*. Orkestra – Instituto Vasco de Competitividad – Fundación Deusto.

Ortega, I. (2019). Empresas participadas por las personas trabajadoras y su contribución al territorio en Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa. En Arregi, A., Gago, M., Gómez, I., Ortega, I., y Uribetxeberria, U. (Eds). *Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa: bienestar, rendimiento, territorio*, pp. 106-127. Mondragon Unibertsitateko zerbitzu editoriala.

Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labour Relations Review*, 47 (2), pp. 173-188.

Paauwe, J. (2009). HRM and performance. Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46 (1), pp. 129-142.

Paauwe, J., y Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15 (4), pp. 68-83.

Park, R., Kruse, D., y Sesil, J. (2004). Does employee ownership enhance firm survival?. En Perotin, V., y Robinson, A. (Eds). *Employee Participation, Firm Performance and Survival (Advances in the economic analysis of participatory and labor-managed firms, 8)*, pp. 3-33. Emerald Group Publishing Limited.

Pascual, J.V., y Comeche, J.M. (2015). The effect of high performance Work systems on small and medium size Enterprise. *Journal of Business Research*, 68 (7), pp. 1463-1465.

Patel, P. C., Messersmith, J. G., y Lepak, D. P. (2013). Walking the Tightrope: An Assessment of the Relationship between High-Performance Work Systems and Organisational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56 (5), pp. 1420-1442.

Pateman, C. (1995). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge University Press. ISBN: 0-521-29004-X.

Peck, S.R. (1994). Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resources policies. *Journal of Management Studies*, *31* (5), pp. 715-736.

Pencavel, J., Pistaferri, L., y Schivardi, F. (2006). Wages, employment, and capital in capitalist and worker-owned firms. *Industrial & Labor Relations Review*, *60* (1), pp. 23-44.

Pendleton, A., Wilson, N., y Wright, M. (1998). The perception and effects of share ownership: Empirical evidence from employee buy-outs. *British Journal of Industrial Relations*, *36* (1), pp. 99-123.

Penrose, E.T. (2009). *The theory of the growth of the firm*. Cuarta Edición. Oxford University Press Inc. ISBN: 978-0-19-957384-4.

Perad, P. (2016). *La crisis, ¿una oportunidad para la economía social española?*. Funcas.

Pérez de Mendiguren, J.C., Etxezarreta, E., y Guridi, L. (2009). Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate. *Papeles de Economía Solidaria*, *1*.

Pérotin, V. (2004). Early cooperative survival: The liability of adolescence. *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, *8*, pp. 67-86.

Pérotin, V. (2006). Entry, exit, and the business cycle: Are cooperatives different?. *Journal of Comparative Economics*, *34* (2), pp. 295-316.

Pérotin, V. (2016). What do we really know about workers' co-operatives? En Webster, A., Shaw, L., y Vorberg-Rugh, R. (Eds.). *Mainstreaming co-operation: An alternative for the twenty-first century?*, (p. 239). Manchester University Press.

Pérotin, V., y Robinson, A. (2003). *Employee participation in profit and ownership: A review of the issues and evidence*. European Communities.

Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, *36* (2), pp. 9-28.

Pfeffer, J. (1998a). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press. ISBN: 9780875848419.

Pfeffer, J. (1998b). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, *40* (2), pp. 96-124.

Pfeffer, J., y Cohen, Y. (1984). Determinants of Internal Labour Markets in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, *29* (4), pp. 550-572.

Pfeffer, J., y Davis-Blake, A. (1987). Understanding organizational wage structure: A resource dependence approach. *Academy of Management Journal*, *30* (3), pp. 437-455.

Pfeffer, J., y Langton, N. (1988). Wage inequality and the organization of work: the case of academic departments. *Administrative Science Quarterly*, *33* (4), pp. 588-606.

Pfeffer, J., y Sutton, R. I. (2006). What's wrong with pay-for-performance. *Industrial Management*, *48* (2), pp. 12-17.

Pierce, J. L., y Jussila, I. (2011). *Psychological ownership and the organizational context: Theory, research evidence and application*. New Horizons in Management Series.

- Pink, D. H. (2010). *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Segunda edición. Gestión 2000. ISBN: 978-84-9875-078-2.
- Pomares Hernández, I., y Grávalos Gastaminza, M. A. (2001). Cooperativas, desempleo y efecto refugio. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, 74, pp. 69-84.
- Pond III, S.B. y Geyer, P.D. (1991). Differences in the relation between job satisfaction and perceived work alternatives among older and young blue-collar workers. *Journal of Vocational Behavior*, 39 (2), pp. 251-262.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., y Campion, M. A. (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of Management*, 39 (5), pp. 1184-1220.
- Pousette, A. y Hanse, J.J. (2002). Job characteristics as predictors of ill-health and sickness absenteeism in different occupational types –A multigroup structural equation modelling approach. *Work & Stress*, 16 (2), pp. 229-250.
- Poutsma, E., Van Eert, C., y Ligthart, P. E. M. (2015). Employee ownership and organizational citizenship behavior: High performance ownership systems and the mediating role of psychological ownership. En Kauhanen, A. (Ed.). *Advances in the economic analysis of participatory & labor-managed firms (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms, 16)*, pp. 223–248. Emerald Group Publishing Limited.
- Poutsma, E., Ligthart, P.E.M. y Kaarsemaker, E.C.A. (2017). Employee Ownership and High-Performance Work Systems in Context. En *Sharing in the Company (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms, 17)*, pp. 5-22. Emerald Publishing Limited.
- Prat, R., y Muñoz, L. (2002). Sistemas de retribución variable e indicadores de control de gestión. *Partida Doble*, (135), pp. 66-79.
- Priem, R.L. y Buttler, J.E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review*, 26 (1), pp. 22-40.
- Purcell, J. (1999). The Search for HRM Best Practice and Best Fit in HRM: Chimera or Cul-de-Sac. *Human Resource Management Journal*, 9 (3), pp. 26-41.
- Purcell, J. y Kinnie, N. (2007). HRM and business performance. En Boxall, P., Purcell, J. y Wright, P. (Eds). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, pp. 533-551. Oxford University Press.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
- Quagraine, T. L. (2010). Employee Involvement as an effective management tool in decision making: A case study of Merchant Bank (Ghana) Limited. Disponible en: <http://docplayer.net/8022029-Employee-involvement-as-an-effective-management-tool-in-decision-making-a-case-study-of-merchant-bank-ghana-limited.html>.
- Raidén, A.B., Dainty, A.R.J., y Neale, R.H. (2006). Balancing employee needs, project requirements and organisational priorities in team deployment. *Construction Management and Economics*, 24 (8), pp. 883-895.
- Reeves, R. (2007). *CoCo companies: Work, happiness and employee ownership*.

Employee Ownership Insight (Employee Ownership Association).

Rhash, R. E. (2019). The Influence of Performance Management on Profitability and Employee Turnover of Rural Electric Cooperatives. [Tesis doctoral. Saint Leo University]. Proquest Dissertations Publishing. <https://www.proquest.com/openview/09358a3ca06b85599d9bb3e315e9ff7e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>.

Rhodes, S. R., y Steers, R. M. (1981). Conventional vs. worker-owned firms. *Human Relations*, 34 (12), pp. 1013–1035.

Romero, A. J. (2000). La democracia a examen: Creencias, actitudes y valores en el cooperativismo de trabajo asociado de andalucía. *Revista De Psicología Social*, 15 (3), pp. 297–318.

Rosen, C., Case, J., y Staubus, M. (2005). *Equity: Why employee ownership is good for business*. Harvard Business School Press.

Rosen, C., y Quarrey, M. (1987). How well is employee ownership working? *Harvard Business Review*, 65 (5), 126–132.

Rosner, M. (1984). A search for “coping Strategies” or Forecasts of Cooperative Degeneration? *Economic and Industrial Democracy*, 5 (3), pp. 73-96.

Rousseau, D. M., y Shperling, Z. (2003). Pieces of the action: Ownership and the changing employment relation. *Academy of Management Review*, 28 (4), pp. 553–570.

Rowden, R.W. (2002). High performance and human resource characteristics of successful small manufacturing and processing companies. *The Leadership and Organization Development Journal*, 23 (2), pp. 79-83.

Roy, D. F. (1959). Banana time: Job satisfaction and informal interaction. *Human Organization*, 18 (4), pp. 158–168.

Rudmin, F. W., y Berry, J. W. (1987). Semantics of ownership: A free recall study of property. *The Psychological Record*, 37, pp. 257–268

Sala Ríos, M., Farré Perdiguier, M., y Torres Solé, T. (2014). Un análisis del comportamiento cíclico de las cooperativas y sociedades laborales españolas y de su relación con la actividad económica. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, 115, pp. 7–29.

Sala Ríos, M., Farré Perdiguier, M., y Torres Solé, T. (2015). El empleo de las cooperativas. Un análisis comparativo de sus fases cíclicas y de su grado de sincronización. *CIRIEC - España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (83), pp. 115-141.

Salamon, M. (2000). *Industrial Relations: Theory and Practice*. Cuarta edición. Prentice Hall.

Sales, X. (2013). Retribución variable y el control de gestión. *Revista de contabilidad y dirección*, 17, pp 29-41.

Samnani, A.K., y Singh, P. (2013). Exploring the fit perspective: an ethnographic approach. *Human Resource Management*, January-February, 52 (1), pp. 123-144.

Santhanam, N., y Srinivas, S. (2019). Modeling the impact of employee engagement and happiness on burnout and turnover intention among blue-collar workers at a manufacturing company. *Benchmarking: An International Journal*, 27 (2), pp. 499-516.

Schreurs, B., Van Emmerik, H., De Cuyper, N., Notelaers, G. y De Witte, H. (2011). Job demands-resources and early retirement intention: Differences between blue and white-collar workers. *Economic and Industrial Democracy*, 32 (1), 47-68.

Schuler, R.S., y Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1 (3) pp. 207-220.

Schuler, R.S., y MacMillan, I. (1984). Gaining competitive advantage through human resource practices. *Human Resource Management*, 23 (3), pp. 241-256.

Scott-Ladd, B., Travaglione, A. y Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *The Leadership and Organization Development Journal*, 27 (5), pp. 399-414.

Silla, I., Gracia, F.J., y Peiro, J.M. (2020). Upward voice: participative decision making, trust in leadership and safety climate matter. *Sustainability*, 12 (9), 3672. doi:10.3390/su12093672

Slocum, J. W., Cron, W. L., Hansen, R. W., y Rawlings, S. (1985). Business Strategy and the Management of Plateaued Employees. *Academy of Management Journal*, 28 (1), pp. 133-154.

Smith, C. S., y Brannick, M. T. (1990). A role and expectancy model of participative decision-making: A replication and theoretical extension. *Journal of Organizational Behavior*, 11 (2), pp. 91-104.

Sofijanovska, E., y Zabijakin-Chatleska, V. (2013). Employee involvement and organisational performance: Evidence from the manufacturing sector in Republic of Macedonia. *Trakia Journal of Sciences*, 11 (1), pp. 31- 36.

Solé, A. (2013). Sistemas de retribución variable: ventajas e inconvenientes. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 17, pp. 11-27.

Soto Gorrotxategi, A., y Diaz Molina, L. (2018). Hego Euskal Herriko kooperatiba ehunaren bilakaeraren lurralde analisia. *Revista Vasca de Economía Social = Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria*, 15, pp. 77-102.

Storey, J., Basterretxea, I., y Salaman, G. (2014). Managing and resisting degeneration in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. *Organization*, 21 (5), pp. 626–644.

Strauss, G. (1998). An overview. En: Heller, F., Pusic, E., Strauss, G., y Wilpert, B (Eds). *Organizational Participation: Myth and Reality*, pp. 8-39. Oxford University Press.

Stryjan, Y. (1994). Understanding cooperatives: The reproduction perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics* 65 (1), pp. 59-90.

Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48 (5), pp. 745–768.

Sucunza, F. (2004). La importancia de las personas. El factor humano es un aspecto fundamental en cualquier organización. *Qualitas hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación*, 96, pp. 80-81.

Sun, L., Aryee, S., y Law, S., K. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behaviour, and Organisational Performance: A Relational Perspective. *Academy of Management Journal*, 50 (3), pp. 558-577.

Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., y Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of

the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organisations. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), pp. 1069-1083.

Tchapchet, T.E., Iwu, C.G., y Allen-Lle, C. (2014). Employee participation and productivity in a South African university. Implications for human resource management. *Problems and Perspectives in Management*, 12 (4), 293-304.

Teo, S. T.T., Bentley, T., y Nguyen, D. (2020). Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management* 88, 102415. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102415>.

Thibaut, J. y Walker, L. (1975). A theory of procedure. *California Law Review* 66, pp. 541-566.

Tjosvold, D. (1998). Making employee involvement work: cooperative goals and controversy to reduce costs. *Human Relations*, 51 (2), pp. 201-14.

Topcic, M., Baum, M., y Kabst, R. (2016). Are high-performance work practices related to individually perceived stress? A job demands-resources perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (1), pp. 45-66.

Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., y Mutanen, P. (2002). The process of burnout in White-collar and blue-collar jobs: Eight-year prospective study of exhaustion. *Journal of Organisational behavior*, 23 (5), pp. 555-570.

Tsai, C. (2006). High performance work systems and organizational performance: an empirical study of Taiwan's semiconductor design firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (9), pp. 1512-1530.

TU-Lankide. (2015, Septiembre-Octubre). Desarrollo de la cultura cooperativa en MONDRAGON. 593, pp. 38-39.

Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajar, B., Zaragoza-Sáez, P., y García-Lillo, F. (2018). High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. *Journal of Business Research*, 88, pp. 397-406. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.045>

Ulrich, D. (1991). Using human resources for competitive advantage. En Kilmann, I. Kilmann, y Associates. (Eds.). *Making organizations competitive: enhancing networks and relationships across traditional boundaries*, pp. 129-155. Jossey-Bass.

Uribetxeberria, U., Gago-García, M., Legarra, M., Elorza, U. (2020). The link between HIWPs and well-being at work: the mediating role of trust. *Employee Relations: The International Journal*, 43 (4), pp. 842-857.

Van de Broeck, A., De Cuyper, M., Luyckx, K., y De Witte, H. (2012). Employees' job demands-resources profiles, burnout and work engagement: A person-centred examination. *Economic and Industrial Democracy*, 33 (4), pp. 691-706.

Van De Voorde, K., y Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25 (1), pp. 62-78.

Van Dyne, L., y Pierce, J. L. (1993, Abril). Employee ownership: Empirical support for mediated relationships. Paper presentado en la 8ª Conferencia anual de la Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional. (Encontrado en Pierce, J. and Jussila, I. (2011)).

Van Dyne, L., y Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behaviour.

Journal of Organizational Behavior, 25 (4), pp. 439–459.

VanYperen, N.W., Van den Berg, A.E., y Willering, M.C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision making and organizational citizenship behaviour: a multi-level analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (3), pp. 377- 392.

Venkatraman, N., y Prescott, J. E. (1990). Environment strategy coalignment: An empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11(1), pp. 1-23.

Verplanken, B., y Holland, R. W. (2002). Motivated decision-making: effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (3), pp. 434-447.

Villafañez, I. (2014). Kooperatiben konkurtsoaren inguruan zenbait datu eta hausnarketa. *Revista Vasca de Economía Social = Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria*, 0, (Ejemplar Dedicado a: X Urteurrena, Krisiari Erantzuten Gizarte Ekonomia Eta Ekonomia Solidariotik), pp. 117–135.

Vinel, J. C. (2013). *The Employee. A Political History*. University of Pennsylvania Press. ISBN: 978-0-8122-4524-0.

Wagner III, J.A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19 (2), pp. 312-330.

Walton, R.E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63, pp. 77-84.

Wang, X., Bruning, N. S. y Peng, S. (2007). Western high-performance HR practices in China: a comparison among public-owned, private and foreign-invested enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (4), pp. 684-701.

Way, S.A (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the U.S. small business sector. *Journal of Management*, 28 (6), pp. 765-785.

Weaver, C. N. (1975). Job preferences of white collar and blue collar workers. *Academy of Management Journal*, 18 (1), pp. 167-175.

Webb, T. y Cheney, G. (2014). Worker-owned-and-governed co-operatives and the wider co-operative movement. En Parker, M., Cheney, G., Fournier, V., y Land, C. (Eds). *The Routledge Companion to Alternative Organization*, pp. 64–88. Routledge.

Webb, S., y Webb, B. (1914). Co-operative production and profit-sharing: draft of the first report of the committee of the Fabian Research Department. *New Statesman*, 2 (45), Suppl.

Webb, S., y Webb, B. (1921). *The Consumers' Co operative Movement*. Longmans.

Weber, M. (1949). Objectivity in social science and policy. En Shilds, E.A. y Finch, A.F. (Eds. y trad). *Methodology of social sciences Max Weber*, pp 1-188. Free Press.

Wegge, J., Jeppesen, H. J., Weber, W. G., Pearce, C. L., Silva, S. A., Pundt, A., Jonsson, T., Wolf, S., Wassenaar, C.L., Unterrainer, C., y Piecha, A. (2010). Promoting work motivation in organizations: should employee involvement in organizational leadership become a new tool in the organizational psychologist's kit?. *Journal of Personnel Psychology*, 9 (4), pp- 154-171.

Weltmann, D., Blasi, J. R., y Kruse, D. L. (2015). Does employee ownership affect attitudes

and behaviors? The role of selection, status, and size of stake. En *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms, 16)*, pp. 249–275. Emerald Group Publishing Limited.

Wernefelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp. 171-180.

Wickramasinghe, G.L.D. (2008). Participation in decision making and work outcomes: empirical study of Sri Lankan textile and apparel manufacturing firms. Trabajo MBA sin publicar. Universidad de Sri Jayewardenepura, Colombo.

Wickramasinghe, D. y Wickramasinghe, V. (2012). Effects of perceived organisational support on participation in decision making, affective commitment and job satisfaction in lean production in Sri Lanka. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 23 (2), pp. 157-177.

Wilson, N., y Peel, M. J. (1991). The impact on absenteeism and quits of profit-sharing and other forms of employee participation. *Industrial and Labor Relations Review*, 44 (3), pp. 454–468.

Winther, G. (1999). Theory 0 – is the case closed? *Economic and Industrial Democracy*, 20, pp. 269–293.

Witt, L.A., Andrews, M.C. y Kacmar, K.M. (2000). The role of participation in decision-making in the organizational politics-job satisfaction relationship. *Human Relations*, 53 (3), pp. 341-58.

Wood, S., y De Menezes, L. (1998). High commitment management in the U.K.: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51 (4), pp. 485-517.

Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., y De Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 65 (4), pp. 419-446.

Wright, P., Dunford, B. y Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27 (6), pp 701-721.

Wright, P.M. y Gardner, T.M. (2003). The human resource-firm performance relationship: methodological and theoretical challenges. En Holman, D., Wall, T.D., Clegg, C.W., Sparrow, P. y Howard, A. (Eds). *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*, PP. 311-330. John Wiley & Sons. ISBN: 0-471-48543-8.

Wright, P.M., Gardner, T.M y Moynihan, L.M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13 (3), pp. 21-36. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00096.x>.

Wright, P.M., y Kehoe, R.R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: a deeper understanding. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46 (1), pp. 6-20.

Wright, P.M. y McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), pp. 295-320.

Wright, P.M., y McMahan, G.C. (2011). Exploring human capital: putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resources Management Journal*, 21 (2), pp. 93-104.

Wright, P.M., McMahan, G.C. y McWilliams, A. (1994b). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-bases perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), pp. 301-326.

Wright, I., Bengtsson, C., y Frankenberg, K. (1994a). Aspects of psychological work environment and health among male and female white-collar and blue-collar workers in a big Swedish industry. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (2) pp. 177-183.

Wright, P.M., y Snell, S.A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1 (3), pp. 203-225.

Wu, P. C., y Chaturvedi, S. (2009). The role of procedural justice and power distance in the relationship between high-performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 35 (5), pp. 1228-1247.

Ximenes, M., Supartha, W. G., Manuati Dewi, I. G. A., y Sintaasih, D. K. (2019). Entrepreneurial leadership moderating high performance work system and employee creativity on employee performance. *Cogent Business & Management*, 6 (1), 1697512.

Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W. y Lepak, D.P (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 836-866.

Zachataros, A., Hershcovis, M.S., Turner, N. y Barling, J. (2007). Human Resource management in the North American automotive industry – A meta-analytic review. *Personnel Review*, 36 (2), pp. 231-254.

Zhang, M., D Di Fan and CJ Zhu (2014). High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: exploring the missing links. *Journal of Business Ethics*, 120 (3), pp. 423–435.

Zhang, M., Zhu, C. J., Dowling, P. J., y Bartram, T. (2013). Exploring the effects of high-performance work systems (HPWS) on the work-related well-being of Chinese hospital employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (16), pp. 3196-3212.

Zhu, Y., Xie, Y., Warner, M. y Guo, Y. (2015). Employee participation and the influence on job satisfaction of the “new generation” of Chinese employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (19), pp. 2395-2411.

CAPÍTULO 3
Metodología

3. Metodología

3.1 Introducción

Una vez descrito el marco teórico general, el objetivo de este Capítulo es doble: en primer lugar, describir el contexto general de UAS en el que se han desarrollado las investigaciones de la presente tesis doctoral y, en segundo lugar, justificar y describir la metodología utilizada en aras a dar respuesta a cada una de las preguntas de investigación planteadas en cada uno de los estudios.

En este sentido, la parte empírica de la presente tesis doctoral se divide en tres investigaciones llevadas a cabo en UAS, cuyo desarrollo íntegro se incluye en los Capítulos 4, 5 y 6. Pero, a modo de resumen, en las siguientes tablas se presentan los principales aspectos metodológicos de las investigaciones realizadas.

Tabla 3.1. Principales aspectos metodológicos del estudio N° 1

Título	ULMA Architectural Solutions: A case from the MONDRAGON cooperative Group
Metodología	Estudio de caso único
Enfoque	Cuantitativo
Objetivos de la investigación	Examinar las percepciones generales de las personas trabajadoras relativas al trabajo, la empresa y la propiedad cooperativa y encontrar los factores clave que pueden explicar estas percepciones.
Técnicas de recogida de datos	Documentación Cuestionario
Muestra	ULMA Architectural Solutions
Fecha de recogida de datos	Mayo 2016

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.2. Principales aspectos metodológicos del estudio N° 2

Título	Diferencia en las percepciones sobre las prácticas de gestión de personas entre mano de obra directa e indirecta. Estudio de caso de una cooperativa de MONDRAGON
Metodología	Estudio de caso único
Enfoque	Mixto (cualitativo y cuantitativo)
Objetivos de la investigación	Analizar las diferencias en las percepciones que tienen las personas trabajadoras de Mano de Obra Directa e Indirecta con respecto a las prácticas de gestión de personas llevadas a cabo en la cooperativa.
Técnicas de recogida de datos	Documentación Cuestionario Entrevistas semi-estructuradas <i>Focus Group</i>
Muestra	ULMA Architectural Solutions
Fecha de recogida de datos	Mayo – Noviembre 2016 y Noviembre 2017

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.3. Principales aspectos metodológicos del estudio N° 3

Título	Employee perceptions about participation in decision-making in the COVID era and its impact on the psychological outcomes: a case study of a cooperative in MONDRAGON
Metodología	Estudio de caso único
Enfoque	Mixto (cualitativo y cuantitativo)
Objetivos de la investigación	Analizar cómo ha influido la COVID-19 en las percepciones de las personas trabajadoras en relación a su participación en gestión a través de los canales institucionales y mecanismos de comunicación interna. Analizar cómo ha influido la COVID-19 en los resultados psicológicos y las emociones experimentadas por las personas trabajadoras. En ambos casos, se presta especial atención a si existe una diferencia entre las percepciones de las personas trabajadoras pertenecientes a mano de obra directa e indirecta.
Técnicas de recogida de datos	Documentación Cuestionario <i>Focus Group</i>
Muestra	ULMA Architectural Solutions
Fecha de recogida de datos	Octubre 2020

Fuente: elaboración propia

3.2 Objetivos de las investigaciones

Como se ha recogido en las tablas resumen, los objetivos de los artículos científicos desarrollados en UAS han sido diversos. En el presente subapartado y, al objeto de mejorar y facilitar la comprensión de este Capítulo, se describen los objetivos perseguidos en cada una de las investigaciones llevadas a cabo y las preguntas de investigación planteadas al objeto de dar respuesta a cada uno de dichos objetivos.

En lo que respecta a la **investigación N°1**, “ULMA Architectural Solutions: A case from the MONDRAGON cooperative Group”, el objetivo general es examinar las percepciones generales de las personas trabajadoras relativas al trabajo, la empresa y la propiedad cooperativa y encontrar los factores clave que pueden explicar estas percepciones. Para dar respuesta a dicho objetivo general, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son las percepciones generales de las y los participantes de UAS sobre el trabajo en UAS y UAS como organización?
2. Más concretamente, ¿cómo perciben las personas trabajadoras a la empresa como cooperativa de trabajo asociado?
3. ¿Cuáles son los factores que más contribuyen a las percepciones generales de UAS?
4. ¿Cuáles son los factores que más contribuyen a las percepciones más específicas de la empresa como cooperativa de trabajo asociado?

La **investigación N°2**, “Diferencia en las percepciones sobre las prácticas de gestión de personas entre mano de obra directa e indirecta. Estudio de caso de una cooperativa de MONDRAGON”, tiene como objetivo general analizar las diferencias en las percepciones de las personas trabajadoras de Mano de Obra Directa e Indirecta con respecto a las prácticas de gestión de personas llevadas a cabo en la cooperativa. Y, en aras a responder a dicho objetivo, la pregunta de investigación planteada es la siguiente:

1. ¿Cómo perciben las personas trabajadoras de Mano de Obra Directa e Indirecta las prácticas de gestión de personas llevadas a cabo en UAS?

Por último, el objetivo general de la **investigación N°3**, “Employee perceptions about participation in decision-making in the COVID era and its impact on the psychological outcomes: a case study of a cooperative in MONDRAGON”, es doble. Por un lado, analizar, diferenciando entre personas trabajadoras de Mano de Obra Directa e Indirecta, cómo había influido la COVID-19 en las percepciones de las personas trabajadoras en relación a su participación en gestión y cómo los canales institucionales y de comunicación se habían adaptado para satisfacer las nuevas necesidades derivadas de la pandemia. Y, por otro lado, prestando especial atención también a los grupos profesionales de Mano de Obra Directa e Indirecta, analizar cómo había influido la COVID-19 en los resultados psicológicos y las emociones experimentadas por las personas trabajadoras. Para poder dar respuesta a dicho objetivo general doble, se plantean las siguientes preguntas de investigación.

1. ¿Cómo ha influido la COVID-19 a la percepción de las personas trabajadoras en relación a su participación en gestión? ¿Cómo se han adaptado los canales institucionales y de comunicación en aras a satisfacer las nuevas necesidades derivadas de la pandemia?
2. ¿Cómo ha influido la COVID-19 en los resultados psicológicos y las emociones experimentadas por las personas trabajadoras?

3.3 Descripción y justificación del método

En el presente apartado se describe la metodología empírica de investigación propuesta en los tres artículos científicos: **el estudio de caso**.

Robert K. Yin (2018), uno de los más renombrados investigadores en torno al estudio de casos como metodología de investigación (Bonache, 1999), define al estudio de casos como un método empírico desde una doble perspectiva: por un lado, desde su ámbito de aplicación y, por otro lado, desde sus características.

En lo que al ámbito de aplicación se refiere, Yin (2018) señala que el estudio de caso es un método empírico que investiga un fenómeno contemporáneo (el caso) en profundidad y dentro de su contexto real. Por otro lado, este autor señala que el fenómeno que se estudia se desarrolla sobre un escenario que se caracteriza por la presencia de una gran variedad de variables que pueden resultar de interés, defendiendo así, que, en el estudio de caso, las particularidades del mismo se convierten en características relevantes a tener en cuenta.

Stake (2007:11), por su parte, comparte la definición general de Yin y señala que *“el estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”*.

En este sentido, la pertinencia de la utilización del estudio de caso estriba, de conformidad con Yin (2018, 2009) en 3 condiciones:

1. Que las preguntas de investigación se articulen sobre el “cómo” y “por qué”.
2. Que se ponga el foco en eventos actuales y no históricos.
3. Que la persona investigadora no tenga control sobre los eventos objeto de estudio.

De conformidad con las condiciones señaladas, es adecuado utilizar la metodología del estudio de caso en las tres investigaciones desarrolladas ya que se cumplen las tres condiciones señaladas:

1. Tal y como se ha indicado en el apartado anterior, las preguntas de investigación de los tres artículos científicos se centran en conocer cuáles son las percepciones de las personas trabajadoras de UAS en relación a diversos aspectos que se plantean y cómo viven y perciben una realidad concreta.
2. El foco de los estudios se centra en estudiar las percepciones que tienen las personas trabajadoras sobre diversos aspectos en el momento de recoger los datos y, por tanto, no se pretende preguntar sobre sus percepciones del pasado o el futuro ni abordar hechos históricos.
3. La investigadora no tiene control sobre el contexto de estudio ni sobre el comportamiento del objeto estudiado en ninguna de las investigaciones.

En esta misma línea se pronuncia Chetty (1996), quien indica que el estudio de caso es una metodología rigurosa que es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a “cómo” y “porqué” ocurren. Chetty (1996) señala, además, que el estudio de caso permite profundizar y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno y, que permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas, como es el caso de las investigaciones de esta tesis, donde se estudian diversos ámbitos desde las perspectivas de las personas trabajadoras de Mano de Obra Directa e Indirecta.

Además, la utilización del estudio de caso está siendo cada vez más aceptada en el ámbito de la dirección de empresas (Villareal y Landeta, 2010) y, es que, el estudio de caso permite llevar a cabo un análisis de un problema particular teniendo en cuenta toda su complejidad (Stake, 2007; Mena y Méndez, 2009). Tal y como indica Castro (2010), los estudios de caso son adecuados para describir e interpretar los fenómenos empresariales, ofreciendo información muy valiosa para la toma de decisiones en las empresas.

No obstante, aun siendo conscientes de que estudiando una sola organización la generalización de los resultados queda limitada, ello sí permite, tal y como señalan Tripsas (2009) y Larraza (2014), profundizar en la organización y así desarrollar una comprensión más enriquecedora del fenómeno objeto de estudio, que es, al fin y al cabo, el objetivo que persiguen las investigaciones de la presente tesis doctoral.

3.4 Diseño del estudio de caso

Tal y como se ha señalado y, en base a los objetivos de investigación y preguntas de investigación de cada uno de los artículos científicos, el método empírico utilizado ha sido el estudio de caso.

Yin (2018) señala que los diseños de los estudios de casos pueden ser de cuatro tipos, basados en un matriz 2 x 2 (caso de estudio único vs. caso de estudio múltiple; caso de estudio holístico vs. caso encapsulado o incrustado –embedded). En este sentido y, teniendo en cuenta el contexto de las investigaciones, se ha optado por una metodología de **caso único encapsulado o incrustado**.

Respecto de la elección del **caso único**, Yin (2018) señala que existen cinco fundamentos para optar por el caso único que se resumen en que: se ha de dar un caso crítico, inusual o único, común, revelador o longitudinal. En la presente tesis doctoral, dos de los fundamentos señalados por Yin (2018) son oportunos: UAS es un caso crítico y común.

En primer lugar, Yin (2018) señala que la utilización del estudio de caso único se fundamenta en que el caso sea **crítico**, es decir, que el estudio permita confirmar, cambiar, modificar o ampliar el conocimiento sobre el fenómeno objeto de estudio. A través de las investigaciones desarrolladas, por un lado, se ha confirmado que las percepciones de personas trabajadoras de MOD y MOI difieren en cuanto a los fenómenos de estudio y, por otro lado, las

investigaciones han ayudado a ampliar el conocimiento que existe en la literatura relativa a la participación, la democracia organizacional y dirección estratégica de recursos humanos.

En segundo lugar, Yin (2018) indica que otro de los fundamentos para la utilización de los estudios de caso único es que el caso sea **común**, es decir, que el caso pueda proporcionar lecciones y aprendizajes respecto a diversos procesos relacionados con el fenómeno de estudio. En este sentido, el presente estudio de caso ha ofrecido aprendizajes para: (1) organizaciones que disponen de colectivos MOI y MOD y quieran adaptar sus prácticas de gestión de personas y las claves de la propiedad compartida a las necesidades de dichos colectivos y (2) organizaciones participativas que necesiten re-evaluar los canales de gobernanza y política de comunicación interna tras el cambio de contexto derivado de la COVID-19.

Por otro lado, el estudio de caso único planteado en las investigaciones es el denominado **encapsulado o incrustado (embedded)**. Yin (2018) señala que un estudio de caso único es encapsulado cuando el mismo estudio de caso único incluye unidades de análisis en más de un nivel, esto es, cuando se tienen en cuenta múltiples unidades de análisis dentro del mismo estudio y no se estudia el caso de forma holística (global). En esta tesis doctoral, si bien el estudio de caso se ha llevado a cabo en una única organización como es UAS, el análisis que se ha realizado en las 3 investigaciones se ha centrado en dos grupos profesionales de la cooperativa: personas trabajadoras de MOD y MOI.

Por último, la metodología del estudio de casos, tal y como destacan Ghauri et al. (1995), no es sinónimo de investigación cualitativa. Los estudios de caso pueden estar basados en cualquier combinación de evidencias cuantitativas y/o cualitativas. De hecho, Larsson (1993), apoyando esta afirmación, señala que nada impide que se apliquen métodos cuantitativos en los estudios de caso. Bryman (1984), por su parte considera que los casos no se oponen, sino que complementan la metodología cuantitativa y, es por ello que los estudios de caso, como el de la presente tesis, pueden incluir entrevistas, cuestionarios, *focus group*, etc. integrando distinta información en aras a poder comprender, en la medida de lo posible, el fenómeno que está siendo investigado (Eiserhardt, 1989; Meredith, 1998).

En relación a las **limitaciones de la metodología** empleada, aunque en el Capítulo 7 se profundiza más en las limitaciones de los estudios, una de las limitaciones más importantes es que las interpretaciones de los datos se basan en las impresiones de la persona investigadoras y, por tanto, no son extrapolables a otros contextos. En este sentido, y en aras a reducir el impacto de esta limitación, se han utilizado diferentes técnicas de recogida de datos (ver apartado 3.7) para triangular los datos, ya que la triangulación es la base de la validez de los estudios de caso (Yin, 2009).

Además, de cara a garantizar la credibilidad y validez de los estudios, se han seguido las recomendaciones sugeridas por Yin (2018). En primer lugar y, en lo que a la **credibilidad** se refiere, se ha desarrollado un protocolo formal para cada investigación, donde se han definido los objetivos generales y específicos de cada estudio, el proceso de recogida de datos y se han elaborado los correspondientes materiales (cuestionario y guiones para las entrevistas semiestructuradas y *Focus group*) que han apoyado la recogida de datos. Se ha creado, por cada investigación, la correspondiente base de datos que contiene toda la documentación necesaria para redactar los informes.

La **validez** de constructo se ha asegurado en cada investigación a través de tres criterios. Por un lado, se han utilizado y triangulado las diversas fuentes de recogidas de datos. Por otro lado, los informantes clave de UAS han revisado los resultados preliminares (Yin, 2018) y, por último, se ha establecido una cadena de evidencias partiendo de los documentos de UAS, de las entrevistas semi-estructuradas, cuestionario/s y *focus groups*. Por otro lado, la validez interna, se ha asegurado en cada investigación a través del diseño del correspondiente marco teórico, basado en la literatura más relevante y en las correspondientes asunciones preliminares (Yin, 2018). Por último, y si bien el estudio de

caso único no ofrece una base rica para la generalización, la validez externa se ha asegurado en las tres investigaciones a través de la generalización de los resultados particulares en una teoría más amplia (Yin, 2018).

3.5 Contexto de estudio

Partiendo de las premisas indicadas en los apartados anteriores, en los siguientes subapartados se presenta el caso seleccionado, común en las tres investigaciones. Se argumenta cómo y por qué se ha seleccionado UAS como caso de estudio y se ofrece una descripción de la cooperativa que complementa la descripción realizada en el Capítulo 1, (Introducción).

3.5.1 Selección del caso de estudio

Las razones de seleccionar ULMA Architectural Solutions como la organización objeto de estudio se dividen en motivos prácticos y científicos.

Por un lado y, en lo que a los **motivos prácticos** se refiere, la investigadora ha tenido claro que por (1) sus inquietudes investigadoras en el ámbito cooperativo, (2) sus inquietudes en la participación en gestión y prácticas de recursos humanos y, (3) el contexto cooperativo donde ha nacido (Oñati, Guipúzcoa), vive (Oñati, Guipúzcoa) y trabaja (Mondragon Unibertsitatea), estaba interesada en basar las investigaciones de la presente tesis doctoral en una cooperativa de MONDRAGON, uno de los casos de éxito más analizados en la literatura científica (Whyte, 1995; Forcadell, 2005; Basterretxea y Albizu, 2011; Freundlich et al., 2013; Gallego-Bono y Chaves-Avila, 2016; Azkarraga y Cheney, 2019).

En este sentido, además, de forma paralela, la persona que fuera presidente del Grupo ULMA (grupo al que pertenece UAS) al inicio de la tesis, lideró una iniciativa para examinar y reforzar la participación en general, y la participación en gestión, en particular, de las personas trabajadoras de las cooperativas del Grupo. En este sentido, y tras unos estudios preliminares en todas las cooperativas del Grupo, la primera investigación ha sido el resultado de los esfuerzos del presidente en este ámbito. Respecto a las siguientes dos investigaciones, éstas nacen de la necesidad de UAS de analizar las percepciones de las personas trabajadoras en lo que a los diversos fenómenos estudiados se refiere.

Por otro lado, en cuanto a los **motivos científicos**, se ha observado que existe un gap en la literatura en el ámbito de los recursos humanos en las cooperativas industriales. La realidad de las cooperativas industriales en lo que a las personas se refiere es heterogénea. Aun así, la literatura se ha centrado muy poco en conocer las percepciones de las personas trabajadoras de MOD y MOI a pesar de que se haya demostrado que sus percepciones en lo que al trabajo se refiere, difieren. Por ello, ha sido de interés encontrar una cooperativa donde existan ambos colectivos de personas trabajadoras. Además, ha surgido la posibilidad de ofrecer un caso de estudio de empresa participada, con el objetivo de analizar los factores clave que explican las percepciones de las personas trabajadoras con respecto al clima laboral y la propiedad compartida. Por último, se ha podido analizar el efecto del COVID-19 en las percepciones y emociones de personas trabajadoras en una cooperativa, organización poco estudiada hasta el momento en este ámbito.

En conclusión, las investigaciones llevadas a cabo, además de contribuir a la literatura científica, también han sido investigaciones de transferencia que han aportado, de forma práctica, conocimiento a la cooperativa objeto de estudio.

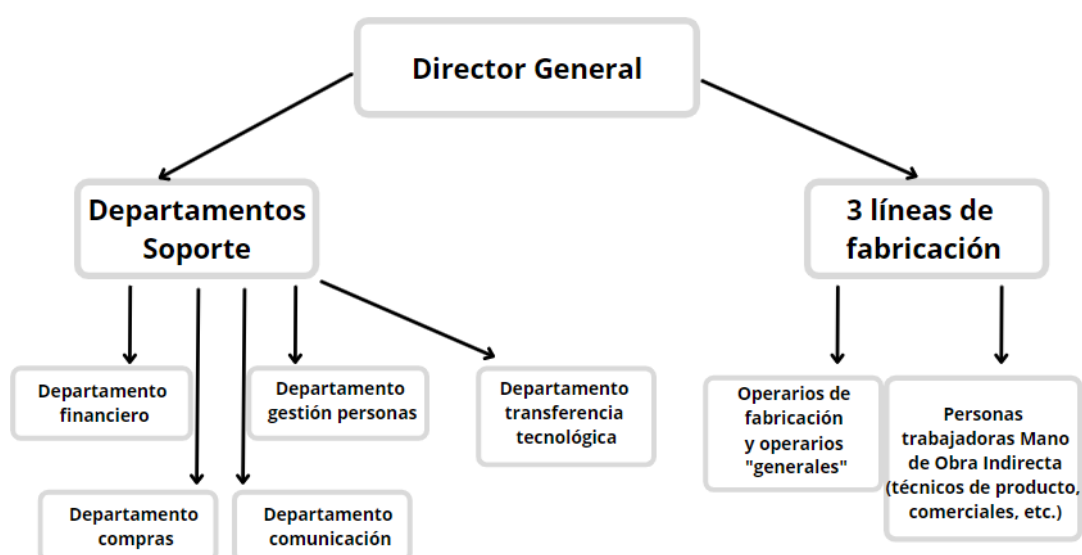
3.5.2 Caso de estudio: UAS y las personas participantes

Tal y como se ha ido adelantando, las tres investigaciones se han llevado a cabo en la cooperativa de trabajo asociado ULMA Hormigón Polímero, S.Coop, cuyo nombre comercial es ULMA Architectural Solutions (UAS). UAS es una cooperativa de trabajo asociado situada en la localidad guipuzcoana de Oñati que a su vez forma parte del Grupo ULMA.

Si bien se ha realizado una descripción detallada de UAS en el capítulo introductorio, en el presente apartado y de cara a mejorar la comprensión del enfoque de investigación utilizado en las investigaciones y los correspondientes resultados, se ha estimado conveniente realizar un breve inciso en cuanto a la estructura organizacional existente en UAS y los grupos profesionales existentes en la cooperativa.

Tal y como se ha señalado anteriormente, la actividad de UAS gira en torno a 3 líneas de negocio: (1) Canalización y Drenaje - línea SPC -, (2) Fachadas Ventiladas - línea SPF- y (3) Cerramiento Industrializado y Prefabricados Arquitectónicos -línea SPE-. La cooperativa cuenta, además de las 3 líneas de fabricación mencionadas, con diversos departamentos que sirven de soporte tanto para las líneas de fabricación como para la propia organización: financiero, gestión de personas, compras, comunicación y transferencia tecnológica.

Ilustración 3.1. Estructura UAS



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la estructura planteada, resulta importante diferenciar la plantilla de UAS en los dos grupos profesionales objeto de análisis:

1. Personas trabajadoras de **Mano de Obra Directa (MOD)**: personas que trabajan directamente en los procesos de fabricación y expedición de productos y sistemas o en tareas directamente relacionadas con la fabricación (trabajadores/as manuales).
2. Personas trabajadoras de **Mano de Obra Indirecta (MOI)**: personas que no participan directamente en los procesos de fabricación y que se refieren a personas dedicadas al diseño y comercialización de los productos y sistemas o a prestar servicios de soporte a la organización y/o a las líneas de fabricación.

En UAS, en el año 2020, el 55 % de las personas trabajadoras (es decir, 139 personas) se categorizan en el grupo profesional de MOI y, el resto, en el grupo profesional de MOD (115 personas trabajadoras).

Teniendo en cuenta que los objetivos de cada una de las investigaciones parten de conocer, comprender y analizar las percepciones de las personas trabajadoras en cuanto a diversos fenómenos en función del grupo profesional al que pertenecen (MOD y MOI), a continuación, se detalla cómo se configuran estos grupos de interés en UAS. En particular, se relacionan los grupos de interés con los puestos de trabajo existentes y el grupo profesional y departamento al que pertenecen.

Tabla 3.4. Grupo profesional y departamento al que pertenecen los grupos de interés

Grupo de Interés	Grupo Profesional	Departamento	Puesto de trabajo
GRUPO DE INTERÉS 1	Mano de Obra Indirecta	Soporte	<ul style="list-style-type: none"> - Director General - Director de Compras - Director Financiero - Controller financiero - Administrativo/a financiero - Director Gestión de Personas - Técnico/a Gestión de Personas - Recepcionista - Director de Comunicación - Técnico/a de comunicación
		Transferencia tecnológica y MOI fabricación	<ul style="list-style-type: none"> - Director transferencia tecnológica - Director de fabricación - Responsable mejora continua - Técnico/a tecnologías de la información - Técnico/a Prevención Riesgos Laborales - Responsable I+D+i normas y patentes - Responsables de producción - Programador/a líneas (SPC, SPF y SPE) - Responsable de calidad de producción - Responsable de logística-expediciones - Administrativo/a expediciones - Técnico de moldes
GRUPO DE INTERÉS 1	Mano de Obra Indirecta	Línea SPC	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión realizables - Técnico/a producto - Área manager - Administrativo/a comercial - Comercial
		Línea SPF-SPE	<ul style="list-style-type: none"> - Gestor/a área técnica - Técnico/a proyecto - Gestión realizables SPF-SPE - Técnico/a productos SPE - Área manager - Comercial
GRUPO DE INTERÉS 2	Mano de Obra Directa	Líneas SPC, SPE y SPF	<ul style="list-style-type: none"> - Operarios fabricación - Coordinadores
		MOD General	<ul style="list-style-type: none"> - Operarios expediciones - Operario moldes - Reparación moldes - Operario mantenimiento

Fuente: elaboración propia

3.6 Justificación del enfoque de investigación

La parte empírica de la presente tesis se basa en tres investigaciones diferenciadas y cada una de ellas se plantea, tal y como se ha adelantado anteriormente, desde un enfoque o método de investigación diferente. Por tanto, el diseño de los procesos de investigación y el proceso a seguir para dar respuesta a cada una de las preguntas de investigación planteadas varía.

En particular, en la **investigación N° 1**, “ULMA Architectural Solutions: A case from the MONDRAGON cooperative Group” (Capítulo 4), se ha utilizado un **enfoque cuantitativo**. Dicho enfoque se utiliza para dar respuesta a un amplio rango de propósitos de investigación. Por ejemplo, se utiliza para la exploración de fenómenos, eventos, poblaciones, hechos o variables o para describir dichos fenómenos una vez han sido explorados. Igualmente, el enfoque cuantitativo se utiliza para establecer precedentes; comparar diferentes grupos, categorías o clases; relacionar fenómenos, eventos, hechos o variables; determinar las causas o efectos de un fenómeno o establecer vínculos causales entre variables y evaluar una intervención, cambio o acción deliberada (Hernández-Sampieri y Mendonza, 2018).

En el primero de los artículos científicos, precisamente, lo que se busca es analizar, en el seno de una cooperativa de trabajo asociado, las percepciones que las personas trabajadoras tienen respecto al clima organizacional y a la propiedad compartida. Por tanto, el enfoque cuantitativo es un enfoque adecuado para dar respuesta al propósito que persigue la investigación.

En los artículos de **investigación N° 2**, “Diferencia en las percepciones sobre las prácticas de gestión de personas entre mano de obra directa e indirecta. Estudio de caso de una cooperativa de MONDRAGON” (Capítulo 5) e **investigación N° 3**, “Employee perceptions about participation in decision-making in the COVID era and its impact on the psychological outcomes: a case study of a cooperative in MONDRAGON” (Capítulo 6), en cambio, se ha utilizado un **enfoque mixto**. Es decir, se han integrado el enfoque cuantitativo y cualitativo, todo ello al objeto de obtener una fotografía más completa del fenómeno a estudiar en cada caso (Johnson y Onwuegbuzie, 2004; Chen, 2006). El enfoque mixto es un fenómeno que se ha desarrollado rápido en los últimos años (Descombe, 2008), cuyo objetivo general es el de ampliar y reforzar las conclusiones de un estudio contribuyendo así a la literatura (Schoonenboom y Johnson, 2017). Leech y Onwuegbuzie (2009), por su parte, definen la metodología mixta como un enfoque que pretende recabar, analizar e interpretar datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio que investiga el mismo fenómeno subyacente.

En este sentido, la naturaleza de muchos fenómenos o problemas de investigación es compleja y constan de dos realidades (la objetiva y la subjetiva). En el caso de UAS también existe una realidad objetiva y otra subjetiva. Es una sociedad cooperativa, con un capital social, que tiene sede en Oñati y filiales fuera, y personas socias y no socias. Se puede ver y tocar, es algo tangible. Es decir, es una realidad objetiva. Sin embargo, UAS también constituye una realidad subjetiva que se compone, a su vez, de diversas realidades individuales. Así, cada una de las personas trabajadoras de UAS percibe de forma diferente los acontecimientos que ocurren en la empresa, cada persona vive, siente y experimenta de una forma diferente muchos aspectos de la organización (realidad subjetiva). Por ello y, en aras a poder capturar ambas realidades, resulta necesario tener una visión objetiva y subjetiva (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Dentro del enfoque mixto, la visión objetiva se ha obtenido a través del enfoque cuantitativo mencionado más arriba y la visión subjetiva a través del enfoque cualitativo. Y es que, el enfoque cualitativo sirve para examinar y ahondar en la forma que las personas perciben fenómenos que los rodean, el contexto que los rodea, profundizando en sus percepciones y

significados y sin ánimo de generalizar resultados, explorando dichas percepciones en el ambiente natural de los participantes y en relación con el contexto en el que viven (Morse y Richards, 2013; Punch, 2014; Lichtman, 2014; Lindlof y Taylor, 2017; Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Si bien la utilización del enfoque mixto no está exenta de críticas, las ventajas que ofrece son diversas:

- Se compensan las desventajas que existen en las metodologías cualitativas y cuantitativas cuando se utilizan de forma individual (Molina-Azorín, 2012), aprovechando mejor las fortalezas de cada una de las metodologías y minimizando sus debilidades (Gill y Johnson, 2010).
- Se logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018) y los hallazgos son más completos, con una mayor confianza, seguridad, validación y entendimiento de los resultados y conclusiones científicas (Ugalde y Balbastre, 2013; Gibson, 2016).
- Hernández-Sampieri y Mendoza, (2018:615) señalan que *“los métodos mixtos logran obtener una mayor variedad de perspectivas del fenómeno: frecuencia, amplitud y magnitud (cuantitativa) y comprensión (cualitativa).”*

Los objetivos de los dos estudios donde se ha utilizado el enfoque mixto han sido, por un lado, analizar las diferencias en las percepciones que tienen las personas trabajadoras de MOD y MOI con respecto a las prácticas de gestión de personas llevadas a cabo en la cooperativa (Investigación N° 2) y, por otro lado, analizar, prestando especial atención a los grupos profesionales de MOD y MOI, cómo ha influido la COVID-19 (a) en las percepciones de las personas trabajadoras en cuanto a su participación en gestión y cómo los canales institucionales y de comunicación se han adaptado para satisfacer las nuevas necesidades derivadas de la pandemia y (b) en los resultados psicológicos y las emociones experimentadas por las personas trabajadoras (investigación N° 3).

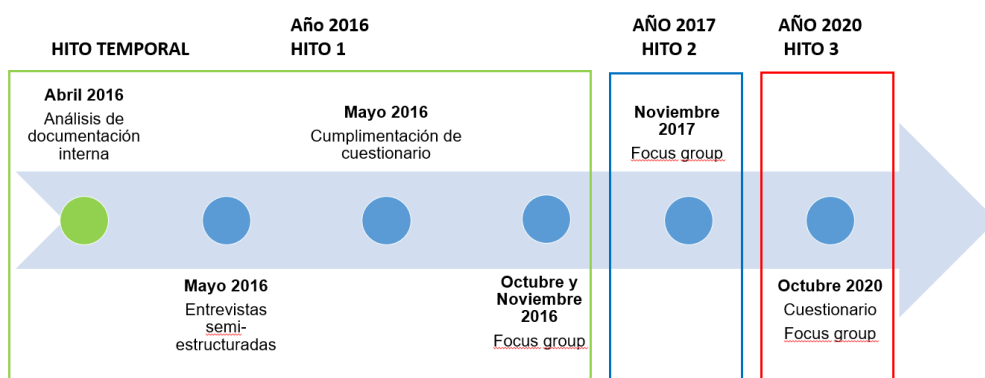
Por tanto, se ha considerado que la utilización de la combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo es el enfoque que mejor ha ayudado a conseguir dichos objetivos.

3.7 Recogida de datos

En lo que a la recogida de datos se refiere, teniendo en cuenta los diversos enfoques metodológicos utilizados en las investigaciones, las técnicas de recogida de datos también han variado, empleando así múltiples fuentes de datos en aras a garantizar la triangulación de los mismos.

Se han diferenciado tres HITOS temporales que tienen sus particularidades tanto en cuanto al contexto económico y social como al tiempo de recogida de datos se refiere.

Ilustración 3.2. Hitos temporales de recolección de datos



Fuente: elaboración propia

Por un lado, la recogida de datos del **HITO 1** se ha llevado a cabo entre mayo y noviembre de 2016. Tal y como se ha señalado en el Capítulo introductorio, en mayo de 2016 conviven ciertos aspectos que hacen que sea una época un tanto delicada y de transición en UAS: (1) en aproximadamente 2 años, se ha cambiado de Gerente hasta en tres ocasiones, por lo que el nuevo Gerente lleva aproximadamente cinco meses en la cooperativa; (2) la organización (y el mercado) está saliendo de la crisis económica comenzada en el año 2008 y los resultados económicos comienzan a acompañar; (3) el anticipo laboral de las personas trabajadoras se encuentra al 80 %, (4) con motivo de su jubilación, la figura tan importante como es la del Presidente —que llevaba 8 años en dicho cargo— es sustituida por otra persona y, (5) se están llevando a cabo reestructuraciones internas tanto de personas (en el seno de la dirección) como en las líneas de fabricación. Además, esta época es un periodo de hacer equipo en el seno del Consejo de Dirección y de asentamiento de las nuevas políticas de empresa, entre otros muchos, del nuevo Plan de Comunicación Interna.

Por otro lado, la recogida de datos del **HITO 2** se ha llevado a cabo a finales del año 2017, en un periodo más tranquilo donde los resultados económicos acompañan y existe un mayor asentamiento tanto en lo que a las políticas empresariales como a las relaciones humanas y generación de equipo se refiere.

Por último, en el seno del **HITO 3**, la recogida de datos se ha llevado a cabo en una época de pandemia derivada de la COVID-19, donde las condiciones de trabajo se han visto alteradas (teletrabajo, distancia social, uso obligatorio de mascarilla, etc.).

A continuación, se exponen las diversas técnicas de recogida de datos utilizadas en cada una de las investigaciones.

3.7.1 Documentación

La documentación es una fuente valiosa de datos cualitativos (Hernández-Sampieri y Mendoza 2018) que puede ayudar a conocer los antecedentes de un contexto, las vivencias o situaciones que se producen y su funcionamiento cotidiano y anormal (Hernández-Sampieri et al., 2010; Schensul y LeCompte, 2013; Mason, 2018). Se entienden por documentación elementos tales como cartas, fotografías, archivos, documentos escritos, etc. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

En el presente caso, se han analizado tanto los estatutos sociales de UAS como su Reglamento Interior Corporativo y su POGU (Proyecto Organizacional del Grupo ULMA). La revisión de la documentación se ha realizado en abril de 2016 y no ha sido una técnica clave en la recogida de datos. Sin embargo, ha servido para poder tener una primera aproximación societaria y legal de la cooperativa objeto de estudio y entender el caso de estudio.

Esta técnica se ha utilizado en las investigaciones N° 1 y N° 2.

3.7.2 Entrevistas

La entrevista es una de las técnicas de recogida de datos cualitativa dominantes en la investigación cualitativa (Flick, 2015). A través de ella se obtiene información de forma oral en relación a la situación que está siendo objeto de estudio. Además, dicho recurso es un instrumento eficaz y de gran precisión, tal y como señala Sierra (1998), al estar fundamentada en la investigación humana.

Existen diferentes definiciones que aportan matices interesantes. Nahoum (1961), por ejemplo, define la entrevista como un encuentro privado y cordial, donde una persona responde a preguntas que tienen que ver con una temática, dando así su versión de los hechos o contando su historia. Taylor y Bodgan (1987) por su parte, entienden la entrevista como una serie de reiterados encuentros personales entre las personas que están siendo entrevistadas y su entrevistador/a, todo ello de cara a que el entrevistador/a comprenda la visión o perspectivas que las y los entrevistados tienen respecto a sus experiencias, situaciones o vidas.

Ruiz-Olabuenaga (2012:171) señala que: *“la entrevista, en consecuencia, nace de una ignorancia consciente por parte del entrevistador quien, lejos de suponer que conoce, a través de su comportamiento exterior, el sentido que los individuos dan a sus actos, se compromete a preguntárselo a los interesados, de tal modo que éstos puedan expresarlo en sus propios términos y con la suficiente profundidad para captar toda la riqueza de su significado”*. Corbetta (2007), en cambio, indica que la entrevista es una conversación provocada por una persona entrevistadora con diversos sujetos que han sido elegidos teniendo en cuenta un plan determinado y con una finalidad de tipo cognoscitivo. Por último, Hernández et al. (2010) definen las entrevistas como reuniones al objeto de charlar e intercambiar información entre la persona entrevistadora y el participante.

En definitiva, tras observar las definiciones ofrecidas por la literatura se puede concluir que la entrevista: (1) se refiere a un sistema de comunicación interpersonal donde existen las figuras de persona entrevistadora y el entrevistado/a, (2) el objetivo es recabar información del/a participante y, (3) la persona entrevistadora ha de dirigir la entrevista al objeto de conseguir los objetivos propuestos.

De esta forma, el uso de las entrevistas es habitual en estudios cualitativos con fines exploratorios y para obtener profundidad o ilustrar realidades concretas: reconstrucción de

hechos, estudio de representaciones sociales personalizadas o de la interacción entre constituciones personales y conductas sociales.

No obstante, de conformidad con Blasco y Otero (2008) y Folgueiras, (2016), dependiendo del momento de realización de la entrevista, del número de participantes y del grado de estructuración y diseño, se encuentran distintos tipos de entrevistas:

- Según el momento de realización, podemos encontrar entrevistas (a) iniciales, exploratorias o de diagnóstico, (b) de desarrollo o seguimiento y (c) finales.
- Según el grado de estructuración y diseño, las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas o abiertas.
- Según el número de participantes, encontramos entrevistas individuales o grupales.

Dicho esto, esta técnica de recogida de datos se ha utilizado en la investigación N° 2. Además, en vista de la clasificación señalada, se ha optado por utilizar **entrevistas iniciales** (al objeto de tener una primera impresión y visualización de una situación), **semiestructuradas** (se ha trabajado a priori, con un guion de preguntas adaptable a las respuestas de las personas entrevistadas) e **individuales** (donde sólo participan la investigadora y la persona entrevistada) ya que se ha pretendido:

- Identificar aspectos relevantes y característicos relativos a la empresa y su contexto al objeto de tener una primera impresión y visualización de la organización en conjunto que ayude a diseñar, adaptar y configurar el cuestionario que se ha distribuido en un momento temporal posterior y que se explica en el subapartado 3.7.5.
- Entender la narrativa particular de todas y cada una de las personas entrevistadas de forma individual.
- Obtener resultados cualitativos que ayuden a explicar y complementar los resultados cuantitativos que se obtengan del posterior cuestionario.

Con el objetivo de conocer de la forma más global posible el contexto de la empresa, se ha solicitado que las personas a entrevistar (al margen del director general y directora de gestión de personas) pertenezcan a las distintas líneas de negocio de la organización y que haya representación tanto de personas trabajadoras de MOD como de MOI. UAS ha decidido, atendiendo a los requisitos señalados, que personas han sido entrevistadas.

El **elenco de preguntas** se ha elaborado atendiendo al perfil de cada persona entrevistada, tras la revisión literaria y la elección del método de caso. Se adjunta al presente documento como Anexo 1, el guion de la entrevista utilizada para los perfiles de: Director General, Directora de Gestión de Personas, consejero/a social/rector y persona trabajadora. Dichos guiones han sido diseñados por MIK (Mondragon Innovation & Knowledge, Centro de Investigación en gestión de la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea) en la que también ha participado la investigadora y han sido utilizados posteriormente, con las oportunas modificaciones, en otros proyectos de investigación.

Aunque la investigadora se ha basado en el guion preparado para cada perfil, se ha adaptado el orden y el lenguaje al estilo de cada una de las personas entrevistadas. Así, por un lado, el idioma utilizado en las entrevistas ha sido cambiante y se ha adaptado a las necesidades y/o preferencias de las personas participantes, facilitando la capacidad de expresión de las personas entrevistadas y la aproximación y empatía por parte de la investigadora (Hernández-Sampieri et al., 2010). En este sentido, las entrevistas se han realizado en euskera y/o castellano, dependiendo de la persona entrevistada.

Además, y como evidencia de adaptación, la **duración** de las entrevistas ha sido más o menos extensa como se puede observar en la siguiente tabla. Todas las entrevistas se han

realizado en las salas de UAS en Oñati, de forma presencial y, salvo en el caso de las personas que pertenecen a MOD, en horario laboral.

La siguiente tabla incluye el listado de las entrevistas semiestructuradas llevadas a cabo en mayo de 2016 y que ha servido como técnica de recogida de datos en la investigación N° 2. En ella se puede observar el perfil profesional y el grupo profesional al que pertenece cada una de las personas entrevistadas. En total, las entrevistas han tenido una duración de más de 13 horas.

Por último, todas las entrevistas, con la previa autorización de las personas participantes, han sido **grabadas**.

Tabla 3.5. Listado de entrevistas semiestructuradas realizadas en la investigación N°2

Posición en la organización	Grupo profesional	Fecha	Duración
Gerente	MOI	04-05-2016	1 hora, 15 minutos
Directora gestión de personas	MOI	09-05-2016	1 hora, 41 minutos
Consejero Social	MOD	05-05-2016	1 hora, 35 minutos
Consejero Rector	MOI	09-05-2016	2 horas, 1 minuto
Delegado comercial	MOI	03-05-2016	1 hora, 44 minutos
Técnico	MOI	06-05-2016	1 hora, 24 minutos
Operario fabricación	MOD	04-05-2016	1 hora, 42 minutos
Operario fabricación	MOD	03-05-2016	1 hora, 23 minutos
Operario fabricación	MOD	05-05-2016	1 hora, 28 minutos

Fuente: elaboración propia

3.7.3 Focus Group

Los *focus group*, o también denominados grupos de discusión, son otra de las herramientas utilizadas en la investigación cualitativa (Pedraz et al., 2014). Los *focus group* son foros donde las personas participantes dialogan, debaten, negocian y consensuan sobre el tema planteado (Castaño et al., 2017) con ciertas peculiaridades o matices con respecto a las entrevistas grupales.

Así, Barbour y Kitzinger (1999) y Barbour (2013) matizan la definición de los *focus group* con respecto a la definición de las entrevistas grupales al indicar que cualquier debate de grupo se puede denominar grupo de discusión en la medida en que el investigador estimule activamente la interacción del grupo y esté atento a ella y es esto, precisamente, el hecho que le diferencia de una entrevista grupal (Pedraz et al., 2014). Es decir, las entrevistas grupales en las que las preguntas se dirigen de forma individual a cada una de las personas participantes no se entienden como *focus group*, ya que lo que se pretende con los grupos de discusión es la interacción del grupo y su análisis.

Los *focus group* se utilizan, entre otros, para validar otros instrumentos de encuesta y facilitan la colaboración de participantes más reacios a entrevistas individuales (Castaño et al., 2017). Algunos/as autores/as definen los grupos de discusión como una especie de entrevistas grupales en las que las y los participantes conversan sobre un tema o varios en profundidad dirigidos/as por un/a moderador/a cuyo objetivo no es generar debate, sino obtener la opinión de las personas participantes (Krueger y Casey, 2010). Según Morgan y Fellows (2008) el objetivo es generar y analizar la interacción entre las personas participantes y cómo se construyen colectivamente los significados.

En este sentido, esta técnica de recogida de datos se ha utilizado en las investigaciones N° 2 y N° 3. En la investigación N° 2 se han llevado a cabo 6 *focus group* y 5 en la investigación N° 3. No obstante, el objetivo, duración y tipo de personas participantes de los *focus group* realizados en las dos investigaciones mencionadas ha sido diferente.

A continuación, en la siguiente tabla, se presenta un resumen de las características más importantes de los *focus group* que se han llevado a cabo en la investigación N° 2.

Tabla 3.6. Características de los *focus group* de la investigación N°2

Focus Group	Participantes	Grupo profesional	Objetivo	Fecha	HITO	Total personas participantes	Duración
A	7 personas	MOD	Analizar las percepciones de las personas trabajadoras de MOD y MOI con respecto a las prácticas de gestión de personas	11-10-2016	Hito 1	20 personas trabajadoras	2 horas y 23 minutos
B	6 personas	MOD		11-10-2016			2 horas y 20 minutos
C	7 personas y la directora de Gestión de Personas	MOI		14-11-2016			2 horas, 10 minutos
D	5 personas y la directora de Gestión de Personas	MOD		13-11-2017	Hito 2	18 personas trabajadoras	2 horas
E	5 personas y el director general	MOD		13-11-2017			1 hora y 30 minutos
F	8 personas y el director general	MOI		10-11-2017			2 horas y 20 minutos

Fuente: elaboración propia

En la **investigación N° 2**, el objetivo de los *focus group* ha sido analizar las percepciones de las personas trabajadoras de MOD y MOI con respecto a las prácticas de gestión de personas llevadas a cabo. Los *focus group* se han realizado en 2 HITOS temporales diferenciados.

En el HITO 1, y en lo que a los *focus group* de MOD se refiere, en vista de que las personas trabajadoras trabajan en dos turnos (siendo difícil poder celebrar una única sesión sin excluir a nadie) se ha decidido llevar a cabo dos *focus group*, uno por cada turno. En los dos *focus group* (A y B), han participado personas trabajadoras de MOD pertenecientes a las 3 líneas de fabricación de UAS. Respecto a las personas trabajadoras de MOI, se ha celebrado un único *focus group* (C) donde han estado presentes personas pertenecientes a diversos departamentos y líneas de la organización. Al objeto de preparar las dinámicas de los *focus group* y teniendo en cuenta que los grupos profesionales en los que se quiere ahondar son diferentes, se ha elaborado, por cada tipo de *focus group* (MOD y MOI), un guion de referencia (ver Anexo 2). En total, en los *focus group* llevados a cabo en el HITO 1, han participado 20 personas trabajadoras de UAS.

En el HITO 2, en cambio, se han celebrado tres *focus group* en los que han participado, en total, 18 personas trabajadoras. Se han llevado a cabo dos *focus group* (D y E) con personas trabajadoras pertenecientes a MOD y un *focus group* (F) con personas trabajadoras de MOI. También se ha elaborado un guion por cada tipo de grupo de discusión que ha servido de base para moderar las sesiones y que se adjunta como Anexo 3 al presente documento.

Todos los *focus group* se han llevado a cabo en diversas salas de UAS y, de cara a que todas las personas pudieran participar, todos ellos se han realizado en castellano (si bien en ocasiones, los participantes también han utilizado el euskera para expresarse). Asimismo, todos los *focus group* han sido grabados tras obtener la correspondiente autorización de cada una de las personas participantes.

Por otra parte, en la siguiente tabla se detallan las características más importantes de los grupos de discusión que se han realizado en la **investigación N° 3**.

Tabla 3.7. Características de los Focus Group de la investigación N° 3

Focus Group	Participantes	Grupo profesional	Objetivo	Fecha
G	11 personas y el director de gestión de personas	MOD y MOI	Conocer cómo el COVID-19 afectó a las percepciones de las personas trabajadoras en relación a la participación en gestión y a las emociones y resultados psicológicos	12-10-2020
H	7 personas y el director de gestión de personas	MOD y MOI		12-10-2020
I	8 personas y el director de gestión de personas	MOD y MOI		13-10-2020
J	8 personas y el director de gestión de personas	MOD y MOI		13-10-2020
K	8 personas y el director de gestión de personas	MOD y MOI		14-10-2020

Fuente: elaboración propia

En lo que a la **investigación N°3** se refiere, la técnica de recogida de datos fundamental en la investigación ha sido el *focus group*. Dentro de un escenario sin precedentes como ha sido y es la pandemia derivada del COVID-19, el objetivo de los *focus group* ha sido conocer, por un lado, cómo la COVID-19 ha afectado a las percepciones de las personas trabajadoras en relación a la participación en gestión y, por otro lado, conocer cómo la

COVID-19 ha afectado a las emociones y a los resultados psicológicos de las personas trabajadoras.

En este caso, los días 12, 13 y 14 de octubre de 2020 se han celebrado cinco *focus group* donde se ha preguntado a las personas asistentes sobre las cuestiones señaladas. La duración de los *focus group* ha oscilado entre 27 y 32 minutos y las y los 42 asistentes a los *focus group* han sido personas voluntarias. Además, a la hora de formar dichos grupos de discusión, no se ha realizado distinciones entre grupos profesionales, género, departamento/sección/línea a la que pertenecen y/o condición de personas socia o no. No obstante, esto no ha impedido que se haya podido hacer el análisis por MOD y MOI ya que se conocía a qué grupo profesional pertenecía cada uno/a. En este caso, se ha utilizado un cuestionario (que se describe en el apartado 3.7.5 siguiente) para poder dinamizar y moderar los temas a abordar en los *focus group*.

Los cinco *focus group* se han llevado a cabo en la misma sala de UAS y el idioma en el que se han desarrollado las sesiones ha sido el castellano. Igualmente, todos los *focus group*, salvo el primero (G) han sido debidamente grabados tras obtener la correspondiente autorización de cada una de las personas participantes. El *focus group* número 1 no ha sido grabado por problemas técnicos inesperados ocurridos en el momento de comenzar la grabación. Sin embargo, la investigadora observó y anotó la información obtenida de la misma.

3.7.5 Cuestionario

El cuestionario puede que sea, en el seno de las ciencias sociales, la herramienta de recogida de datos más utilizada (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). De conformidad con lo señalado por Bourke et al. (2016), el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas que sirven para medir una o más variables. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), en los cuestionarios se consideran dos tipos de preguntas:

- Cerradas: se consideran preguntas cerradas aquellas en las que se presenta la posibilidad de respuesta y, por tanto, las personas participantes se han de acotar a dichas respuestas.
- Abiertas: en las preguntas abiertas, no se delimita ningún tipo de alternativa a las personas participantes, por lo que el número de categorías de respuesta puede ser, en teoría, infinito.

Tal y como se ha señalado anteriormente, **se ha utilizado esta herramienta** de recogida de datos cuantitativa **en todas las investigaciones desarrolladas** en la presente tesis doctoral.

Así, en las investigaciones **Nº 1** y **Nº 2**, se ha utilizado el **mismo cuestionario** con dos objetivos diferenciados:

- Objetivo de la investigación Nº 1: examinar las percepciones relativas al clima organizacional y la participación en el capital en UAS por el conjunto de sus personas trabajadoras.
- Objetivo de la investigación Nº 2: analizar las diferencias en las percepciones de las personas trabajadoras de Mano de Obra Directa e Indirecta con respecto a las prácticas de gestión de personas llevadas a cabo en UAS.

El señalado cuestionario ha sido diseñado por MIK (Mondragon Innovation & Knowledge, Centro de Investigación en gestión de la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea) en la que también ha participado la investigadora y que ha sido utilizado en otros proyectos de investigación. El cuestionario se ha desarrollado tomando como referencia los cuestionarios utilizados por Cook et al. (1981); Meyer et al. (1993); Delery y Doty (1996); Ichniowski et al. (1997); Becker y Huselid (1998); Appelbaum et al. (2000); Bae y Lawler (2000); Gardner et al. (2000); Gavin y Mayer (2005); Morgeson y Humphrey

(2006); Raffertry y Griffin (2006); Arando et al. (2012)¹⁰ y Eurofound (2013) en sus investigaciones y adaptando los mismos al contexto y colectivo de personas trabajadoras de UAS.

En este sentido, el principal objetivo que persigue el cuestionario es identificar los factores clave que están relacionados con las prácticas de gestión de personas, que impulsan e inhiben la participación en gestión de las personas trabajadoras en los tres niveles establecidos: en el puesto de trabajo, en la organización unidad de negocio y en las decisiones estratégicas (Eurofound, 2013).

El cuestionario consta de 100¹¹ preguntas en las que las primeras 7 preguntas (que en lo sucesivo denominaremos de control) son de obligado cumplimiento y se refieren al género, edad, nivel educativo, antigüedad, unidad organizativa de pertenencia, vínculo laboral y si es o no responsable de algún equipo. El resto de preguntas abordan ítems relacionados con las prácticas de gestión de personas (tales como la formación, trabajo en equipo, comunicación, retribución, autonomía, gestión del desempeño, la participación en gestión, etc), los sentimientos y valores cooperativos y los resultados psicológicos tales como la satisfacción o motivación. Su respuesta es voluntaria.

Las preguntas planteadas son cerradas; es decir, se da opción de respuesta previamente delimitada y no existe opción de una multi-respuesta en ninguna de las preguntas. Se ha optado por las preguntas cerradas ya que, aun siendo conscientes de que este tipo de preguntas limita las respuestas de las personas participantes, en atención al número de preguntas incluidas y el volumen de información que se obtiene, éstas son más fáciles de codificar y preparar para su análisis (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). En este sentido, y atendiendo al volumen de preguntas, el hecho de tener preguntas cerradas también ha llevado a necesitar menos tiempo de respuesta.

Todas las preguntas, excepto las preguntas de control, cuentan con las mismas 10 categorías de respuesta, del 1 al 10, siendo el 1 totalmente en desacuerdo y el 10 totalmente de acuerdo. Además, salvo en las preguntas de control, se ha dejado un espacio para que las personas participantes expresen, más allá de la respuesta cuantitativa, su percepción cualitativa si así lo estiman oportuno.

Respecto al idioma en el que se ha presentado el cuestionario, todas las preguntas y respuestas (en caso de las preguntas de control) se han planteado tanto en euskera como en castellano. Se adjunta el cuestionario diseñado como Anexo 4 del presente documento. La duración media de cumplimentación del cuestionario ha sido de entre 20 y 25 minutos.

Por último, todas las personas participantes han respondido al cuestionario a través de la plataforma SurveyMonkey. A las personas trabajadoras de MOI y a las personas de MOD que disponen de correo electrónico de empresa, se les ha enviado el link del cuestionario en un correo electrónico. El plazo de respuesta ha sido de 15 días naturales, es decir, desde el 16 de mayo de 2016 hasta el 31 de mayo de 2016. En el caso de las personas trabajadoras de MOD que no disponen de correo electrónico, han cumplimentado el cuestionario en horario laboral y de una en una, a través del ordenador que se ha colocado en una de las salas de fabricación. En este caso, se ha estado presente en dicha sala mientras todas y cada una de las participantes han rellenado el cuestionario al objeto de explicar cómo se accede a la encuesta y solventar cualquier problema técnico que pudieran tener mientras rellenan la encuesta. Estas personas han rellenado la encuesta en su turno de trabajo entre los días 16 y 20 de mayo de 2016.

En la **investigación N° 3**, y al objeto de animar el debate y discusión entre las personas participantes en los *focus group*, se ha diseñado un breve cuestionario que ha sido consensuado con el departamento de personas de UAS. Este cuestionario ha sido

¹⁰ Arando et al. (2012) utilizaron la herramienta denominada "Coopindex". El Coopindex es una adaptación al contexto vasco de la herramienta canadiense online Cooperative Index que se llevó a cabo por investigadores/as de MIK (Mondragon Innovation & Knowledge, Centro de Investigación en gestión de la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea) en el año 2012.

¹¹ En la investigación N°1, 2 de las 100 preguntas se eliminaron como consecuencia del análisis PCA realizado ya que ninguna de las 2 encajaban con el resto de componentes.

rellenado de forma previa y online. El cuestionario trata de dar respuesta a los dos objetivos de esta investigación:

- Analizar cómo ha influido la COVID-19 en las percepciones de las personas trabajadoras de MOD y MOI de UAS en relación a su participación en gestión a través de los canales institucionales y mecanismos de comunicación interna.
- Analizar cómo ha influido la COVID-19 en los resultados psicológicos y las emociones experimentadas por las personas trabajadoras de MOD y MOI en UAS.

El cuestionario consta de 8 ítems y 1 pregunta de control, relacionada con la situación laboral de la persona, si pertenece al grupo profesional de MOD o MOI y si pertenece o no a un órgano social.

Se ha preguntado acerca de las percepciones sobre su participación en gestión en los tres niveles que la literatura ha identificado (en el puesto de trabajo, en la unidad y en las decisiones estratégicas); y sobre sus percepciones sobre las consecuencias psicológicas que ha podido generar la COVID-19 en sus vidas.

El cuestionario ha sido contestado por todas las personas asistentes a los *focus group* y, por tanto, ha sido útil como punto de partida en el análisis de las percepciones de las mismas. El cuestionario ha ofrecido elementos de apoyo para poder dinamizar los *Focus groups* y conocer las percepciones de las y los trabajadores sobre los aspectos mencionados anteriormente. Tras obtener las respuestas por parte de las y los participantes de cada *focus group*, se han visualizado en pantalla los resultados y se han analizado las respuestas, abriendo un pequeño diálogo al objeto de indagar, pregunta por pregunta, en las respuestas cuantitativas y conocer las percepciones de las personas trabajadoras de una forma cualitativa. Además, a través de esta dinámica, se ha posibilitado que las personas participantes pudieran expresar sus percepciones y emociones más allá de las preguntas y respuestas cerradas ofrecidas y previstas en el cuestionario. Se adjunta el referido cuestionario al presente documento como Anexo 5.

3.8 Análisis de datos

Teniendo en cuenta que la parte empírica de la presente tesis se divide en tres investigaciones diferenciadas con objetivos, enfoques metodológicos, técnicas de recogida de datos y muestra distintos, el presente apartado relativo al análisis de datos, de cara a facilitar su comprensión, se desarrolla por cada una de las investigaciones llevadas a cabo.

Sin perjuicio de lo anterior, es de destacar que las tres investigaciones tienen una nota común: las tres se han desarrollado en el marco de un estudio de caso y atendiendo al diverso enfoque de investigación de cada una de ellas (cuantitativo en la primera investigación y mixto, en las dos siguientes), utilizando diversas técnicas de recogida de datos.

Además, en lo que a la segunda y tercera investigación se refiere, se han utilizado diversas fuentes y técnicas cuantitativas y cualitativas de recogida de información, permitiendo así la triangulación de los datos. En dichas investigaciones se ha triangulado información cuantitativa proveniente del correspondiente cuestionario e información cualitativa proveniente de las entrevistas semi-estructuradas (en el caso de la segunda investigación) y de los *focus groups* (en el caso de la segunda y tercera investigación).

En conclusión, la investigadora ha utilizado diversas fuentes y técnicas de recogida de datos que garantizan la triangulación de los datos, lo que otorga, a las investigaciones, una mayor calidad metodológica y confiabilidad (Miles y Huberman, 1984).

3.8.1 Investigación Nº 1: ULMA Architectural Solutions: A case from the MONDRAGON cooperative Group

El objetivo de esta primera investigación es examinar las percepciones relativas al clima organizacional y la participación en el capital en UAS por el conjunto de sus personas trabajadoras y el cuestionario ha sido el método que se ha utilizado para responder a las preguntas de investigación planteadas en esta investigación.

El número total de personas trabajadoras que han contestado la encuesta ha sido de 126 (es decir, el 70 % del total de la plantilla de UAS en mayo de 2016), si bien 3 encuestas han sido consideradas inválidas por tener más de un 40 % de valores perdidos. En la siguiente tabla se muestra el número de respuestas obtenidas por cada unidad organizativa y grupo profesional.

Tabla 3.8. Número de respuestas por cada unidad organizativa y grupo profesional

Unidad organizativa	Grupo profesional	Número respuestas	Total
Mano de Obra Directa SPE	MOD	14	72
Mano de Obra Directa SPC		26	
Mano de Obra Directa SPF		17	
Mano de obra directa. General		15	
Servicios de soporte	MOI	9	51
Transferencia tecnológica y MOI fabricación		11	
Línea SPC. Mano de obra indirecta		11	
Línea SPE-SPF. Mano de obra indirecta		7	
Red comercial SPE-SPF-SPC		13	

Fuente: elaboración propia

Como variables dependientes se han analizado dos conceptos. En primer lugar, se han recogido percepciones sobre el trabajo y la organización en sentido amplio (ATMO), y, en segundo lugar, se ha buscado analizar las percepciones sobre la propiedad cooperativa (COOPER).

La variable ATMO, atmósfera en el puesto de trabajo, capta las percepciones generales del trabajo y la organización, así como la satisfacción de las personas encuestadas con ambos conceptos. La variable COOPER, percepciones de la cooperativa, en cambio, mide las percepciones de las personas encuestadas con respecto a aspectos clave de la propiedad cooperativa de la organización.

Se ha examinado la coherencia teórica de estas medidas y su cohesión interna se ha confirmado mediante pruebas estadísticas que se describen en el propio artículo científico. Dado que la revisión teórica previa ha indicado claramente la importancia de las percepciones de prácticas de gestión de personas y de gestión organizacional para explicar estas variables dependientes, se han construido una serie de variables predictivas para medir tales percepciones y sus relaciones entre sí y con las variables dependientes.

Todas las variables se han construido utilizando el Análisis de Componentes Principales (Principal Components Analysis (PCA)) con Rotación Varimax y normalización de Kaiser a partir de los 91 ítems relacionados con el contenido sobre el lugar de trabajo incluidos en la encuesta (Hair et al., 2010). El PCA ha generado dieciocho componentes con valores propios superiores a 1,0. Se ha restringido el análisis a los 11 componentes que son coherentes teóricamente y que contienen más de un ítem. Dos de estos componentes, ATMO y COOPER, son las variables dependientes mencionadas anteriormente y el resto se han utilizado como variables predictivas. Se ha llevado a cabo a continuación un análisis de contenido de los ítems de las variables compuestas con un peso propio superior a 0,60.

En relación al plan analítico, se ha llevado a cabo el análisis estadístico con SPSS 20. Primero, se ha examinado la estadística descriptiva de las variables principales a incluir en el modelo, y, en segundo lugar, se ha empleado el test de análisis de varianza unidireccional (ANOVA) para detectar diferencias significativas entre diferentes grupos y el coeficiente de correlación de Pearson para examinar las relaciones bivariadas. Por último, el grueso del análisis ha consistido en la estimación de una serie de regresiones a través del método de mínimos cuadrados ordinarios, buscando entender cómo diversas variables predictivas han influido en las dos variables dependientes (Hair et al., 2010), ATMO y COOPER.

3.8.2 Investigación N° 2: Diferencia en las percepciones sobre las prácticas de gestión de personas entre mano de obra directa e indirecta. Estudio de caso de una cooperativa de MONDRAGON.

En lo que al análisis cualitativo se refiere, cabe señalar que, en la investigación cualitativa, la recolección y análisis de los datos ocurren prácticamente en paralelo y esto supone que la información recolectada no se ha recibido de una forma estructurada (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Ello ha supuesto que, de cara al logro de los propósitos del análisis cualitativo señalados por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), se haya tenido que seguir un proceso paulatino.

Así, en primer lugar, se han revisado los datos y evaluado todas las fuentes de datos e información recolectada (documentación, entrevistas semi-estructuradas, *focus group* e información cualitativa proveniente del cuestionario) al objeto de asegurar que se cuenta con todo el material objeto de análisis y que dicho material cuenta con la calidad necesaria para su posterior análisis (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Para ello, se ha escrito una bitácora de análisis al objeto de comenzar a documentar el procedimiento de análisis y las decisiones que se han ido tomando.

En segundo lugar, se han transcrito tanto las entrevistas como los *focus group*. En total, se han transcrito más de 23 horas de grabación y en atención al principio de confidencialidad, se ha sustituido el verdadero nombre de las y los participantes por iniciales (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Tras las transcripciones, se ha vuelto a explorar toda la información (Maxwell, 2013).

En tercer lugar, y al objeto de tener una descripción más completa de los datos y entender mejor el material analizado (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), se han organizado con precisión los datos a través de la codificación. Se han codificado las unidades de análisis que previamente se han definido e identificado y se han generado las siguientes categorías y subcategorías con los códigos que identifican las mismas:

Tabla 3.9. Categorías, subcategorías y códigos investigación N° 2

Categoría	Subcategoría	Código
Trabajo en equipo	Mano de Obra Directa	TE-MOD
	Mano de Obra Indirecta	TE-MOI
Participación	Mano de Obra Directa	PDM-MOD
	Mano de Obra Indirecta	PDM-MOI
Promoción	Mano de Obra Directa	PROMO-MOD
	Mano de Obra Indirecta	PROMO-MOI
Comunicación	Mano de Obra Directa	COMU-MOD
	Mano de Obra Indirecta	COMU-MOI
Información	Mano de Obra Directa	INFO-MOD
	Mano de Obra Indirecta	INFO-MOI
Retribución	Mano de Obra Directa	RET-MOD
	Mano de Obra Indirecta	RET-MOI
Formación	Mano de Obra Directa	FOR-MOD
	Mano de Obra Indirecta	FOR-MOI
Autonomía	Mano de Obra Directa	AUT-MOD
	Mano de Obra Indirecta	AUT-MOI
Evaluación del desempeño	Mano de Obra Directa	DESEMP-MOD
	Mano de Obra Indirecta	DESEMP-MOI
Conciliación	Mano de Obra Directa	CONCI-MOD
	Mano de Obra Indirecta	CONCI-MOI

Fuente: elaboración propia

En este caso, además del análisis cualitativo anterior, se ha procedido a analizar estadísticamente las diferencias en las percepciones de las diferentes categorías entre mano de obra directa e indirecta. Para ello, se han utilizado las respuestas del cuestionario utilizado en la investigación N°1. En este caso, se han agrupado, en los casos en que ha sido posible, los ítems relacionados con las distintas categorías o prácticas de gestión de personas con el objetivo de generar un factor para cada una de ellas, a través del análisis factorial.

Además, se han calculado diferentes medidas para contrastar la validez de los factores generados (Alfa de Cronbach, Composite Reliability, fiabilidad compuesta y AVE, averaged variance extracted). Todas las medidas confirman que los factores formados son razonables. Estos factores se han utilizado para hacer contrastes de diferencias de medias entre mano de obra directa e indirecta a través de la prueba *t de Student* y así aportar más evidencias al estudio cualitativo llevado a cabo.

3.8.3 Investigación N° 3: Employee perceptions about participation in decision-making in the COVID era and its impact on the psychological outcomes: a case study of a cooperative in MONDRAGON

En lo que a la tercera investigación se refiere, se han transcrito las cuatro sesiones de *focus group* grabadas y se han incorporado a las transcripciones las notas recogidas del *focus group* no grabado. Posteriormente, se han organizado los datos a través de la codificación. Se han codificado las unidades de análisis previamente identificadas en función de los objetivos perseguidos y se han generado las siguientes categorías y subcategorías con los códigos que identifican las mismas:

Tabla 3.10. Categorías, subcategorías y códigos investigación N° 3

Categoría	Subcategoría	Código
Canales institucionales	Mano de Obra Directa	CANINSTI-MOD
	Mano de Obra Indirecta	CANINSTI-MOI
Canales de comunicación interna	Mano de Obra Directa	COMUIN-MOD
	Mano de Obra Indirecta	COMUIN-MOI
Factores psicológicos y emociones	Mano de Obra Directa	PSICO-MOD
	Mano de Obra Indirecta	PSICO-MOI

Fuente: elaboración propia

Respecto a los datos cuantitativos, se ha realizado un mero análisis descriptivo de los mismos, ya que el objetivo principal de los mismos era fomentar el debate entre las y los participantes de los diferentes *focus group*.

3.9 Referencias bibliográficas

Arando, S., Gago, M., Freundlich, F., Elío, E., y Elortza, N. (2012). Cooperative Index: una herramienta de diagnóstico organizacional online para cooperativas pequeñas y medianas vascas. XIV Jornadas de Investigadores en Economía Social de CIRIEC-España. Oñati: 20-21-22 junio.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. y Kalleberg, S. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Cornell University Press.

Azkarraga J., y Cheney, G. (2019). Mondragon: Cooperatives in Global Capitalism. En Berger, S., Pries, L., y Wannöffel, M. (Eds) *The Palgrave Handbook of Workers' Participation at Plant Level*, pp. 205-220. Palgrave Macmillan.

Bae, J., y Lawler, J.J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43 (3), pp. 502-517.

Barbour, R. (2013). *Los grupos de discusión en Investigación Cualitativa*. Ediciones Morata. ISBN: 98-84-7112-732-7.

Barbour, R. y Kitzinger, J. (1999). *Developing Focus Group Research: Politics, Theory and Practice*. SAGE publications. ISBN: 0 7619 5567 4.

Basterretxea, I., y Albizu, E. (2011). Management training as a source of perceived competitive advantage: The Mondragon Cooperative Group case. *Economic and Industrial Democracy*, 32 (2), pp. 199-222.

Becker, B.E., y Huselid, M.A. (1998). *Human resources strategies, complementarities, and firm performance*. School of Management, SUNY-Buffalo.

Blasco, T., y Otero, L. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: la entrevista (I). *Nure investigación: Revista científica de enfermería*, 33, Marzo-Abril.

Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, pp. 123-140.

Bourke, J., Kirby, A., y Doran, J. (2016). *Survey & Questionnaire design: collecting primary data to answer research questions*. NuBooks. ISBN: 9781846211874.

Bryman, A. (1984). The debate about quantitative and qualitative research: a question of method or epistemology. *The British Journal of Sociology*, 35 (1), pp. 75-92.

Castaño, M.A., Carrillo, C., Martínez, M.E., Arnau, J., Ríos, M.I., y Nicolás, M.D. (2017). Guía práctica de grupos de discusión para principiantes. Universidad de Murcia. ISBN: 978-84-697-4465-9.

Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1 (2), pp. 31-54.

Chen, H.T. (2006). A Theory-driven Evaluation Perspective on Mixed Methods Research. *Research in the schools*, 13 (1), pp. 75-83.

Chetty, S. (1996). The case study method for research in small- and médium - sized firms. *International Small Business Journal*, 15 (1), pp. 73-85.

Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D., y Warr, P. B. (1981). *The experience of work: A compendium and review of 249 measue and their use*. Harcourt Bracejovanovich.

Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. MacGrawHill/ Interamericana de España, S.A.U. ISBN: 978-84-481-5610-7.

Delery, J.E., y Doty, D.H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 802-835.

Descombe, M. (2008). Communities of Practice. A research paradigm for the Mixed Methods Approach. *Journal of Mixed Methods Research*, 2 (3), pp. 270-283.

Eiserhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

EUROFOUND (2013), *Work organisation and employee involvement in Europe*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Flick, U. (2015). *El diseño de Investigación Cualitativa*. Ediciones Morata, S.L.

Folgueiras Bertomeu, P. (2016). *Técnica de recogida de información: La entrevista*. Disponible en: <http://hdl.handle.net/2445/99003>.

Forcadell, F.J. (2005). Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragón Corporacion Cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56, pp. 255-274.

Freundlich, F., Arando, S., Gago, M., Jones, D.C., y Kato, T. (2013). Institutional Innovation in Mondragon: Context, Shape and Consequences. En J.L. Klein y M. Roy (Dir.). *Pour une nouvelle mondialisation: le défi d'innover? (Towards a New Globalization: The Challenge of Innovation)*. Presses Université Quebec.

Gallego-Bono, J.R., y Chaves-Avila, R. (2016). Innovation cooperative systems and structure change: An evolutionary analysis of Anecoop and Mondragon cases. *Journal of Business Research*, 69 (11), pp. 4907-4911.

Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., y Wright, P. M. (2000). Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes. *CARHS Working Paper Series*, 01-21.

Gavin, M.B., y Mayer, R.C. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss? *Academy of Management Journal*, 48 (5), pp. 874-888.

Ghauri, P.N., Gronhaug, K., y Kristianslund, I. (1995). *Research methods in business*

studies: a practical guide. Prentice Hall. ISBN: 0130157104.

Gibson, K. (2016). Mixed methods research in sport and exercise: integrating qualitative research. En Smith, B., y Sparkes, A.C. (Eds). *Routledge Handbook of Qualitative Research in Sport and Exercise*, pp. 404-418. Routledge.

Gill, J., y Johnson P. (2010). *Research Methods for Managers*. Cuarta edición. SAGE Publications.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., y Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Pearson education.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta Edición. McGraw-Hill Education.

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C.P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education. ISBN: 978-4562-6096-5.

Ichinowsky, C., Shaw, K. y Prensushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity. *American Economic Review*, 87 (3), pp. 291-313.

Johnson, R. B., y Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33 (7), pp. 14-26.

Krueger, R. A., y Casey, M. A. (2010). Focus group interviewing. En Wholey, J.S., Hatry, H.P., y Newcomer, K.E. (Eds). *Handbook of practical program evaluation*, pp. 378-403. Tercera edición. Jossey-Bass.

Larraza, M. (2014). *El proceso de innovación organizacional. Una aproximación a un caso práctico desde la teoría fundamentada*. [Tesis doctoral. Mondragon Unibertsitatea. Enpresagintza Fakultatea]. Ebiltegia. http://ebiltegia.mondragon.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/20.500.11984/5174/MariaLarraza_Tesis_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Larsson, R. (1993). Case survey methodology: Quantitative analysis of patterns across case studies. *Academy of Management Journal*, 36 (6), pp. 1515-1546.

Leech, N.L., y Onwuegbuzie, A.J. (2009). A typology of mixed methods research designs. *Quality & Quantity*, 43 (2), pp. 265-275.

Lichtman, M. (2014). *Qualitative research for the social sciences*. Sage publications. ISBN: 978-1-4129-9864-2.

Lindlof, T. R., y Taylor, B. C. (2017). *Qualitative communication research methods*. Cuarta edición. Sage publications. ISBN: 9781452256825.

Mason, J. (2018). *Qualitative researching*. Tercera edición. Sage Publications.

Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach*. Tercera edición. Sage publications.

Mena, A.M., y Méndez, J.M. (2009). La técnica de grupo de discusión en la investigación cualitativa. Aportaciones para el análisis de los procesos de interacción. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49 (3) pp. 1-7.

Meredith, J. (1998). Building operations management theory through case and field research. *Journal of Operations Management*, 16 (4), pp. 441-454.

Meyer, J.P., Allen, N.J., y Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and

Occupations: Extension and Test of a Three- Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), pp. 538-551.

Miles, M. B., y Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*. Sage Publications.

Molina-Azorín, J.F. (2012). Mixed Methods Research in Strategic Management: Impact and Applications. *Organizational Research Methods*, 15 (1), pp. 33-56.

Morgan, D. L., y Fellows, C. E. (2008). Focus groups and public opinion. En Donsbach, W., y Traugott, M.W. (Eds). *The SAGE Handbook of Public Opinion Research*. Sage Publications. ISBN: 978-1-4129-1177-1.

Morgeson, F.P., y Humphrey, S.E. (2006). The work design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), pp. 1321-1339.

Morse, J. M., y Richards, L. (2013). *Readme first for a user's guide to qualitative methods*. Tercera Edición. Sage Publications. ISBN: 978-1-4129-9806-2.

Nahoum, C. H. (1961). *La entrevista psicológica*. Kapelusz.

Pedraz-Marcos, A., Zarco Colón, M., Ramasco-Gutiérrez, M., Palmar-Santos, A.M. (2014). *Investigación Cualitativa*. Elsevier España. ISBN: 978-84-9022-455-8.

Punch, K. F. (2014). *Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches*. Tercera Edición. SAGE Publications. ISBN: 978-1-4462-4092-2.

Rafferty, A.E., y Griffin, M.A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79 (1), pp. 37-61. DOI:10.1348/096317905X36731.

Ruiz-Olabuenaga, J.I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Quinta Edición. Universidad de Deusto. ISBN: 978-84-9830-673-6.

Schensul, J., y LeCompte, M.D. (2013). *Essential Ethnographic Methods: a mixed methods approach*. Segunda edición. AltaMira Press. ISBN: 978-0-7591-2204-8.

Schoonenboom, J. y Johnson, R.B. (2017). How to construct a mixed methods research design. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 69 (2), pp. 107-131.

Sierra, F. (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. En Addison Wesley Longman (Eds). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*, pp. 277-346. Addison Wesley Longman.

Stake, R. E. (2007). *Investigación con estudio de casos*. Cuarta Edición. Ediciones Morata, S.L. ISBN: 978-847112-422-7.

Taylor, J. y Bodgan, H. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós. ISBN: 84-7509-816-9.

Tripsas, M. (2009). Technology, Identity, and Inertia Through the Lens of “The Digital Photography Company.” *Organization Science*, 20 (2), pp. 441–460.

Ugalde, N., y Balbastre, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Ciencias Económicas*, 31 (2), pp. 179-187.

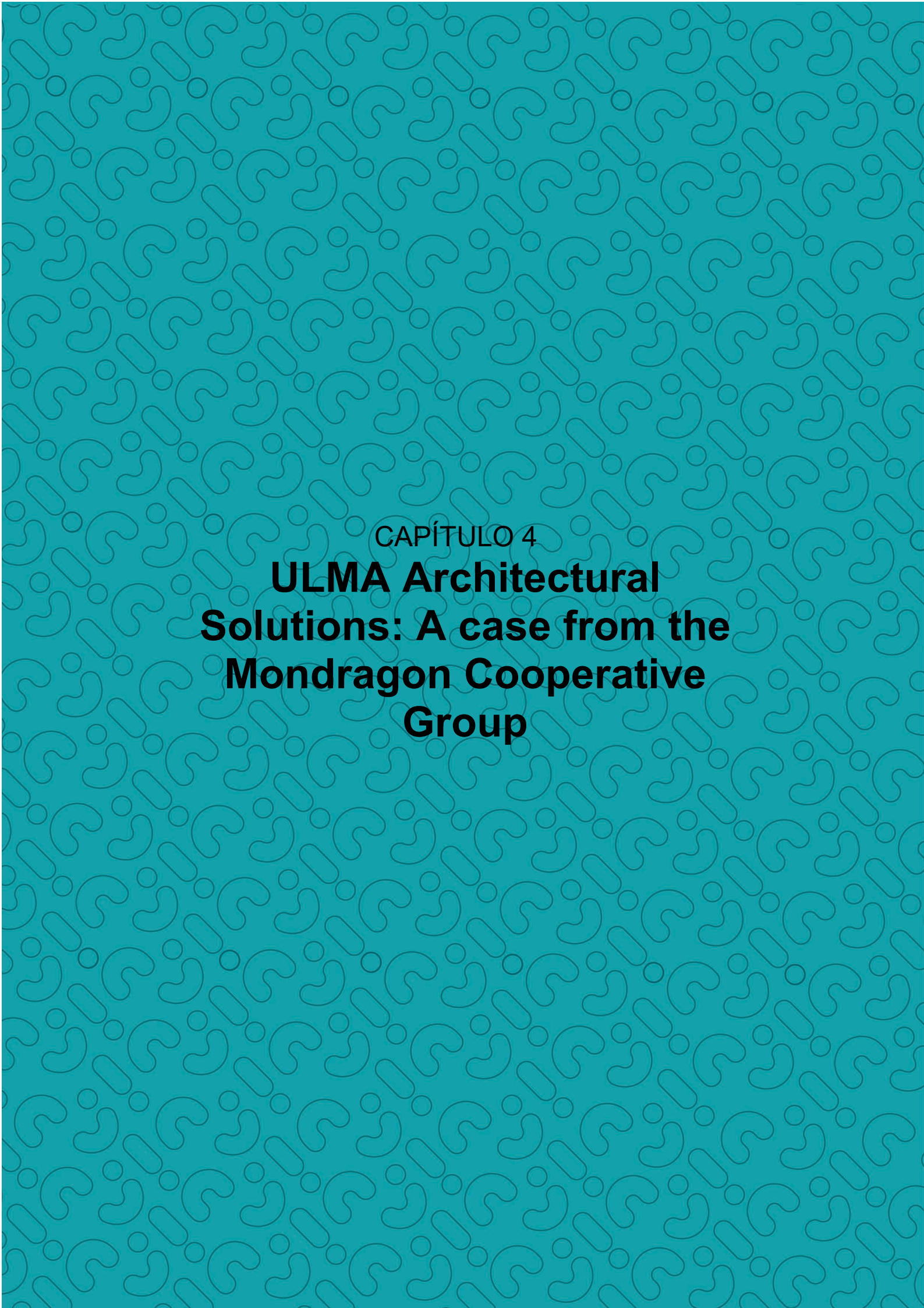
Villareal, O., y Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización.

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 16 (3), pp. 31-52.

Whyte, W.F. (1995). Learning from the Mondragón cooperative experience. *Studies in comparative International Development*, 20 (2), pp. 58-67.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Cuarta edición. Sage publications. ISBN: 978-1-4129-6099-1.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications. ISBN: 9781506336169.



CAPÍTULO 4

**ULMA Architectural
Solutions: A case from the
Mondragon Cooperative
Group**

4. ULMA Architectural Solutions: A case from the MONDRAGON cooperative Group

Aitziber Arregi Uzuriaga, Fred Freundlich and Monica Gago

4.1 Abstract

To examine perceptions of organizational atmosphere and joint ownership in a firm in which capital ownership is broadly shared among members of its work force.

A questionnaire was administered with a sample of 123 people from a Mondragon cooperative firm, ULMA Architectural Solutions, and responses were analyzed using principal components' analysis and regression techniques.

Two factors are found to play especially important roles in explaining perceptions: (1) work and management/supervisory practices, especially those relating to communication and participation in decisions in respondents' immediate work area, and (2) job type (blue collar vs. white collar).

The study confirms earlier research on the broad centrality of participation and related practices to perceptions of work and the organization in employee ownership settings, while findings focus on the immediate work environment and relationships with immediate managers for blue-collar workers.

These are closely related to the research implications, underlining the importance to worker-owners, in manufacturing contexts, of communication and involvement in decisions in their immediate work environment.

Widespread concerns about inequality, poor working conditions, and competitiveness suggest the importance of investigating enterprises with broadly shared capital ownership, enterprises that tend to address these concerns.

The chapter reinforces the fundamental roles of information-sharing and participation in enterprises with shared ownership, while making key distinctions between shopfloor and office workers experiences and perceptions.

Keywords: Mondragon; worker cooperative; employee ownership; organizational atmosphere; blue collar; white collar; ownership satisfaction; employee participation.

4.2 Introduction

This chapter presents the case of ULMA Architectural Solutions (UAS), a industrial cooperative and member of the Mondragon Corporation¹ and its ULMA subgroup.² As with most cooperatives in the Mondragon group, UAS is a worker-cooperative; that is, membership-ownership rights correspond not to *user*-members, as in consumer co-ops or credit unions but to *worker*-members, the enterprise's frontline workers, managers, technical staff, etc. Here we seek to describe UAS using quantitative data gathered over the course of 2016 and address research questions about (1) participants' general perceptions of work, the company, and cooperative ownership, and (2) specific factors that might explain these perceptions.

There are persuasive reasons to pursue research on worker-owned enterprise. Many scholars, policymakers, politicians, and others have underscored in recent years the extreme and growing levels of inequality in wealth and income in both industrialized and emerging economies (Edsall, 2013; Long, 2016; Oxfam, 2015; Picketty, 2014). Journalists and academics have also documented extensive worker dissatisfaction and distress in many conventionally owned firms due to low pay, poor working conditions, and draconian management practices (*Daily Mail Online*, 2014; Kantor & Streitfeld, 2015; *New York Times*, 2015). Finally, competitiveness is a perennial concern for many audiences: academics in various fields, policy makers, organized labor, and the business and general public. In sum, many observers believe that promoting more inclusive ownership structures such as those described in this volume could contribute substantially to addressing troubling trends in inequality and working conditions as well as boost firms' economic performance (Blasi, Freeman, & Kruse, 2014). In addition, detailed descriptions of these firms should assist not only employee-owners understand their particular firms better and take evidence-based measures to improve their operations, but should also help the other audiences mentioned above assess the potential benefits and challenges of broad employee ownership. Further, detailed case studies such as those in this volume fill in key gaps in the literature concerning factors that explain organizational dynamics in enterprises with shared ownership. This chapter hopes to contribute to both these applied and scientific objectives.

The rest of the chapter is structured in the following way: Section 4.3 offers basic background information on the firm UAS. Section 4.4 locates this case in the literature on worker cooperatives and substantially employee-owned firms. The methods used to carry out the research are outlined in Section 4.5, followed by Results in Section 4.6 and Discussion and Conclusions in the final section.

4.3 ULMA Architectural Solutions

ULMA Architectural Solutions is a small-to-medium-sized worker cooperative corporation headquartered in the small, inland, industrial town of Oñati in the province of Gipuzkoa of the Basque Country of Spain. The Basque Country is a three-province, political-administrative region of Spain with a population of approximately 2.1 million. Oñati is located in an area, the Alto Deba, with a strong industrial tradition and a relatively large portion of employment, 38%, is in manufacturing, in comparison to 21.6% in the European Union (EU-28) as a whole (Eurostat, 2015; Eustat, 2016). Although it has suffered periods of high unemployment during times of industrial restructuring or recession (13.4% in 2016), the Basque Country is a prosperous part of Spain whose standard of living is substantially higher than European averages (Eustat, 2016).

The firm was founded in 1990 as a worker cooperative in the ULMA Group, as mentioned, a subgroup of the Mondragon cooperatives. It designs and manufactures prefabricated products for the construction of drainage systems, architectural precast, external wall systems, and ventilated facades. The UAS work force averaged approximately 180 people in 2016 and all but about 15 people work in Oñati. These 15 or so are employed by the firm in Portugal, France, and Brazil; in addition, the company has distributors in several countries in Europe, South America, and the Middle East. The Great Recession was a difficult period for UAS as the construction market in Spain collapsed. The firm's sales declined substantially in 2012 and 2013. These years were equally or more difficult for its principal regional competitors, all conventionally owned firms, and several went bankrupt between 2012 and 2015. UAS's other competitors consist of conventionally owned multinationals who only do a small portion of their sales in Spain and whose performance is quite difficult to compare with that of UAS. In any case, UAS's sales declined in 2012 and 2013, but the company returned to growth and profitability in 2014, focusing on expanding international sales, and subsequent growth has averaged well over 15% per year.

The ULMA Group, located in and around the town of Oñati, neighboring Mondragón, consists of eight highly diverse firms and has a work force of several thousand people. It is itself a formal organization, with its own governance and management bodies composed of the senior members of the governance and management bodies of its constituent cooperatives, although the constituent cooperatives have complete operational autonomy and nearly full strategic autonomy as well. The chairperson of the board³ (or “governing council”) of the ULMA Group, Raul García, has been leading a multi-faceted initiative to examine and strengthen worker participation in management among its member enterprises. This study came about as a result of one of García’s many efforts in this arena.

4.4 Research on psychosocial issues in employee-owned and cooperative firms

Many scholars have found that companies in which employees participate substantially in capital ownership tend to outperform conventionally owned companies or improve their performance after shared ownership is introduced. These include firms with employee stock ownership plans (ESOPs), worker cooperative companies, and numerous other firms with significant levels of employee ownership (e.g., Arando, Freundlich, Gago, Jones & Kato, 2011; Blasi et al., 2014; Fakhfakh, Pérotin, & Gago, 2012; Jones & Kato, 1995; Kramer, 2010; Kruse, 2002; Pérotin & Robinson, 2003).⁴ It is important to emphasize, however, that superior performance by firms with inclusive ownership is a strong trend, but such findings are not universal. Few studies have found these firms to markedly underperform conventional enterprises (see review in Kaarsemaker, 2006)⁵ but a somewhat larger number of investigations have discovered no significant performance differences between conventional and employee-owned firms (Freeman, 2007; Kaarsemaker, 2006; Logue & Yates, 2005; United States General Accounting Office, 1987). This case study reinforces explanations offered in earlier research for these mixed findings and adds important nuances.

Investigators have also researched social and psychological issues in firms with broadly shared ownership, issues such as satisfaction, commitment, organizational citizenship, motivation, and the like. In general, these companies also tend to generate more positive psychosocial effects than those that do not share ownership widely among employees or after their conversion from conventional to employee ownership (e.g., Buchko, 1993; Hockertin & Harenstam, 2006; Kim, Han, Blasi, & Kruse, 2015; Kruse, 2002; Long, 1978, 1980; McQuaid et al., 2012; Poutsma, van Eert, & Ligthart, 2015; Reeves, 2007; Van Dyne & Pierce, 1993; Wilson & Peele, 1991). Kruse (2002), for example, testified before the US Congress regarding his review of over 60 studies on firms with inclusive ownership, some 30 of which examined these psychosocial concerns. He concluded that great bulk of results showed positive relationships between broad ownership on the one hand and organizational commitment and organizational identification on the other, as did many studies examining motivation, work satisfaction, and related concerns. Other examples abound. In a sample of 52 manufacturing firms in the United Kingdom, Wilson and Peele (1991) discovered significantly lower turnover and absenteeism among the firms with substantial employee financial participation than in the firms without it. In 60 social service organizations in Scandinavia, employees evaluated the psychosocial atmosphere more positively in the cooperative organizations in the sample than in either publicly or conventionally owned organizations (Hockertin & Harenstam, 2006). More recently, Poutsma et al., (2015) uncovered a direct link between employee ownership and organizational citizenship behavior in a 1,000-person engineering firm in The Netherlands. Many other studies could be cited in this vein.

Inclusive ownership arrangements, however, are not always associated with favorable psychosocial results (Bakan, Suseno, Pinnington, & Money, 2004; Hammer, Landau, & Stern, 1981; Kruse, 1984, 2002; Long, 1982; Poutsma et al., 2015; Sengupta, Hitfield, &

McNabb, 2007), including in Mondragon itself (Arando, Gago, Jones, & Kato, 2015; Cheney, 1999; Kasmir, 1996). While Kruse's (2002) testimony documented results that are favorable overall to shared ownership and particularly for the variables' organizational commitment and organizational identification, it also showed a mixture of favorable and neutral outcomes in the studies reviewed for other psychosocial issues such as job satisfaction and motivation. In other words, a number of studies showed no apparent effect of shared ownership on these measures and, occasionally, negative effects (see the review in Kaarsemaker, 2006). For example, while the above-cited Dutch research did reveal a connection between employee ownership and extra role behavior, it found no significant relationship between actual employee ownership of shares and a broad sense of psychological ownership, that is, a sense of having possession of the firm, of "feeling like the owner" (Poutsma et al., 2015). In four medium-to-large British bus companies converted from conventional to employee ownership in the 1990s, few or no changes in attitudes were found among two-thirds to three-quarters of the study's participants in the two to three years following the conversion (Pendleton, Wilson, & Wright, 1998). The Mondragon group has a large retail firm, Eroski, which is a hybrid worker-consumer cooperative. Several thousand of its workers are worker-members, but it also owns non-cooperatively structured subsidiaries whose work forces are composed of conventional employees. A recent study of this firm found job satisfaction among worker-members to be lower than among conventional employees (Arando et al., 2015). The authors speculated that shared ownership could be related to lower satisfaction for at least two reasons: first, its attendant responsibilities could mean work is more stressful, and/or second, higher expectations for job satisfaction than in conventional firms, expectations that are harder to fulfill, leading to lower job satisfaction for worker-members as a consequence. Other examples of these mixed results could be cited as well.

At first glance, these mixed results might seem puzzling, especially to the lay onlooker. How could shared ownership appear to influence favorably employee-owner perceptions in some firms but not in others? Scholars have examined this question and offer a variety of explanations. In the first instance, they note that employee-owners' or worker cooperative members' perceptions of shared ownership itself are not uniformly positive. They tend to be positive, but, again, not universally. Klein's (1987) classic study of 37 diverse firms with employee ownership, for example, did uncover a high mean level of satisfaction with shared ownership among employee-owners and a number of other studies show similarly positive views of inclusive ownership (e.g., Chiu, Hui, & Lai, 2007; Freundlich, Gago, Pisano, Elio, 2013; Dong, Bowles, & Ho, 2002; Gamble, Culpepper, & Blubaugh, 2002; Kurtulus, Kruse, & Blasi, 2011; Kuvaas, 2003; Long, 1982; McQuaid et al., 2012; Van Dyne & Pierce, 1993). Samples of general public in the United States also show that large majorities of respondents would prefer to have financial participation in the companies where they work, a preference even among the most risk averse respondents (Kruse, Blasi, & Park, 2010a).

Still, as mentioned, employee-owners' and worker-members' views of shared ownership are diverse. In these very studies demonstrating overall employee satisfaction with shared ownership, there is substantial variation in employee opinion. Other studies confirm the existence of mixed results (Buchko, 1992; Blasi & Kruse, 1991; Steger & Hartz, 2008; Winther, 1999). For example, three German companies that had introduced substantial employee share ownership reported fairly widespread employee dissatisfaction with ownership (Steger & Hartz, 2008). In spite of significant employee ownership, over 50% of participants in a five-company study in the United States did not consider themselves to be authentic co-owners of their firms (Winther, 1999). In Mondragon itself, an organizational culture questionnaire used widely in the co-op group showed that worker-members in 2014 were, overall, moderately, but clearly not uniformly, satisfied with cooperative ownership (TU-Lankide, 2015).

It seems clear that the relationship among participation by employees in capital ownership, employee views of ownership, and other psychosocial issues in employee-owned firms is not simple and straightforward. Other scholars have delved more deeply into this relationship

seeking to explain the varying and seemingly paradoxical evidence. Klein's (1987) landmark article provided significant amount of both complexity and clarity to the discussion of these questions. Integrating and extending prior theory and research, she offered three general models of the relationship between ownership and favorable psychosocial outcomes in the enterprise. These are: (1) the intrinsic satisfaction model, which contends that if substantial, formal ownership of capital is widely shared in an enterprise, the simple fact of this shared ownership will have a positive impact on employee/member attitudes about ownership and other psychosocial issues in the organization; (2) the instrumental satisfaction model, which claims that if capital ownership is widely shared, and accompanied by other organizational policies and practices related in particular to information-sharing and employee participation in decision-making, then this combination of policies and practices and shared ownership will lead employee-owners to be satisfied with ownership and to other positive psychosocial outcomes in the firm; (3) the extrinsic satisfaction model, which argues that if ownership is widely shared, and generates economic benefits for employee-owners, then they will be satisfied with ownership, and favorable psychosocial consequences will follow.

Since a number of investigations have demonstrated that inclusive ownership is not necessarily accompanied by either satisfaction with ownership or improved social and psychological results, the intrinsic model seems plainly inadequate as a general proposition. While it is certainly not logically impossible for the symbolic power of ownership to have positive effects, it clearly does not always do so and the empirical record seems to indicate that it generally does not. Klein's (1987) study itself and a considerable amount of other empirical research do not support the intrinsic model (e.g., Bakan et al., 2004; Buchko, 1992; Couchman, 2017; Kruse, 1984, 2002; Kruse et al., 2010a; Martins, Nerdinger, Pundt, & Horsmann, 2007; Pendleton et al., 1998; Romero, 2000). A subfield of research in the psychology of ownership has identified what is called "the mere ownership effect" (Beggan, 1992; Beggan & Brown, 1994; Belk, 1988; Nuttin, 1987), that is, that people report positive feelings for things simply because they perceive they own the things in question, but, in general, this subfield of work does not seem pertinent to the effects discussed here. It has tended to focus on individual ownership of simple objects, objects as possessions, an experience that is arguably markedly different from shared ownership of a complex and evolving social entity, such as a business enterprise, an entity potentially co-owned by a large number of people, and one in which co-owners have potentially very different roles and status. Individuals can and do develop feelings of ownership in terms of possession-as-mine, for social entities, even entire organizations (Pierce & Jussila, 2011; Van Dyne & Pierce, 2004), but we would argue that the social and psychological processes involved in these cases are different enough to leave out of this debate for the time being. The accumulated evidence demonstrates that mere ownership is generally insufficient for generating positive ownership feelings and organizational outcomes.

The other two models (models which are not mutually exclusive), however, have been amply confirmed in empirical research over the intervening 30 years since Klein's (1987) original work (and even prior to it), particularly regarding the instrumental model (e.g., Blasi et al., 2014; Carberry, 2011; Gamble et al., 2002; Hochner & Granrose, 1985; Jones, Kalmi, Kato, & Mäkinen, 2016; Kaarsemaker, 2006; Kuvaas, 2003; Logue & Yates, 2011; Long, 1978, 1980; McCarthy, Voos, Eaton, Kruse, & Blasi, 2011; McQuaid et al., 2012; Pérotin, 2016; Rhodes & Steers, 1981; Rosen, Case, & Staubus, 2005; Rosen & Quarrey, 1987; Weltmann, Blasi, & Kruse, 2015).

Scholars of shared ownership have brought together theory and research in law, economics, psychology, and other social sciences to explain Klein's models in more depth. They begin by postulating that ownership is not a simple one-dimensional concept. It is at least two-dimensional. One dimension surely concerns the formal, legal dimension of ownership, what most people refer to when they use the word ownership in their everyday language: a formal, legal "fact," an "objective" condition regarding control over property that is defined by legislation and regulated and enforced by various agents of the state. Another dimension of

ownership, however, is social and psychological. Ownership here covers a certain class of intersubjective, symbolic experiences, certain psychological orientations toward an object or entity experienced by individuals who feel associated with it. They experience varying mixtures of possession, belonging/affiliation, commitment, identification, responsibility, and other feelings toward the object or entity (Etzioni, 1991; Furby, 1991; Martins et al., 2007; Pierce & Jussila, 2011; Rousseau & Shperling, 2003; Rudmin & Berry, 1987; Van Dyne & Pierce, 2004).

Given these two dimensions of ownership, three scenarios can play out in a given enterprise: both dimensions can exist together, or either dimension can exist without the other. In other words, participants in a firm can feel a significant degree of psychological ownership of the firm without being its actual and legal owners (Brown, Pierce, & Crossley, 2014; Dirks, Cummings, & Pierce, 1996; Pierce & Jussila, 2011; Van Dyne & Pierce, 2004) or they can be its formal and legal owners while experiencing little or no psychological ownership (Bakan et al., 2004; Buchko, 1992; Cheney, 1999; Logue & Yates, 2001; Winther, 1999), or they can be its formal and legal owners and also feel psychological ownership, and the former enhances the latter. This last scenario seems likely to explain at least part of the performance advantage that companies with inclusive ownership tend to enjoy over their conventionally owned counterparts (Arando et al., 2015; Blasi et al., 2014; Fakhfakh et al., 2012; Herzberg, 1968; Jones, 2007; Kruse, 2002; Kruse et al., 2010b; National Center for Employee Ownership (NCEO), 2017; Pérotin, 2016; Rosen et al., 2005).⁶

Again, however, shared ownership companies tend to enjoy these advantages; they do not enjoy them universally or uniformly. Our analysis thus far and the substantial empirical research to date suggest that the nature of the relationship between legal and psychological ownership plays a key role in explaining the existence of, and variation in, this performance advantage. A linchpin in this analysis, and missing from much of the literature on this topic, is the concept of ownership expectations (Arando et al., 2015; McBride, 2010; Ownership Associates, 2001). Ownership is a powerful concept in contemporary societies. If a person is a formal and legal owner of a piece of property, it appears that the person develops expectations about the nature of her/his relationship to that property, about how she/he can behave with it. If the property involved is not a simple object but a business enterprise, it seems that those expectations concern the issues suggested by Klein's (1987) instrumental satisfaction and extrinsic satisfaction models, including information-sharing, participation in decisions, and economic rewards. To many participants in business organizations, these seem to be at least some of the fundamental implications of being a co-owner; these constitute part of the meaning of shared ownership for the co-owners. As mentioned above, one of the most common findings in the literature concerns the instrumental model, that is, the importance of information-sharing and participation for predicting positive perceptions by employee-owners of ownership, positive psychosocial outcomes in the firm, and performance advantages for firms with shared ownership over those that are owned conventionally. In other words, the degree to which employee-owners' ownership expectations are met plays a key role in explaining favorable outcomes for firms with shared ownership and their co-owners. The case study presented here corroborates this general finding in the literature, but with a very particular emphasis on participants' immediate work area. In this Mondragon cooperative, it seems that ownership expectations and related psychosocial factors are determined, overwhelmingly, by participants' perceptions of work and management practices in their everyday tasks and relationships.

Research Questions: Four research questions follow from the state of the literature and the antecedents and objectives described at the outset. These were framed in general terms to fulfill the case study nature of the current project, and are as follows:

1. What are UAS participants' general perceptions of work at UAS, and of UAS as an organization?

2. More specifically, how do workers perceive the company as a worker-owned cooperative company?
3. What factors most contribute to the general perceptions of UAS?
4. What factors most contribute to the more specific perceptions of the firm as a worker-owned cooperative?

Subsequent sections of this chapter describe the methods used to respond to these questions and the results themselves.

4.5 Method

An online questionnaire, described below, is the main method used to address the research questions about UAS. Individual and group interviews were employed to complement the questionnaire data, but space limitations prevent their results from being reported here.

Research site: The research was carried out at UAS, as mentioned above, a worker-cooperative in the ULMA Group division of the Mondragon Corporation. See Introduction for a more detailed description of the firm.

Sample: The researchers and the company sought to include the entire population of the company in the study. As is generally the case in organizational survey research, a portion of the population was unavailable, uninterested, or turned in invalid surveys. The final sample comprised people from all levels and occupations found in UAS, men and women who ranged in age from their early twenties to their late fifties. Surveys with more than 40% missing values were considered invalid. Occasional missing values for a given respondent were estimated using the mean response to the item in the sample. Treatment of invalid surveys and missing values led to a final sample of 123, a response rate of roughly 70%.⁷ A description of the sample follows in Table 4.1.

Table 4.1. Description of Sample by Employee Characteristics

Variable	N	Percentage*
Age (years)		
Under 33	15	12.2
33 – 50	88	71.5
51-65	20	16.3
Total	123	100
Job type		
Blue collar	72	58.5
White collar	51	41.5
Total	123	100
Organizational level		
1 Management/supervisory staff	28	22.8
2 Frontline workers	95	77.2
Total	123	100
Contract		
Co-op member (definitive)	99	80.5
Co-op member (in trial period)	12	9.8
Non-member employee	12	9.8

Total		100
Tenure (years)		
0 – 5	14	11.4
6 – 15	76	61.8
Over 15	33	26.8
Total	123	100
Sex		
Female	13	10.6
Male	110	89.4
Total	123	100
Education		
1. Less than secondary school	12	9.8
2. Secondary school degree	24	19.5
3. Vocational-Technical degree	44	35.8
4. Higher education degree	43	34.9
Total	123	100

*Figures may not sum to 100 due to rounding.

Procedure: The survey was designed by the first author in collaboration with company staff in the Spring of 2016 and administered online in May, 2016. The researcher and the company’s director of human resources explained the survey to the work force prior to administration. Participation was voluntary, and anonymity was guaranteed. Office workers completed the survey online independently; factory workers completed it online while accompanied by the researcher during work time. Surveys were completed in 20–25 minutes.

Survey instrument: The questionnaire comprised 98 items. Seven sought data on respondents’ personal characteristics (see Table 4.2). The other 91 items comprised positively worded statements about workplace issues, and respondents were asked to indicate their degree of agreement/disagreement with the statement on a Likert scale of 1–10, where a “1” meant “totally disagree” and a “10” meant “totally agree.” Items examined a variety of workplace concerns in addition to the ones already mentioned, including participation in decision-making, communication, leadership, commitment, working conditions, personnel policies, and a range of others.

Table 4.2. Summary Classification and Description of Measures

Outcome Variables	Predictor Variables
<p>ATMO: Perception of the atmosphere in the organization</p> <p>COOPER: perceptions of key aspects of cooperative ownership</p>	<p>Category 1</p> <p>Respondent characteristics</p> <p>Job type: Dummy variable that takes the value “1” when respondent is blue collar (BLUE) and “2” when respondent is white collar.</p> <p>Org level: Dummy variable that takes the value “1” when respondent is manager/supervisor (MNGR) and 2 when respondent is non-manager/non-supervisor.</p> <p>Contract: Dummy variable that takes the value “1” when respondent is non-member employee (NON), “2” when respondent is in the membership trial period (MEMT) and “3” when respondent is a permanent cooperative member.</p> <p>Tenure: Dummy variable indicating respondent’s tenure/years of service that takes the value “1” when the years of service are between 0 and 5 (TEN0-5), “2” when for 6 – 15 years (TEN6-15) and “3” for over 15 years.</p> <p>Sex: Dummy variable indicating respondent’s sex that takes the value “1” when respondent’s is female (FEMALE), and “2” when respondent is male.</p> <p>Educ: Dummy variable indicating respondent’s educational level that takes the value “1” when it is “less then secondary”, “2” for secondary school (EDU2), “3” for a post-secondary vocational/technical degree (EDU3) and “4” for a university degree (EDU4).</p> <p>Age: Dummy variable indicating respondent’s age that takes the value “1” when respondent’s age is between 18 and 33 (AGE18-33), “2” between 34 and 50 (AGE34-50) and “3” over 50 years.</p> <hr/> <p>Category 2</p> <p>Perceptions of Work & Organization</p> <p>WAP: Respondents’ perceptions of work and management/supervisory practices in their immediate work area.</p> <p>IDENT: Respondents’ reported organizational identification and sense of belonging and pride in the organization.</p> <p>SC: respondents’ perceptions of a firm-wide representative body involved in governance and management issues.</p> <p>PROMO: perceptions of internal promotion policy/practice.</p> <p>REP: perceptions of willingness to serve voluntarily on firm’s elected bodies.</p> <p>GC: respondent’s perceptions of the Governing Council (Board of Directors).</p> <p>SACRI: respondent’s perceptions willingness to make sacrifices for the good of the organization.</p> <p>COMMIT: respondent’s reported level of commitment to the organization and work group.</p> <p>WCON: respondent’s perceptions of the relationship between physical working conditions and participation.</p>

Measures: Two outcome measures were selected to address broad perceptions of work, the organization and cooperative ownership to provide information consistent with a general case study of the firm. They were constructed as composites. The first, *work atmosphere* (ATMO), captures general perceptions of work and the organization and respondents’ satisfaction with these. The second, *cooperative perceptions* (COOPER) measures respondents’ perceptions of key aspects of cooperative ownership of the company. These measures were examined for theoretical consistency, and their internal cohesion was borne out by statistical tests, described in more detail in subsequent tables and text.

Since substantial prior research (see Section 4.4 above) strongly indicates the potential importance of perceptions of other workplace and management practices for explaining these outcome variables, other composite predictor variables were also constructed to measure these perceptions and their relationships with each other and the outcome variables. We summarize these above in Table 4.2 and further explore their construction and content in the text and Tables 4.3a–c that follow. Simple and composite variables included in this analysis are listed in their respective categories and summarized in the tables.

Composite variables were constructed using Principal Components Analysis (PCA) with Varimax Rotation and Kaiser normalization from the 91 workplace-content-related items contained in the survey (Hair, Anderson, Babin, & Black, 2010). Eighteen composite variables with Eigenvalues greater than 1.0 were generated by the PCA. Authors limited their analyses to the 11 composites that were theoretically coherent and contained more than one item. Two of these, ATMO and COOPER, are the outcome variables mentioned previously and nine are predictors, as summarized in the tables above. Together, these 11 composites account for 73% of the total variance explained by all the created composites. The authors then did content analyses of composites' items whose Eigenweights were greater than 0.60 and this process resulted in the creation of the variables found in the subsequent tables. Tables 4.3a–c present the most important results of PCA and the text of the items that compose the composites.

Table 4.3a. Item text and PCA Results, Respondent Perception Variables.

Item text	Eigenweights - Principal Components*		
	1 WAP	2 COOPER	3 ATMO
I feel a part of my work unit / department.	0.794		
I participate in decisions that come up in my own job.	0.794		
My supervisor encourages me to do my best.	0.762		
My supervisor encourages me to participate in decisions in my work unit.	0.757		
I participate in decisions in my work unit.	0.749		
My supervisor encourages me to make decisions that come up in my own job.	0.740		
My supervisor pays attention to the opinions of people on his team.	0.732		
My supervisor makes me aware of the overall vision of the organization (its projects, long-term challenges, etc.)	0.712		
The channels of communication between me and the person I report to work well in both directions.	0.710		
I trust my supervisor.	0.708		
The organization provides me with opportunities to participate in decisions that come up in my own job.	0.689		
My supervisor gives me recognition when I do my job well.	0.682		
I have enough information from my work unit/department to be able to contribute to unit/department decisions.	0.634		
I am satisfied with this company's channels for participation in decisions.	0.619		

Item text	Eigenweights - Principal Components*		
	1 WAP	2 COOPER	3 ATMO
The organization provides me with opportunities to participate in decisions that come up in my work unit/department.	0.604		
My opinion counts.	0.601		
At this company, people's actions (members and non-members) are based on cooperative values and principles.		0.766	
At this company, the leadership's actions are based on cooperative values and principles.		0.762	
Through established channels at the company, I participate in the company's strategic decisions.		0.708	
The company offers sufficient training on cooperative ownership (philosophy, values, history, etc.).		0.668	
The work climate in this organization is friendly.			0.777
In this company there is a climate of mutual respect.			0.756
In this company, people generally trust each other.			0.752
I am satisfied with this company.			0.742
People here are satisfied with the company.			0.666
Pct. of variance	43.67	5.38	4.72

Note: *Only eigenweights >0.6 were used for content analysis and formation of components.

Table 4.3b. Item Text and PCA Results, Respondent Perception Variables.

Item text	Eigenweights - Principal Components*			
	4 IDENT	5 SC	6 PROMO	7 REP
My work environment strengthens my sense of being a member/co-owner of a cooperative enterprise.	0.845			
Whether or not I am a member of the cooperative, it is important to me to feel a sense of belonging at the company.	0.757			
I am proud to belong to this organization.	0.662			
The information I receive in Social Council Constituent Meetings is clear.		0.863		
The elected members of the Social Council openly share their information.		0.846		

Item text	Eigenweights - Principal Components*			
	4 IDENT	5 SC	6 PROMO	7 REP
I trust in the work done by the Social Council.		0.826		
I think the work of the Social Council is important.		0.771		
Social Council members are accessible, encourage participation and listen to their constituents.		0.727		
This company gives priority to the promotion of internal candidates over looking to hire from the outside.			0.792	
This organization offers opportunities for internal promotion.			0.664	
Without hesitation, I would run for election to the Social Council or accept being nominated as a candidate.				0.889
Without hesitation, I would run for election to the Governing Council or accept being nominated as a candidate.				0.824
Pct. of variance	3.52	3.30	2.74	2.40

*Only eigenweights >0.6 were used for content analysis and formation of components.

Table 4.3c. Item Text and PCA Results, Respondent Perception Variables.

Item text	Eigenweights - Principal Components*			
	8 GC	9 SACRI	10 COMMIT	11 WCON
I trust in the work done by the President of our Governing Council.	0.708			
I trust in the work done by our Governing Council.	0.548			
I think the job of President of the Governing Council is important.	0.531			
My commitment to the organization does not decline if its economic situation is bad.		0.766		
If it were needed, I would be willing to make an extra effort.		0.755		
I am committed to my work unit / department.			0.721	
I am committed to this company.			0.693	

Item text	Eigenweights - Principal Components*			
	8 GC	9 SACRI	10 COMMIT	11 WCON
The ergonomics and physical working conditions on my job affect my participation in decisions related to my job.				0.882
The ergonomics and physical working conditions on my job affect my participation in decisions of my work unit / department.				0.854
Pct. of variance	2.08	1.83	1.78	1.64

Note: *In GC case eigenweights >0.5 were used for content analysis and formation of the component. In the rest, 0.6 has been used, as before.

The first, and by far the most important, composite is *work area practices* (WAP), that is, perceptions of work, participation, communication, and related management/supervisory practices used in the respondents' immediate work area. This composite by itself accounts for 44% of the total variance, many times more than any other composite and substantially more than the rest of the composites combined. The next most explanatory predictor variable is *organizational identification* (IDENT). This variable measures respondents' identification with the organization, sense of belonging, and pride, and explains 3.5% of the variance. Composites *social council* (SC) and *promotion* (PROMO) are the third and fourth most important composites in explaining variance of 3.3% and 2.7% respectively. The other composite variables also contributed in a minor way as shown in Table 4.3.

Analytic plan: Analyses were carried out with SPSS 20. First, descriptive statistics on the main variables are examined to respond to research questions 1 and 2. Then, one-way analyses of variance (ANOVA) and Pearson's *r* are used to examine bivariate relationships to begin to respond to questions 3 and 4. The bulk of the analysis consists of a nested series of OLS regressions of various sets of predictor variables on the two outcome variables (Hair et al., 2010), ATMO for research question 3 and COOPER for question 4, as follows:

$$ATMO = \beta_0 + \beta_1 WAP + \beta_{2-8} EMP-CHAR + \beta_{9-19} EMP-PERCEP + \varepsilon_1,$$

$$COOPER = \beta_0 + \beta_1 WAP + \beta_{2-8} EMP-CHAR + \beta_{9-19} EMP-PERCEP + \varepsilon_1,$$

Where

ATMO = reported perceptions of the organizational atmosphere at UAS;

COOPER = reported perceptions of UAS as a worker-owned cooperative company;

β_0 = the intercept; the estimated ATMO or COOPER score when predictors = 0;

β_1 = the estimated average increment to ATMO or COOPER associated with each unit rise in the predictor variable WAP;

β_{2-8} = the estimated average increment to ATMO or COOPER associated with each unit increase in a predictor variable from the EMPCHAR category of predictors consisting of employee characteristic variables (age, sex, job type, etc.);

β_{9-19} = the estimated average increment to ATMO or COOPER associated with each unit increase in a predictor variable from the EMPPERCEP category of predictors consisting of

employee perceptions of diverse aspects of work, the organization and management/human resources policy, and practices;

ε_1 = the error term.

4.6 Results

Results are presented here in terms of the research questions outlined above. We begin by responding to research questions 1 and 2.

1. What are UAS participants' general perceptions of work at UAS, and UAS as an organization?
2. More specifically, how do they perceive the company as a worker-owned cooperative company?

These questions are addressed by descriptive statistics. Bivariate and multivariate analyses are used to respond to questions 3 and 4.

Descriptive statistics. Consider first descriptive statistics for the two outcome variables, ATMO and COOPER (see Table 4.4). Here the mean values are slightly below 5.0 (midpoint), indicating a slightly negative perception, and the standard deviations show substantial variation. Respondents on average score their general perceptions of the enterprise slightly under the midpoint (on the 1–10 scale) in terms of both overall atmosphere and its nature as a worker-owned cooperative. Reviews of these statistics reveal notable variations by job type (blue collar vs. white collar), which are discussed below.

We next examine descriptive statistics for the employee perception predictor variables. (Descriptive statistics for employee characteristics can be found in Table 4.1). In Table 4.5, we find a fairly wide range of scores on these perceptions. In these cases, in contrast to the outcome variables, mean values of predictor perceptions are modestly to moderately positive except for willingness to serve on firm's representative bodies (REP) and promotion policy (PROMO), which hover about the midpoint. Again, standard deviations indicate a good deal of variation in respondents' views. The highest scores are for respondents' perceptions of their willingness to make sacrifices for the good of the organization (SACRI), respondents' reported level of commitment to the organization and work group (COMMIT), and IDENT, indicating relatively high reported organizational identification – a sense of belonging and pride in the organization. Other perceptions of work and the organization and perceptions relating to work area practices and representative bodies are modestly to moderately positive.

Table 4.4. Mean Values and Standard Deviations for Outcome Variables ATMO and COOPER ($n = 123$)

Variable ^a	Mean ^b	SD	Cronbach's α
ATMO	4.86	2.68	0.945
COOPER	4.45	2.53	0.916

Notes: ^a In later analyses, these variables are composites constructed with PCA; hence, their mean values are 0.0 and their standard deviations are 1.0. As a result, in order to present descriptive statistics, the mean values and standard deviations here are based on simple composites of the items from component identified in the PCA whose Eigenweights were >0.6. Alpha reliability statistics show them to be highly internally consistent.

^b Response scale is from 1 to 10, where “1” is the least favorable score and “10” the most favorable.

Table 4.5. Estimated Descriptive Statistics and α Reliabilities, Employee Perception Variables ($n = 123$)

Variable	\hat{X}	SD	Cronbach's α
WAP	5.89	2.51	0.970
IDENT	7.12	2.74	0.884
SC	6.71	2.33	0.902
PROMO	5.18	2.76	0.842
REP	4.96	3.12	0.808
GC	5.95	2.81	0.879
SACRI	7.95	2.49	0.772
COMMIT	7.53	2.66	0.929
WCON	5.48	3.17	0.854

Notes:^a In later analyses, these variables are composites constructed with PCA; hence, their mean values are 0.0 and their standard deviations are 1.0. As a result, in order to present descriptive statistics, the mean values and standard deviations here are based on simple composites of the items from component identified in the PCA whose Eigenweights were >0.6 . Alpha reliability statistics show them to be highly internally consistent.

^b Response scale is from 1 to 10, where “1” is the least favorable score and “10” the most favorable.

Overall, at first glance we find a somewhat paradoxical situation in UAS. The general atmosphere – questions of friendliness, mutual respect, trust, satisfaction – is reported to be modestly negative, as are perceptions of the firm as a cooperative – to what degree beliefs and conduct are guided by cooperative values and levels of participation in strategic decisions. At the same time, what would seem to be closely related perceptions – about willingness to sacrifice, commitment to team members and the organization, and belonging and pride – are moderately positive. Examination of bivariate and multivariate relationships clarifies these circumstances.

Bivariate relationships. As described in Section 4.4, numerous previous studies in firms with shared ownership indicated the importance of predictors such as transparency/information-sharing and employee participation in decisions for explaining psychosocial outcome variables such as ours. Another long, well-established tradition of organizational research has also frequently uncovered the importance of job type (blue collar/factory vs. white collar/office) for explaining employees' perceptions of their work and organizations (Blauner, 1964; Dubin, Champoux, & Porter, 1975). Preliminary analysis of qualitative data gathered during the study also suggested the influence of these two factors. Data on these bivariate relationships help explain the apparent paradox described earlier and begin to answer research questions 3 and 4:

3. What factors most contribute to the general perceptions of UAS?
4. What factors most contribute to the more specific perceptions of the firm as a worker-owned cooperative?

We start the bivariate analyses focusing on participation, informationsharing, and related issues. The composite predictor variable WAP is our measure of these. It gauges perceptions of these issues in terms of work and supervisory practices in employees' immediate work area (see Table 4.3 for the specific questionnaire items it includes). In Table 4.6, we first analyze WAP's relationship with the two outcome variables by examining outcome scores by quartile scores of WAP, beginning with ATMO.

Differences in mean perceptions of ATMO in the different quartiles of WAP are striking ($F = 37.54$; $p < 0.001$), suggesting a strong and positive relationship between WAP and ATMO. Higher scores on local participation, information-sharing, and the like are strongly associated with higher scores on organizational atmosphere.

Table 4.6. Quartile Mean Values, Standard Deviations, and One-Way ANOVA for the Relationship between WAP and ATMO.

WAP (Quartiles)	\hat{x} ATMO	N	SD	ANOVA	
				F	p
1	2.12	31	1.14	37.54	0.000
2	4.43	33	1.91		
3	5.96	29	2.19		
4	7.12	30	2.35		
Total	4.86	123	2.68		

We next examine WAP and perceptions of the firm as a worker-owned enterprise (COOPER). Table 4.7 shows similar results for mean COOPER scores in different quartiles of WAP. More positive views of WAP appear almost as strongly related with more positive views of COOPER ($F = 44.93$, $p < 0.001$) as they are with more positive views of ATMO. The more positive respondents' views are of work-area participation and communication and related practices, the more positive are their views of the firm as a workerowned cooperative.

Table 4.7. Quartile Mean Values, Standard Deviations, and One-Way ANOVA for the Relationship between WAP and COOPER.

WAP (Quartiles)	\hat{x} COOPER	N	SD	ANOVA	
				F	p
1	2.13	31	1.24	44.93	0.000
2	3.58	33	1.71		
3	5.21	29	1.95		
4	7.07	30	2.03		
Total	4,45	123	2,53		

Our analyses' next point is the potential relationship between the type of work respondents do – office work versus factory work – and the two dependent variables, ATMO and COOPER. Begin with the two groups of respondents' views of organizational atmosphere. As was the case with work área practices, the relationship appears strong (see Table 4.8). The mean perception of ATMO being 6.5 among white-collar workers is moderately positive on the 1–10 scale and over 90% higher than the mean perception of ATMO among blue-collar workers, a moderately negative 3.7 ($F = 41.90$, $p < 0.001$).

Table 4.8. Mean Values, Standard Deviations, and One-Way ANOVA for the Relationship between Job Type and ATMO.

Job Type	\hat{x} ATMO	N	SD	ANOVA	
				F	p
Blue collar	3.72	72	2.36	41.90	0.000
White collar	6.47	51	2.26		

Table 4.9. Mean Values, Standard Deviations, and One-Way ANOVA for the Relationship between Job Type and COOPER.

Job Type	\hat{X} COOPER	N	SD	ANOVA	
				F	p
Blue collar	3.46	72	2.27	33.28	0.0000
White collar	5.84	51	2.22		

Turning to perceptions of cooperative ownership in Table 4.9, we see that the respondent's job type is also a significant predictor of her/his perspective on COOPER, mirroring the pattern of results for WAP and the outcome variables. The difference between office and factory workers regarding COOPER is marked but not as substantial as their difference on ATMO. White-collar workers have a modestly positive opinion of adherence to cooperative ownership beliefs and practices at UAS, scoring 5.8 on average, 66% higher than blue-collar workers who have moderately negative opinion of COOPER at the company, scoring 3.5.

The correlation matrix in Table 4.10 confirms the importance of the bivariate relationships described thus far between WAP and the outcome variables ATMO ($r = 0.725$, $p < 0.01$) and COOPER ($r = 0.723$, $p < 0.01$) as well as between Job Type and the outcome variables ($r_{\text{JOBTYPE-ATMO}} = 0.507$, $p < 0.01$; $r_{\text{JOBTYPE-COOPER}} = 0.465$, $p < 0.01$). As is becoming clear, we also observe a strong relationship between job type and work area supervisory and work practices ($r_{\text{JOBTYPE-WAP}} = 0.564$, $p < 0.01$). The importance of WAP can be seen generally in its relatively high correlations with several of the other perception predictors.

Multivariate analyses. In order to address research questions 3 and 4 more fully, we turn from bivariate to multivariate analyses, one set with ATMO and the other set with COOPER as the outcome variables. Given our earlier results on the key role of job type, we then do separate multivariate analyses for office and factory workers for each of these outcome variables.

Table 4.10. Pearson's r Correlations among Variables (n = 123)

	Variables, Employee Characteristics							Variables, Employee Perceptions of Work and the Organization								Outcome Variables		
	Job Type	Org Level	Contract	Tenure	Sex	Educ	Age	WAP	IDENT	SC	PROM O	REP	GC	SACRI	COMMI T	WCON	ATMO	COOPE R
Job Type	1	-0.212*	0.050	0.086	-	0.616**	-0.002	0.564**	0.239**	0.132	0.161	0.242**	0.403**	0.056	0.304**	-0.081	0.507**	0.465**
Org Level	-0.212*	1	-0.037	-0.119	0.355**	-0.124	-0.031	-0.206*	0.031	-0.005	0.023	-0.149	-0.129	0.079	-0.135	0.058	-0.067	-0.143
Contract	0.050	-0.037	1	0.440**	0.008	-0.006	0.132	0.005	-0.020	0.187*	0.009	0.075	-0.009	0.113	0.059	0.145	-0.133	0.063
Tenure	0.086	-0.119	0.440**	1	0.089	0.011	0.261**	0.117	-0.041	0.103	0.120	0.054	0.044	-0.134	-0.042	0.092	-0.031	0.106
Sex	-	-0.124	0.008	0.089	1	-	0.175	-0.178*	-0.061	-0.127	-0.016	-0.022	-0.138	-0.118	-0.120	0.033	-	-0.114
Educ	0.616**	-0.163	-0.006	0.011	-	0.343**	0.003	0.241**	0.084	0.050	0.094	0.142	0.211*	-0.058	0.134	-0.064	0.232**	0.246**
Age	-0.002	-0.031	0.132	0.261**	0.175	0.003	1	-0.145	-0.098	-0.032	0.056	0.103	0.085	-0.131	-0.160	0.148	-0.035	-0.018
WAP	0.564**	-0.206*	0.005	0.117	-0.178*	0.241**	-0.145	1	0.525**	0.306**	0.514**	0.225*	0.592**	0.201*	0.515**	0.140	0.725**	0.723**
IDENT	0.239**	0.031	-0.020	-0.041	-0.061	0.084	-0.098	0.525**	1	0.217*	0.302**	0.193*	0.469**	0.513**	0.444**	0.078	0.543**	0.440**
SC	0.132	-0.005	0.187*	0.103	-0.127	0.050	-0.032	0.306**	0.217*	1	0.253**	0.135	0.353**	0.060	0.134	0.274**	0.290**	0.272**
PROMO	0.161	0.023	0.009	0.120	-0.016	0.094	0.056	0.514**	0.302**	0.253**	1	0.188*	0.446**	0.264**	0.327**	0.190*	0.347**	0.496**
REP	0.242**	-0.149	0.075	0.054	-0.022	0.142	0.103	0.225*	0.193*	0.135	0.188*	1	0.470**	0.116	0.344**	0.131	0.230*	0.348**
GC	0.403**	-0.129	-0.009	0.044	-0.138	0.211*	0.085	0.592**	0.469**	0.353**	0.446**	0.470**	1	0.313**	0.545**	0.095	0.575**	0.577**
SACRI	0.056	0.079	0.113	-0.134	-0.118	-0.058	-0.131	0.201*	0.513**	0.060	0.264**	0.116	0.313**	1	0.337**	0.107	0.147	0.194*
COMMIT	0.304**	-0.135	0.059	-0.042	-0.120	0.134	-0.160	0.515**	0.444**	0.134	0.327**	0.344**	0.545**	0.337**	1	-0.083	0.403**	0.360**
WCON	-0.081	0.058	0.145	0.092	0.033	-0.064	0.148	0.140	0.078	0.274**	0.190*	0.131	0.095	0.107	-0.083	1	0.133	0.218*
ATMO	0.507**	-0.067	-0.133	-0.031	-	0.374**	-0.035	0.725**	0.543**	0.290**	0.347**	0.230*	0.575**	0.147	0.403**	0.133	1	0.699**
COOPER	0.465**	-0.143	0.063	0.106	-0.114	0.246**	-0.018	0.723**	0.440**	0.272**	0.496**	0.348**	0.577**	0.194*	0.360**	0.218*	0.699**	1

Note: * p< 0.05; ** p< 0.01

We start, then, with organizational atmosphere (ATMO) as the outcome variable. Results are summarized in Table 4.11. In light of both the explanatory power found in previous research for participation and information-sharing, in this study measured by WAP, and the relative weight the authors discovered for WAP in the PCA analysis, the baseline model (M0) uses WAP as the predictor. In Model 1 (M1), employee characteristic predictors are added, in Model 2 (M2) employee perception predictors are included, save COOPER, and, finally, in Model 3 (M3), COOPER is added. First and foremost, and not surprisingly, we find WAP to be a highly significant positive predictor of ATMO throughout the series. In other words, work and management practices (including employee participation and information-sharing), *but in this case focused on participants' immediate work area*, explain a substantial portion of the variance in organizational atmosphere in UAS. WAP alone accounts for over half of the variance in ATMO (adjusted $R^2 = 0.52$; $F = 134.06$, $p < 0.001$). Adding certain employee characteristics to M2, in particular age and education, increases the explanatory power by roughly 10% (adjusted $R^2 = 0.58$; $F = 14.13$, $p < 0.001$). Including additional employee perception predictors in M3, we observe that IDENT (identification with the organization, sense of belong and pride) raises the predictive power of the model modestly, while, finally in M4, integrating COOPER makes a more substantial difference. The final model explains two-thirds of the variance in ATMO ($R^2 = 0.67$, $F = 12.12$, $p < 0.001$). Additional variables beyond WAP add to our understanding of ATMO in the company, but the role of WAP clearly stands out. Note, also, curiously, that nonmember employees in the sample have, on average, more positive views of organizational atmosphere than worker-members do. This is true across the series with the strongest results appearing in M4.⁸

Table 4.11. Nested Taxonomy of Regression Models Explaining ATMO.

Models				
Predictors of ATMO	M0 Baseline Model	M1 Employee Characteristics Only	M2 Employee Perceptions of work & organization	M3 Employee Perceptions + COOPER
Intercept	0.000	-0.542*	-0.512*	-0.475*
WAP	0.725***	0.746***	0.564***	0.384***
Employee characteristics				
Blue		0.110	0.066	0.089
Female		0.162	0.176	0.235
NON		0.514*	0.514*	0.630**
MEMT		-0.130	-0.045	-0.106
AGE18-33		-0.498**	-0.343	-0.385
AGE34-50		-0.141	-0.102	-0.102
TEN0-5		0.229	0.154	0.151
TEN6-15		0.112	0.118	0.093
MNGR		-0.270*	-0.217	-0.215
EDU2		0.513**	0.408*	0.371
EDU3		0.484**	0.438**	0.444**
EDU4		0.794***	0.706***	0.601**
Employee perceptions of Work				
IDENT			0.221***	0.190**
SC			0.054	0.088
PROMO			-0.073	-0.124*
REP			-0.003	-0.042
GC			0.149	0.069
SACRI			-0.107	-0.094
COMMIT			-0.006	0.043
WCON			0.057	0.011
COOPER				0.357***
Adjusted R ²	0.522	0.583	0.613	0.667
Error df	121	109	101	100

Note: * $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$; response scale: 1-10.

Results are somewhat similar for explaining perceptions of cooperative ownership (COOPER). Table 4.12 shows that the most outstanding result again relates to WAP. A positive perspective on involvement, communication, and related practices in respondents' work area is the strongest, most consistent predictor of positive views of cooperative ownership. There are also differences, however, between the variables that explain COOPER and those that explain ATMO in our sample. In the case of COOPER, unlike ATMO, adding employee characteristics (M1) does nothing for the model's explanatory power. Inserting additional employee *perception* variables, on the other hand, increases it by six percentage points, but the significant variables in this case are different relative to the ATMO model; in this case, they are respondent's perceptions of the governing council (GC, a.k.a. board of directors), PROMO, working conditions (WC), and COMMIT. More positive perceptions of the governance body, promotion policy, and working conditions predict modestly more positive opinions of cooperative ownership, although, paradoxically, organizational commitment's relationship to COOPER is modestly negative.

Table 4.12. Nested Taxonomy of Regression Models Explaining COOPER.

Models				
Predictors of COOPER	M0 Baseline Model	M1 Employee Characteristics only	M2 Employee Perceptions of Work & Organization	M3 Employee Perceptions + ATMO
Intercept	0.000	-0.103	-0.105	0.108
WAP	0.723***	0.729***	0.504***	0.271**
Employee Characteristics				
Blue		-0.027	-0.065	-0.092
Female		-0.165	-0.168	-0.240
NON		-0.187	-0.324	-0.537*
MENT		0.129	0.169	0.188
AGE18-33		-0.329	0.118	0.260
AGE34-50		-0.086	0.001	0.043
TEN0-5		0.038	0.010	-0.054
TEN6-15		0.086	0.071	0.022
MNGR		-0.071	-0.005	0.084
EDU2		0.166	0.102	-0.066
EDU3		0.159	-0.018	-0.199
EDU4		0.326	0.294	0.002
Employee perceptions of work				
IDENT			0.087	-0.005
SC			-0.097	-0.119
PROMO			0.142*	0.173**
REP			0.109	0.110
GC			0.224*	0.163*
SACRI			-0.034	0.010
COMMIT			-0.140*	-0.137*
WCON			0.130*	0.106
ATMO				0.414***
Adjusted R ²	0.518	0.496	0.551	0.614
Error df	121	109	101	100

Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01; response scale:1-10.

Turn now to the results by job type (see Table 4.13). First, we examine ATMO and are immediately struck by the importance of job type, that is, by the sharp differences in perceptions between factory workers and office workers. Work area practices are *only* significant for factory workers in explaining respondents' evaluation of organizational atmosphere; they are not significant for office workers in this regard. Then, among employee characteristic variables, educational level is only significant for office workers, and the

magnitude of the EDUC–ATMO relationship is quite high for them. Having secondary or postsecondary education among office workers predicts much more favorable views of the work atmosphere than having less than secondary education, although it should be noted that only 10% of the sample has less than a secondary school education. The two groups also differ with respect to variables in the employee perception category that contribute to explaining ATMO. For blue-collar workers, IDENT is significant and positive in both models 3 and 4, but it is not significant for white-collar workers. An odd result in this case concerns the variable, respondent’s perceptions of the relationship between physical working conditions and participation (WCON), which is a nonsignificant variable for white-collar respondents but is modestly significant and negative for blue-collar respondents. The only rough similarity we observe between the two, office and factory workers, is the significant positive relationship between COOPER and ATMO. That said, COOPER is a notably more powerful factor for office workers than it is for factory workers regarding work atmosphere. Adding COOPER to the blue-collar model (M4) increases the variance explained in ATMO by only two percentage points, while adding it to the white-collar model augments the explanatory power of the model by nearly 50% (M3: $R^2 = 0.42$, $F = 2.85$, $p < 0.005$; M4: $R^2 = 0.62$, $F = 4.92$, $p < 0.001$).

Table 4.13. Nested Taxonomy of Regression Models Explaining ATMO by Job Type.

Predictors of ATMO	Blue Collar			White Collar		
	M1 WAP & Employee Characteristics only	M2 Adds Employee Perceptions	M3 Adds Employee Perceptions & COOPER	M1 WAP & Employee Characteristics only	M2 adds Employee Perceptions	M3 adds employee perceptions & COOPER
Intercept	-0.293	-0.372	-0.329	-2.160**	-1.352	-1.432*
WAP	0.742***	0.596***	0.479***	0.627***	0.286	0.117
Employee characteristics						
Female	0.436	-0.555	-0.625	-0.030	0.215	0.356
NON	0.697	1.784**	1.683**	0.296	0.599	0.816*
MEMT	-0.237	-0.150	-0.157	0.333	-0.129	-0.111
AGE18-33	-0.374	-0.501*	-0.443	-0.949	-1.081	-1.347*
AGE34-50	-0.129	-0.093	-0.085	-0.032	-0.223	-0.248
TEN0-5	-0.110	-1.194	-0.982	0.324	0.479	0.345
TEN6-15	0.115	0.254	0.204	-0.204	-0.238	-0.222
MNGR	-0.070	0.018	0.091	-0.282	-0.181	-0.353*
EDU2	0.326	0.217	0.189	2.767***	2.304**	2.115***
EDU3	0.294	0.311	0.282	2.182***	1.658*	1.908***
EDU4	0.300	0.087	-0.049	2.656***	1.918**	1.912***
Employee perceptions of Work						
IDENT		0.244***	0.221**		0.214	0.133
SC		0.115	0.113		0.157	0.219*
PROMO		0.036	0.010		-0.190	-0.218*
REP		-0.106	-0.116		0.138	0.074
GC		0.110	0.058		-0.017	-0.151
SACRI		-0.149	-0.106		-0.240*	-0.255**
COMMIT		-0.092	-0.056		0.321	0.386*
WCON		-0.190*	-0.173*		0.146	0.023
COOPER			0.218*			0.515***
Adjusted R ²	0.579	0.644	0.660	0.313	0.425	0.622
Error df	59	51	50	38	30	29

Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01; response scale:1-10.

We conclude our analysis by examining COOPER by job type (factory vs. office). The most outstanding results (see Table 4.14) are similar to those found for ATMO by job type. First, and once again, work area supervisory and related work practices are significant and moderately strong, positive predictors of the outcome for blue-collar participants, but are nonsignificant for white-collar workers. Second, once more, the increase in explanatory power of a model that includes both ATMO and COOPER, in comparison to a model in which

one of these is lacking, is markedly greater for white-collar workers than for blue-collar workers. Including ATMO in the model to predict COOPER (M4) for blue-collar workers, only increases COOPER's variance explained by two percentage points but, for white collar workers, including it explains over 23 percentage points more than the model without it (M3: $R^2 = 0.30$, $F = 2.06$, $p < 0.05$; M4: $R^2 = 0.54$, $F = 3.77$, $p < 0.001$).

There are differences, however, between ATMO and COOPER by job type. We saw above that education level is a significant predictor of ATMO for white-collar workers in the sample, but we note here that it is not nearly as significant for predicting COOPER in this group.⁹ Both age (AGE18–33) and organizational level (MNGR) become significant or close to it for predicting COOPER while they were not for ATMO. Further, in the final model (M4), while several of the other employee perception variables are significant predictors of ATMO, none are for COOPER. The only perception variable in M4 that has a significant role in explaining COOPER is ATMO (aside from WAP, but WAP only among blue-collar workers).

Table 4.14. Nested Taxonomy of Regression Models explaining COOPER by Job Type.

Predictors of COOPER	Blue Collar			White Collar		
	M1 WAP & Employee Characteristics only	M2 Adds Employee Perceptions	M3 Adds Employee Perceptions & ATMO	M1 WAP & Employee Characteristics only	M2 Adds Employee Perceptions	M3 Adds Employee Perceptions & ATMO
Intercept	-0.165	-0.198	-0.089	0.693	0.155	1.111
WAP	0.679***	0.537***	0.361**	0.531**	0.328	0.126
Employee Characteristics						
Female	1.166	0.321	0.485	-0.388	-0.274	-0.426
NON	-0.182	0.465	-0.060	-0.608	-0.421	-0.845
MEMT	-0.008	0.030	0.074	-0.051	-0.035	0.057
AGE18-33	-0.410	-0.269	-0.121	-0.375	0.516	1.280*
AGE34-50	-0.102	-0.037	-0.010	-0.073	0.049	0.207
TEN0-5	-0.367	-0.970	-0.619	0.697	0.260	-0.078
TEN6-15	0.166	0.233	0.158	-0.225	-0.030	0.138
MNGR	-0.362*	-0.334	-0.340	0.099	0.333	0.461*
EDU2	0.169	0.126	0.062	0.425	0.366	-1.262
EDU3	0.229	0.134	0.042	-0.620	-0.484	-1.656*
EDU4	0.770**	0.624	0.599	-0.263	0.012	-1.344
Employee perceptions of work						
IDENT		0.104	0.032		0.156	0.005
SC		0.009	-0.025		-0.122	-0.233
PROMO		0.121	0.110		0.054	0.188
REP		0.045	0.076		0.124	0.026
GC		0.236*	0.203		0.260	0.272
SACRI		-0.194*	-0.151		0.029	0.198
COMMIT		-0.169*	-0.142		-0.126	-0.353
WCON		-0.075	-0.019		0.239*	0.136
ATMO			0.294*			0.707***
Adjusted R ²	0.506	0.525	0.546	0.235	0.297	0.538
Error df	59	51	50	38	30	29

Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01; response scale:1-10.

4.7 Discussion and conclusiones

The results of our study have implications for both the scientific literatura and the company involved as well as for other similar firms. The discussion here is organized in terms of the two pairs of research questions, as above, touching more briefly on the first pair and emphasizing the second pair.

Research questions 1 and 2 ask about respondents' general perceptions of organizational atmosphere and then conduct and beliefs integral to cooperative ownership. The overall modestly negative responses to these two questions, while not common, certainly fit into the spectrum of results seen in literature. Many companies with significant shared ownership show a positive relationship between inclusive ownership and these variables, but a fair number of studies also show no relationship and a few even a negative one (e.g., Bakan et al., 2004; Kruse, 1984, 2002; Sengupta et al., 2007; see Section 3). Although this study's participants report high levels of organizational Identification and commitment and positive perceptions of other predictor variables, their views of the outcome variables, atmosphere and cooperative ownership, are negative and suggest that the company should continue to examine these issues and to develop the action plans it currently has under study in this vein. It would, however, also be prudent for the firm to take into account our results on work area practices and on job type.

The focus of our discussion should be on responses to research questions 3 and 4, questions about the relative importance of different factors in explaining perspectives on work atmosphere and cooperative ownership. Two results seem to stand out quite clearly.¹⁰ The first concerns the power of the variable WAP – perceptions of work and management/supervisory practices in respondents' immediate work area, including views of participation in decisions and information-sharing. The influence of this factor is very substantial, although *exclusively* for blue-collar workers (who make up 59% of the sample), an issue addressed below. Before controlling for job type, this variable alone explains over 50% of the variance in both outcome variables, while whole families of other variables only add a few percentage points of explanatory power among them.

Our results resonate very much with one of the most widespread findings in the employee ownership literature, namely that shared ownership companies' policies and practices concerning employee involvement, information-sharing and related questions are closely associated with ownership satisfaction and other psychosocial consequences (e.g., Hockertin & Harenstam, 2006; Kruse et al., 2010b; Long, 1978, 1980; Rosen et al., 2005; see Section 3). Here, however, we have a specific emphasis – participants' immediate work area – and this study particularly corroborates the results of those that focus closely on this context (Kaarsemaker, 2006; McCarthy, et al., 2011). While it is clear that workers from very diverse backgrounds and positions in the company can make important contributions to decisions at many levels, it is equally clear that most people are more familiar with, responsible for, and affected by the tasks and relationships in their everyday close-by work area, and, naturally, this is where they are most attuned to problems and challenges and ways to address them. As a result, as previous research has indicated, perceptions of work and management practices in this realm are closely associated with perceptions of both organizational atmosphere and cooperative ownership. This is the realm in which the majority of employees form their judgments about the organizational atmosphere and where they experience others' attitudes and conduct as they relate to shared ownership.

The second outstanding result in this case concerns job type. Respondents' perceptions of organizational atmosphere and perceptions of cooperative ownership beliefs and behavior are strongly associated with whether they are office workers or factory workers. Blue-collar workers at UAS perceive both organizational atmosphere and aspects of cooperative ownership much more negatively than do white-collar workers; white-collar workers' views

are modestly to moderately positive, while blue-collar respondents' views are moderately negative. When holding other variables constant, our measure of perceptions of work-area practices has a highly significant relationship with perceptions of both organizational atmosphere and cooperative ownership but *only* for blue-collar workers. These results contribute to a long tradition of research on the relationship between job type on the one hand, and job and organizational satisfaction and other psychosocial phenomena in the firm on the other (Blauner, 1964; Hackman & Oldham, 1980). For diverse reasons, including frequently lower levels of job complexity and autonomy, higher levels of physical effort and other less favorable working conditions, worse career prospects, less formal education, and others, factory and other blue-collar workers' perspectives on these concerns are generally found to be more negative than that of white-collar workers; in fact, more recent research suggests that their very conceptions of work, satisfaction, and career and related experiences are notably different from each other's (Hu, Kaplan, & Dalal, 2010).

However, questions surrounding job type in the realm of enterprises with broadly shared ownership have been much less thoroughly explored. Research is much more sparse on how job type relates to the experience, and, indeed, conceptions of shared ownership and whether ownership and related perceptions mediate relationships among other variables. Many quantitative investigations in the field do include job type or a similar measure as a control variable, but relatively few investigators explore the issue specifically or in depth. One study does do so, and its findings are supportive, but the issue of job type in this study is only one among many and does not receive extensive treatment (Hallock, Salazar, & Venneman, 2004). Klein and Hall (1988) examine correlates of ESOP satisfaction but do not include job type in their analysis. Other researchers find job complexity (generally correlated with job level) to be positively associated with respondents' sense of psychological ownership (Brown et al., 2014), but in their study the notion of ownership is purely "job-based." In other words, respondents are describing their perceptions of their jobs, not their companies; the research does not take place in the context of a firm in which respondents share in formal, legal ownership. Berry and Schneider (2011) address the issue in a multifaceted way in their qualitative study of Cooperative Home Care Associates (CHCA), a large worker cooperative in the home-care sector in New York City and find much support among frontline workers for shared ownership (and unionization) and a widespread belief that ownership combined with unionization plays a meaningful role in improving the quality of their jobs. Using this study's results is problematic here, however, since, unlike UAS or the vast majority of other firms with shared ownership in the literature, CHCA was established for the expressed purpose of improving the income and working conditions for frontline workers in the home-care sector and, in that sense, these perceptions are not necessarily "natural outgrowths" of inclusive ownership. In any case, the stark results of our study and other research on job type in conventional firms strongly suggest the need to explore this issue in greater depth in the future and in a variety of shared ownership settings.

Our results are suggestive, but limitations to the study should also be recognized. The sample size is small ($n = 123$), potentially limiting our ability to statistically detect effects that might well exist in reality. Qualitative research has begun at the company to examine certain issues in more depth and should continue, perhaps particularly to examine problematic psychosocial issues identified here with blue-collar workers. Further, only one company in the ULMA group – UAS – was prepared to begin data collection when the study started, limiting our ability to generalize our results to other worker-owned cooperatives in the ULMA group and the Mondragon Corporation. Finally, we are frequently unable to determine the direction of causality among the factors under study. Organizational atmosphere and perceptions of cooperative ownership are strongly and positively related but does one "cause" the other or are they inextricably intertwined? Again, qualitative research could help establish "local causality" (Maxwell, 2013) and formulate more nuanced approaches for the future survey research.

In conclusion, our case study of UAS suggests that work area participation, communication and management practices, and job type, and the relationship between them, would be fruitful avenues for further investigation. It appears that it would behoove both researchers and practitioners at UAS, and other firms with broadly shared ownership, to give them careful consideration.

4.8 Notes

1. The Mondragon Corporation, or simply “Mondragon” is an integrated network of over 100 cooperative firms and approximately another 135 affiliated mutuals, foundations, subsidiaries, and other organizations. Together, in 2015, these firms generated €12.1 billion in sales and had a work force of over 74,000 people. The headquarters of the Mondragon network and many of its cooperatives are located in the town of Mondragón in the Basque Country of northern Spain. For more information on Mondragon as a whole, see Whyte and Whyte (1991), Mathews (1999), Altuna (2008), Freundlich, Arando, Gago, Jones, and Kato (2013), Azkarraga, Cheney, and Udaondo (2012), and <http://www.mondragon-corporation.com/eng/>.

2. Mondragon firms are divided into several subgroups by sector and/or geographic area. The ULMA Group is one of its geographical subgroups based in the small town of Oñati, province of Gipuzkoa.

3. This post is called “president” in Mondragon cooperative parlance, but is the senior governance position elected by worker-members, equivalent to chairperson of the board of directors in American business English. It is not a senior executive post.

4. These firms number in the tens of thousands, operate in dozens of different countries on five continents, and employ millions of people in every sector of the economy. They range in size from a small handful of workers to many thousands. See the web sites of the National Center for Employee Ownership (NCEO) in the United States, the Employee Ownership Association (EOA) in the UK, and the European Federation for Employee Share Ownership (EFES) in Brussels for statistical data on the extent of employee ownership in different western countries. The NCEO’s research, for example, shows nearly 7,000 firms with significant employee ownership of stock in the United States. Monzon and Chaves (2012) provide estimated global data on cooperatives and social economy organizations in Europe, and Roelants, Hyungsik and Terrasi (2014) on worker, service, and artisans cooperatives and employment.

5. He found six reporting negative results associated with shared ownership out of the 70 studies reviewed on corporate performance and shared ownership.

6. Not all researchers are fully convinced, however. See important research by Pendleton and Robinson (2010).

7. While this response rate is high in the realm of organizational research, nonresponse bias is still clearly a concern as the sample, ultimately, was not random.

8. See the discussion in the Introduction of expectations and possible stress as explored in Arando et al., (2015).

9. This might be at least partly an artifact of the small sample size, as the beta coefficients are sizeable and the one for those with post-secondary technical education (EDU3) has a p value of 0.06 ($\beta = -1.656$, $t = 1.958$, $p = 0.06$).

10. A series of other more minor but seemingly anomalous results would also benefit from further analysis that cannot be carried out in this space. These include the higher scores on atmosphere for nonmember employees (perhaps related to their relatively low tenure), the modest negative relationship between commitment and perceptions of cooperative ownership, and the modestly negative association among blue-collar workers between perceptions of the relationship between working conditions and participation on the one hand and organizational atmosphere on the other.

4.9 References

Altuna, L. (Ed.) (2008). *La experiencia cooperativa de Mondragon: Una síntesis general (The Mondragon cooperative experience: A general synthesis)*. Lanki Editorial.

Arando, S., Freundlich, F., Gago, M., Jones, D. C., & Kato, T. (2011). Assessing Mondragon: Stability and managed change in the face of globalization. In E. J. Carberry (Ed.), *Employee ownership and shared capitalism: New directions in research* (pp. 241–272). Champaign, IL: Labor and Employment Relations Association at the University of Illinois Urbana-Champaign.

Arando, S., Gago, M., Jones, D., & Kato, T. (2015). Efficiency in employee-owned enterprises: An econometric case study of Mondragon. *Industrial & Labor Relations Review*, 68 (2), pp. 398–425.

Azkarraga, J., Cheney, G., & Udaondo, A. (2012). Workers participation in a globalized market: Reflections on and from Mondragon. In M. Atzeni (Ed.), *Alternative work organizations* (pp. 76–102). Palgrave Macmillan.

Bakan, I., Suseno, Y., Pinnington, A., & Money, A. (2004). The influence of financial participation and participation in decision-making on employee job attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (3), pp. 587–616.

Beggan, J. K. (1992). On the social nature of nonsocial perceptions: The mere ownership effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62 (2), pp. 229–237.

Beggan, J. K., & Brown, E. M. (1994). Association as a psychological justification for ownership. *Journal of Psychology*, 128 (4), pp. 365–380.

Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15, pp. 139–168.

Berry, D. P., & Schneider, S. (2011). Improving the quality of home health aide jobs: A collaboration between organized labor and a worker cooperative. In E. J. Carberry (Ed.), *Employee ownership and shared capitalism: New directions in research* (pp. 59–89). Champaign, IL: Labor and Employment Relations Association.

Blasi, J. R., Freeman, R. B., & Kruse, D. (2014). *The citizen's share: Reducing inequality in the 21st century*. Yale University Press.

Blasi, J. R., & Kruse, D. (1991). *The new owners: The mass emergence of employee ownership in public companies and what it means to American business*. HarperCollins.

Blauner, R. (1964). *Alienation and freedom: The factory worker and his industry*. University of Chicago Press.

Brown, G., Pierce, J. L., & Crossley, C. (2014). Toward an understanding of the development of ownership feelings. *Journal of Organizational Behavior*, 35, pp. 318–338.

Buchko, A. A. (1992). Effects of employee ownership on employee attitudes: A test of three theoretical perspectives. *Work and Occupations*, 19 (1), pp. 59–78.

Buchko, A. A. (1993). The effects of employee ownership on employee attitudes: An integrated causal model and path analysis. *Journal of Management Studies*, 30 (4), pp. 633–657.

Carberry, E. J. (Ed.). (2011). *Employee ownership and shared capitalism: New directions in research*. Champaign, IL: Labor and Employment Relations Association, University of Illinois Urbana-Champaign.

Cheney, G. (1999). *Values at work. Employee participation meets market pressure at Mondragón*. Cornell University Press.

Chiu, W. C. K., Hui, C. H., & Lai, G. W. F. (2007). Psychological ownership and organizational optimism amid China's corporate transformation: Effects of an employee ownership scheme and a management-dominated board. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (2), pp. 303–320. doi:10.1080/09585190601102539

Couchman, P. (2017). Governance and organizational challenges. In J. Michie, J. R. Blasi, & C. Borzaga (Eds.), *The Oxford handbook of mutual, co-operative and co-owned business* (pp. 246–260). Oxford University Press.

Daily Mail Online. (2014, Sept. 14). Uber drivers protest low wages and bad working conditions by going on strike – and moving to Lyft. *Daily Mail*. <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2754031/Uber-drivers-protest-low-wages-bad-working-conditions-fear-powerfulapp-ignoring-pleas.html>, accessed April 25th, 2017.

Dirks, K. T., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1996). Psychological ownership in organizations: Conditions under which individuals promote and resist change. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (pp. 1–23). JAI Press.

Dong, X. Y., Bowles, P., & Ho, S. P. S. (2002). Share ownership and employee attitudes: Some evidence from China's post-privatization rural industry. *Journal of Comparative Economics*, 30 (4), pp. 812–835.

Dubin, R., Champoux, J. E., & Porter, L. W. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 20 (3), pp. 411–421.

Edsall, T. B. (2013). What if we're looking at inequality the wrong way? *New York Times*, June 26.

Etzioni, A. (1991). The socio-economics of property. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6 (Special issue), pp. 465–468.

Eurostat, (2015, Q3). *LFS-Labour Force Survey Main Indicators, Employment growth and activity branches - quarterly data*, <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> accessed January 17, 2018.

Eustat, (2015). *Euskadi en la UE-28: 28 Indicadores básicos para conocer la situación de nuestro país en la Unión Europea*, Vitoria-Gasteiz: Instituto Vasco de Estadística-EUSTAT.

_____, (2016). *Employed population age 16 and over of the Basque Country by provinces according to economic sector*. 1/1/2016, http://en.eustat.eus/elementos/ele0013700/ti_Poblacion_de_16_y_mas_anos_ocupada_de

[_la_CA_de_Euskadi_por_ambitos_territoriales_segun_sectores_economicos_112016/tbl0013788_i.html](#) accessed January 18, 2018.

Fakhfakh, F., Pérotin, V., & Gago, M. (2012). Productivity, capital and labor in labor-managed and conventional firms. *Industrial and Labor Relations Review*, 65 (4), pp. 847–879.

Freeman, S. F. (2007). *Effects of ESOP adoption and employee ownership: Thirty years of research and experience*. Organizational Dynamics Working Papers 2, Working Paper #07-01 (http://repository.upenn.edu/od_working_papers/2).

Freundlich, F., Arando, S., Gago, M., Jones, D., & Kato, T. (2013). Institutional innovation in Mondragon: Context, shape and consequences. In J. L. Klein (Ed.), *Pour une nouvelle mondialisation: Le défi d'innover (Towards a new globalization: The challenge of innovation)*, Social Innovation Series, (pp. 235–254). Presses de l'Université du Québec.

Freundlich, F., Gago, M., Pisano, F., & Elio, E. (2013, July). Job satisfaction, satisfaction with employee ownership and interest in employee ownership in a large retail firm in Mondragon. Paper presented at the 4th annual EMES research conference, Liege, Belgium.

Furby, L. (1991). Understanding the psychology of possessions and ownership: A personal memoir and an appraisal of our progress. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6 (6), pp. 457–463.

Gamble, J. E., Culpepper, R., & Blubaugh, M. G. (2002). ESOPs and employee attitudes. The importance of empowerment and financial value. *Personnel Review*, 31 (1), pp. 9–26.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*, Reading. Addison-Wesley.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Pearson.

Hallock, D. E., Salazar, R. J., & Venneman, S. (2004). Demographic and attitudinal correlates of employee satisfaction with an ESOP. *British Journal of Management*, 15 (4), pp. 321–333.

Hammer, T., Landau J. C., & Stern R. (1981). Absenteeism when workers have a voice: The case of employee ownership. *Journal of Applied Psychology*, 66 (5), pp. 561–573.

Han, K., Blasi, J. R., Kruse, D. L., & Kim, A. (2015). Anti-shirking effects of group incentives and human-capital-enhancing HR practices. In A. Kauhanen (Ed.), *Advances in the economic analysis of participatory & labor-managed firms* (vol. 16, pp. 199–221). Emerald Group Publishing Limited.

Herzberg, F. ([1968] 1996). One more time: How do you motivate employees? In J. S. Ott (Ed.), *Classic readings in organizational behavior* (pp. 76–85). Harcourt Brace College Publishers.

Hochner, A., & Granrose, C. S. (1985). Sources of motivation to choose employee ownership as an alternative to job loss. *Academy of Management Journal*, 28, pp. 860–875.

Hockertin, C., & Harenstam, A. (2006). The impact of ownership on psychosocial working conditions: A multi-level analysis of 60 workplaces. *Economic and Industrial Democracy*, 27 (2), pp. 245–284.

Hu, X., Kaplan, S., & Dalal, R. S. (2010). An examination of blue- versus white-collar workers' conceptualizations of job satisfaction facets. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (2), pp. 317–325.

Jones, D. C. (2007). The productive efficiency of Italian producer cooperatives: Evidence from conventional and cooperative firms. In S. Novkovic & V. Sena (Eds.), *Advances in the economic analysis of participatory and labor managed firms* (Vol. 10, pp. 3–28). Emerald.

Jones, D. C., Kalmi, P., Kato, T., & Mäkinen, M. (2016). Complementarities between employee involvement and financial participation. Do institutional context, differing measures, and empirical methods matter? *ILR Review*, 70 (2), pp. 395–418.

Jones, D., & Kato, T. (1995). The productivity effects of employee-stock ownership plans and bonuses: Evidence from Japanese panel data. *American Economic Review*, 83(3), 391–415.

Kaarsemaker, E. (2006). *Employee ownership and human resource management: A theoretical and empirical treatise with a digression on the Dutch context*. Doctoral Dissertation, Radboud University Nijmegen Nijmegen, The Netherlands.

Kantor, J., & Streitfeld, D. (2015, August 15). Inside Amazon: Wrestling big ideas in a bruising workplace. *New York Times*. Retrieved from April 12th, 2017 http://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html?_r=0.

Kasmir, S. (1996). *The myth of Mondragón: Cooperatives, politics and working-class life in a Basque town*. State University of New York (SUNY) Press.

Klein, K. J. (1987). Employee stock ownership and employee attitudes: A test of three models. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 72 (2), pp. 319–332.

Klein, K. J., & Hall, R. J. (1988). Correlates of employee satisfaction with stock ownership: Who likes an ESOP most? *Journal of Applied Psychology*, 73, pp. 630–638.

Kramer, B. (2010). Employee ownership and participation effects on outcomes in firms majority employee-owned through employee stock ownership plans in the US. *Economic and Industrial Democracy*, 31 (4), pp. 449–476.

Kruse, D. (1984). *Employee ownership and employee attitudes: Two case studies*. Norwood Editions.

Kruse, D. (2002). *Research evidence on the prevalence and effects of employee ownership*. Testimony Presented before the Subcommittee on Employer–Employee Relations, US House of Representatives; 107th Cong., 2, Washington, DC.

Kruse, D. L., Blasi, J. R., & Park, R. (2010a). Shared capitalism in the US economy: Prevalence, characteristics, and employee views of financial participation in enterprises. In D. L. Kruse, R. B. Freeman, & J. R. Blasi (Eds.), *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options* (pp. 41–76). University of Chicago Press–National Bureau of Economic Research.

Kruse, D. L., Freeman, R. B., & Blasi, J. R. (2010b). Do workers gain by sharing? Employee outcomes under employee ownership, profit-sharing and broad-based stock options. In D. L. Kruse, R. B. Freeman, & J. R. Blasi (Eds.), *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing and broad-based stock options* (pp. 257–289). University of Chicago Press.

Kurtulus, F. A., Kruse, D. L., & Blasi, J. R. (2011). An empirical analysis of risk preferences, compensation risk and employee outcomes. In E. J. Carberry (Ed.), *Employee ownership and shared capitalism: New directions in research* (pp. 147–176). Champaign, IL: LERA-Labor and Employment Relations Association, University of Illinois, Urbana-Champaign, School of Labor and Employment Relations.

- Kuvaas, B. (2003). Employee ownership and affective organizational commitment: Employees' perceptions of fairness and their preference for company shares over cash. *Scandinavian Journal of Management*, 19, pp. 193–212.
- Logue, J., & Yates, J. (2001). *The real world of employee ownership*. ILR Press.
- Logue, J., & Yates, J. (2005). *Productivity in cooperatives and worker-owned enterprises: Ownership and participation make a difference!* Geneva, Switzerland: International Labour Office.
- Logue, J., & Yates, J. (2011). Ohio's ESOP companies through two decades: Growing up or growing old? In E. J. Carberry (Ed.), *Employee ownership and shared capitalism: New directions for research* (pp. 273–310). Champaign, IL: LERA-Labor and Employment Relations Association, University of Illinois, Urbana-Champaign, School of Labor and Employment Relations.
- Long, R. J. (1978). The effects of employee ownership on organizational identification, employee job attitudes, and organizational performance: A tentative framework and empirical findings. *Human Relations*, 31 (1), pp. 29–48.
- Long, R. J. (1980). Job attitudes and organizational performance under employee ownership. *Academy of Management Journal*, 23 (4), pp. 726–737.
- Long, R. J. (1982). Worker ownership and job attitudes: A field study. *Industrial Relations*, 21, pp. 196–215.
- Long, H. (2016, December). US inequality keeps getting uglier. CNN Money. Retrieved April 10th, 2017 from <http://money.cnn.com/2016/12/22/news/economy/us-inequality-worse/index.html>
- Martins, E., Nerdinger, F. W., Pundt, A., & Horsmann, C. S. (2007). *Psychological ownership in organisations: Antecedents and consequences*. Paper Presented at the XIIIth European Congress of Work and Organisational Psychology, Stockholm, Sweden.
- Mathews, R. (1999). *Jobs of our own: Building a stake-holder society*. Pluto Press Australia.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach* (3rd ed.). Sage.
- McBride, M. (2010). Money, happiness, and aspirations: An experimental study. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 74 (3), pp. 262–276.
- McCarthy, J. E., Voos, P. B., Eaton, A. E., Kruse, D. L., & Blasi, J. R. (2011). Solidarity and sharing: Unions and shared capitalism. In E. J. Carberry (Ed.), *Employee ownership and shared capitalism: New directions in research* (pp. 27–58). Champaign, IL: Labor and Employment Relations Association, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- McQuaid, R., Hollywood, E., Bond, S., Canduela, J., Richard, A., & Blackledge, G. (2012). *Fit for work? Health and wellbeing of employees in employee owned business*. Final Report to Employee Ownership Association, Employment Research Institute, Edinburgh Napier University/John Lewis Partnership, Edinburgh, Scotland.
- Monzon, J. L., & Chaves, R. (2012). *The social economy in the European Union*. Brussels, Belgium: European Economic and Social Committee ("Visits and Publications" unit EESC-2012-55-EN).
- National Center for Employee Ownership (NCEO). (2017, April 25). Latest ESOP research and surveys. Oakland, CA: NCEO. Retrieved April 25th, 2017 from <http://www.nceo.org/main/research-surveys.php>.

New York Times. (2015, August 19). *Amazon's social rift*. Byrd, A. & Hager, E. (Directors). (Video/DVD). Retrieved April 24th, 2017 from <http://www.nytimes.com/video/business/100000003860682/amazons-social-rift.html?emc=eta1>.

Nuttin, J. M. (1987). Affective consequences of mere ownership: The name letter effect in twelve European languages. *European Journal of Social Psychology*, 17, 381–402.

Ownership Associates. (2001). Ownership and motivation: What does ownership mean to employees? *Ownership Culture Report*, 1 (4), pp. 1–4.

Oxfam. (2015). *A Europe for the many, not the few*. 206 Oxfam Briefing Paper, Oxfam, Oxford, UK.

Pendleton, A., & Robinson, A. (2010). Employee stock ownership, involvement, and productivity: An interaction-based approach. *Industrial & Labor Relations Review*, 64 (1), pp. 3–29.

Pendleton, A., Wilson, N., & Wright, M. (1998). The perception and effects of share ownership: Empirical evidence from employee buy-outs. *British Journal of Industrial Relations*, 36 (1), pp. 99–123.

Pérotin, V. (2016). What do we really know about workers' co-operatives? In A. Webster, L. Shaw, & R. Vorberg-Rugh (Eds.), *Mainstreaming co-operation: An alternative for the twenty-first century?* (p. 239). Manchester University Press.

Pérotin, V., & Robinson, A. (2003). *Employee participation in profit and ownership: A review of the issues and evidence*. No. European Parliament Directorate of Research Working Paper, Social Affairs Series SOCI 109 EN, European Parliament, Luxembourg.

Picketty, T. (2014). *Capital in the twenty-first century*. Harvard University Press.

Pierce, J. L., & Jussila, I. (2011). *Psychological ownership and the organizational context: Theory, research evidence, and application*. New Horizons in Management Series. Edward Elgar.

Poutsma, E., van Eert, C., & Ligthart, P. E. M. (2015). Employee ownership and organizational citizenship behavior: High performance ownership systems and the mediating role of psychological ownership. In A. Kauhanen (Ed.), *Advances in the economic analysis of participatory & labor-managed firms* (Vol. 16, pp. 223–248). Bingley, UK: Emerald. doi:10.1108/S0885-333920150000016015.

Reeves, R. (2007). *CoCo companies: Work, happiness and employee ownership*. London: Employee Ownership Insight (Employee Ownership Association).

Rhodes, S. R., & Steers, R. M. (1981). Conventional vs. worker-owned firms. *Human Relations*, 34, pp. 1013–1035.

Roelants, B., Hyungsik, E., & Terrasi, E. (2014). *Industrial and service cooperatives 2013–14*. Global report, CICOPA and Group Desjardins, Brussels, Belgium.

Romero, A. J. (2000). La democracia a examen: Creencias, actitudes y valores en el cooperativismo de trabajo asociado de andalucía. *Revista De Psicología Social*, 15 (3), pp. 297–318.

Rosen, C., Case, J., & Staubus, M. (2005). *Equity: Why employee ownership is good for business*. Harvard Business School Press.

- Rosen, C., & Quarrey, M. (1987). How well is employee ownership working? *Harvard Business Review*, 65 (5), pp. 126–132.
- Rousseau, D. M., & Shperling, Z. (2003). Pieces of the action: Ownership and the changing employment relation. *Academy of Management Review*, 28 (4), pp. 553–570.
- Rudmin, F. W., & Berry, J. W. (1987). Semantics of ownership: A free recall study of property. *The Psychological Record*, 37, pp. 257–268.
- Sengupta, S., Whitfield, K., & McNabb, B. (2007). Employee share ownership and performance: Golden path or golden handcuffs? *International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1507–1538. doi:10.1080/09585190701502620
- Steger, T., & Hartz, R. (2008). The power of participation? Power relations and processes in employee-owned companies. *Zeitschrift Für Personalforschung (German Journal of Human Resource Research)*, 22 (2), pp. 152–170.
- TU-Lankide. (2015, September–October). Desarrollo de la cultura cooperativa en MONDRAGON (Development of cooperative culture in MONDRAGON). 593, pp. 38–39.
- United States General Accounting Office (GAO). (1987). *Employee stock ownership plans: Little evidence of effects on corporate performance*. GAO/PEMD-88-1.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (1993, April). *Employee ownership: Empirical support for mediated relationships*. Paper presented at the Eighth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. (Found in Pierce, J. and Jussila, I. (2011)).
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 439–459.
- Weltmann, D., Blasi, J. R., & Kruse, D. L. (2015). Does employee ownership affect attitudes and behaviors? The role of selection, status, and size of stake. In *Advances in the economic analysis of participatory & labor-managed firms* (pp. 249–275). Emerald.
- Whyte, W. F., & Whyte, K. K. (1991). Making Mondragon. *The growth and dynamics of the worker cooperative complex* (2nd ed.). ILR Press.
- Wilson, N., & Peel, M. J. (1991). The impact on absenteeism and quits of profit-sharing and other forms of employee participation. *Industrial and Labor Relations Review*, 44 (3), pp. 454–468.
- Winther, G. (1999). Theory 0 – is the case closed? *Economic and Industrial Democracy*, 20, pp. 269–293.

CAPÍTULO 5
**Diferencia en las
percepciones sobre las
prácticas de gestión de
personas entre mano de obra
directa e indirecta. Estudio de
caso de una cooperativa de
MONDRAGON**

5. Diferencia en las percepciones sobre las prácticas de gestión de personas entre mano de obra directa e indirecta. Estudio de caso de una cooperativa de MONDRAGON.

Aitziber Arregi Uzuriaga, Monica Gago Garcia, Maite Legarra Eizagirre

Resumen. El principal objetivo de la presente investigación es analizar, basándose en la teoría AMO, las diferencias en las percepciones de las personas trabajadoras de mano de obra directa e indirecta con respecto a las prácticas de gestión de personas implantadas en una cooperativa de MONDRAGON. La literatura académica ha prestado poca atención a cómo perciben las personas trabajadoras las prácticas de gestión de personas en las cooperativas teniendo en cuenta la variable del tipo de mano de obra (directa e indirecta). El análisis se ha realizado mediante un estudio de caso, combinando el enfoque cuantitativo y cualitativo. Los resultados de la investigación muestran que, en el seno de una misma cooperativa y en lo que a las prácticas de gestión de personas se refiere, existen diferencias significativas en las percepciones de las personas trabajadoras de mano de obra directa e indirecta. Ello se debe a las diferentes características, trabajos y/o tareas que desarrollan ambos colectivos, lo que se traduce en comportamientos y percepciones diferentes. El presente estudio pretende servir a las organizaciones, y sobre todo a los departamentos de gestión de personas de las mismas, como input de reflexión sobre cómo se aproximan a las personas trabajadoras y cómo tienen diseñados sus procesos de gestión de personas, animándolas a personalizar las mismas según el tipo de mano de obra.

Palabras clave: Prácticas de gestión de personas, AMO, cooperativa, mano de obra directa, mano de obra indirecta, bienestar psicológico.

Abstract. The main objective of this research is to analyze, based on the AMO theory, the differences in the perceptions of blue and white collar workers with respect to the human resources practices implemented in a cooperative belonging to MONDRAGON. The academic literature has paid little attention to how workers perceive such practices in cooperatives considering the variable of the type of workforce (blue collar or white collar). The analysis has been carried out by means of a case study where the quantitative and qualitative approach has been combined. The results of the research show that, within the same cooperative and in terms of human resources practices, there are significant differences in the perceptions of blue collar and white collar workers. This is due to the different characteristics and jobs and/or tasks performed by both groups, which therefore results in different behaviors and perceptions. This study aims to help organizations and, above all, their human resources departments, to reflect on how to approach workers and on the importance of considering the type of workforce when designing and implementing human resources practices.

Keywords: Human resources practices, AMO, cooperative, blue collar worker, white collar worker, psychological well being.

Sumario. 5.1. Introducción. 5.2. El caso: ULMA Architectural Solutions (UAS). 5.3. Marco Teórico. 5.4. Metodología. 5.5. Resultados. 5.6. Discusión. 5.7. Conclusiones e implicaciones prácticas. 5.8. Referencias bibliográficas.

5.1 Introducción

Obtener una ventaja competitiva respecto al resto de competidores es uno de los objetivos que persiguen, en general, todas las organizaciones. Cada una puede desarrollar su propio plan, ya que existen diversas posibilidades para obtener esa ventaja competitiva. Ready y Conger (2007), entre otros, señalan que el capital humano representa la única fuente sostenible de competitividad, siempre que se generen contextos positivos de gestión y desarrollo (Toor y Ofori, 2010). Las personas son fuente de ventaja competitiva y, en este contexto, las estrategias de gestión de personas tienen el potencial para generar una ventaja mediante la creación de recursos únicos y valiosos basados en las personas trabajadoras (Lin et al., 2017; Collins y Smith, 2006; Lepak y Snell, 1999) y las prácticas de gestión de personas (Hatch & Dyer, 2004). Por ello, el campo de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos o Strategic Human Resources Management (en adelante, DERH) juega un rol importante dentro de las organizaciones, teniendo que ser parte activa de la definición y seguimiento de los retos estratégicos (Lee, 2021), alineando las necesidades estratégicas con las capacidades y desarrollo de las personas.

Delery y Doty (1996) describen la DERH como el conjunto de prácticas de recursos humanos que están relacionadas teórica o empíricamente con el rendimiento global de la organización. La DERH intenta alinear prácticas de recursos humanos con el fin de que la persona trabajadora contribuya de la forma más eficaz posible a los objetivos estratégicos de la organización (Kaufman, 2015; Lee, 2021), lo que en última instancia genera una ventaja competitiva (Boxall, 2003) y mejora el rendimiento organizacional (Becker y Huselid, 1998a; Tregaskis et al., 2013; Way, 2002).

Desde la década de los 90, en un buen número de artículos, se ha demostrado que un conjunto o sistema de prácticas de recursos humanos bien definidas y reforzadas mutuamente (denominado *High-Performance Working system*, en adelante HPWS) tiene una relación positiva con el rendimiento organizacional (por ejemplo, Huselid, 1995; Delery y Shaw, 2001; Dyer y Reeves, 1995; Zhai y Tian, 2020; Siddique et al., 2019). En particular, la literatura del ámbito de Recursos Humanos argumenta que las HPWS pueden aumentar el rendimiento organizacional a través de la mejora del conocimiento, capacidades, competencias, compromiso y productividad de las personas trabajadoras (Appelbaum et al., 2000; Datta et al., 2005; Way, 2002; Huselid, 1995). En este sentido, el trabajo de Appelbaum et al. (2000) estructura al HPWS a través del marco AMO (A: *ability*; M: *motivation*, O: *opportunity to participate*), que sirve como guía para identificar las prácticas de gestión de personas de las HPWS (Boxall y Macky, 2009) y ayuda a comprender la relación entre el HPWS y el rendimiento organizacional (Appelbaum et al., 2000; Paauwe, 2009; Boxall y Purcell, 2016; Boxall et al., 2016).

Bowen y Ostroff (2004), por su parte, proponen que el contenido y el proceso de recursos humanos deben integrarse eficazmente para que los modelos prescriptivos de gestión estratégica de recursos humanos se vinculen realmente a los resultados de la organización. Y es que, existen diferencias entre lo que la dirección de la organización pretende en cuanto a las prácticas de gestión de personas y lo que realmente perciben las personas trabajadoras (Khilji y Wang, 2006) o las reacciones de éstas a los sistemas de gestión de personas (Nishii et al., 2008).

Dentro de las organizaciones cooperativas, no son numerosos los estudios realizados en el campo de las SHRM, donde las personas juegan un doble rol siendo propietarias y trabajadoras al mismo tiempo, que puede condicionar las percepciones que tienen respecto a las prácticas de gestión de personas.

Es más, teniendo en cuenta que las organizaciones no son homogéneas, la literatura ha identificado diferencias en las percepciones entre el colectivo de Mano de Obra Directa (denominado en la literatura científica como *blue collar* y en adelante MOD) e Indirecta (denominada *white collar* y en adelante MOI) (Hu et al., 2010; Gottschalck et al., 2020; Guzzo y Noonan, 1994), colectivos presentes en organizaciones industriales manufactureras de

todo el mundo que suponen, en concreto en España, aproximadamente un 23 % del PIB (datos del INE, 2021).

Bajo este contexto resulta de interés analizar las percepciones de las propias personas trabajadoras, diferenciando en función de su categoría profesional (MOD y MOI), sobre las prácticas de gestión de personas llevadas a cabo en una cooperativa. Para ello, se ha realizado un estudio de caso de la cooperativa de trabajo asociado e industrial denominada ULMA Architectural Solutions, perteneciente a MONDRAGON, una de las experiencias cooperativas más famosas estudiadas en el mundo académico. Se ha seguido un enfoque de investigación mixto, cualitativo y cuantitativo, que ha permitido conocer en profundidad la realidad del objeto de estudio.

En cuanto a la estructura del artículo, el apartado 5.2 ofrece una descripción de la organización objeto de estudio. En el apartado 5.3, se describe el marco teórico donde se encuadra la investigación y seguidamente, en el apartado 5.4, se describe la metodología utilizada. En el apartado 5.5 se presentan los resultados tanto cuantitativos como cualitativos obtenidos. Finalmente, los apartados 5.6 y 5.7 incluyen la discusión y las implicaciones prácticas y conclusiones, respectivamente.

5.2 El caso: ULMA Architectural Solutions (UAS)

ULMA Architectural Solutions (en adelante, UAS) es una sociedad cooperativa de trabajo asociado fundada en 1990, de tamaño mediano, con sede en la localidad Guipuzcoana de Oñati. La cooperativa diseña y fabrica productos prefabricados para la construcción de sistemas de drenaje, prefabricados arquitectónicos, sistemas de paredes exteriores y fachadas ventiladas. La plantilla media de UAS es de 254 personas en 2021, de las cuales aproximadamente el 82 % son personas socias trabajadoras. El 45 % de la plantilla corresponde al grupo profesional MOD y el resto al grupo profesional MOI.

UAS pertenece al Grupo ULMA, grupo empresarial ubicado mayoritariamente en la localidad de Oñati y que está formado por nueve cooperativas muy diversas en cuanto a los negocios se refiere. El Grupo cuenta con una plantilla de 5.500 profesionales y con un volumen de negocio de 900 millones de euros. (ULMA, s.f).

Al mismo tiempo, UAS y su grupo ULMA pertenecen a MONDRAGON, grupo cooperativo vasco y primer Grupo Empresarial Vasco integrado por 96 cooperativas autónomas e independientes que contaban con casi 80.000 personas en plantilla en el año 2020. (Mondragon Corporation, s.f).

5.3 Marco teórico

El entorno económico y empresarial es cada vez más complejo y las organizaciones han ido ajustando su funcionamiento a las exigencias del mismo, que cada vez es más turbulento, en su continua búsqueda de la competitividad organizacional. En este sentido, la gestión estratégica, a lo largo de su historia, ha estudiado sobre cómo generar o crear una ventaja competitiva sostenible (Priem y Butler, 2001).

Existen diversas fuentes para obtener la ventaja competitiva. En particular, la Teoría de los Recursos y Capacidades o en inglés, *Resource Based View* (en adelante, RBV) (Barney, 1991) sugiere que la ventaja competitiva sostenible proviene de los recursos y capacidades de la propia organización. Dicha teoría trata de explicar las razones por las que las organizaciones que desarrollan su actividad en el mismo entorno competitivo, obtienen niveles de rentabilidad diferenciados. El campo del RBV ha contribuido de forma concluyente a la hora de entender la ventaja competitiva desde una perspectiva organizacional interna, ya que señala que el origen de dicha ventaja reside en los recursos de la empresa, valiosos,

raros, difícilmente imitables e insustituibles (Armstrong y Shimizu, 2007; Barney, 1991). Son numerosos los estudios que consideran que las personas pueden ser fuente de ventaja competitiva para las organizaciones (Wright et al., 2001; Wright et al., 1994; Becker y Gerhart, 1996; Kamoche, 1996; Barney y Wright, 1998; Jyoti y Rani, 2017).

En este sentido, los/as académicos/as del ámbito de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERH) argumentan que las estrategias de gestión de personas tienen el potencial de conducir a que la organización logre una ventaja competitiva creando recursos, únicos y valiosos, basados en las personas (Collins y Smith, 2006; Lepak y Snell, 1999).

Delery y Doty (1996) señalan que la DERH surge de la intención por parte de los/as investigadores/as de demostrar la relación existente entre las diversas prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizativo. Un buen número de autores/as ha intentado demostrar que un conjunto (sistema) de prácticas bien definidas de recursos humanos, reforzadas mutuamente, llevan a un mejor rendimiento organizacional. En particular, argumentan que los denominados *High-Performance Working systems* (HPWS) pueden aumentar el rendimiento organizacional a través de la mejora del conocimiento, capacidades, competencias, compromiso y productividad de las personas trabajadoras (Appelbaum et al., 2000; Datta et al., 2005). De hecho, Fu et al. (2019) señalan que las HPWS son un medio para aplicar la gestión estratégica de recursos humanos.

En los últimos años, además del rendimiento organizacional, existe un creciente interés en estudiar los resultados psicosociales en las personas trabajadoras en el campo de las HPWS (Chang y Chen, 2011; Hefferman y Dundon, 2016; Zhang et al., 2013). Así, se han comenzado a incorporar en los estudios indicadores como el bienestar, la satisfacción, el compromiso, la motivación, la confianza, el absentismo o la resiliencia (Cooke et al., 2019; Jensen et al., 2013; Van De Voorde y Beijer 2015; Dorta-Afonso et al., 2021; Chillakuri y Vanca, 2020; Wu y Chaturvedi, 2009; Huang et al., 2016, Uribetxeberria et al., 2020; Andersén y Andersén, 2019; Gong et al., 2010; Messersmith et al., 2011).

El interés que despiertan las HPWS en el mundo científico y empresarial es, por tanto, innegable. Sin embargo, a día de hoy no existe una definición universal y clara en la literatura y la comunidad académica en lo que a las HPWS se refiere (ver definiciones propuestas por Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Becker y Huselid, 1998a; Batt, 2002; Way, 2002; Datta et al., 2005; Takeuchi et al., 2007; Messersmith y Guthrie, 2010; Jiang y Liu, 2015; Hoque et al., 2018).

A pesar de la falta de una definición inequívoca, se pueden definir las HPWS como sistemas de prácticas de gestión conformadas por prácticas de gestión de personas individuales e interconectadas, diseñadas para mejorar las habilidades y esfuerzos de las personas trabajadoras (Huselid, 1995; Datta et al., 2005; Way, 2002).

Además, en la actualidad, tampoco existe un consenso sobre qué ni cuántas prácticas integran las HPWS. Dependiendo del/a autor/a (ver, por ejemplo, Huselid 1995; MacDuffie, 1995; Delery y Doty, 1996; Ichnioswski y Shaw, 1999; Guthrie, 2001; Datta et al., 2005; Combs et al., 2006; Messersmith y Guthrie, 2010; Zhang et al., 2013; Karatepe y Vatankhah, 2014; Kornekalis et al., 2017), éstas pueden ser unas u otras y los sistemas pueden integrar más o menos prácticas.

En este sentido, el influyente trabajo realizado por Appelbaum et al. (2000) proporciona una base de cara a la conceptualización y estructuración de las HPWS a través de la teoría o **marco denominado AMO** (A: *ability*; M: *motivation*, O: *opportunity to participate*). Actualmente, esta teoría está cobrando especial interés en el ámbito de la DERH como ponen especialmente de manifiesto autores/as tales como Paauwe y Boselie (2005:69) al señalar que la teoría AMO es “*la única aplicada en más de la mitad de los artículos publicados después del año 2000*”. Este marco también se utiliza como guía para identificar las prácticas de gestión de personas de las HPWS (Boxall y Macky, 2009). Es destacable, además, que, en los últimos 20 años, este marco es el que ha emergido como marco dominante para comprender los aspectos relativos a las HPWS y el rendimiento

organizacional (Appelbaum et al., 2000; Paauwe, 2009; Boxall y Purcell, 2016; Boxall et al., 2016).

Esta teoría sostiene que la efectividad de las HPWS implica que se cumplan tres requisitos: tener habilidades necesarias, tener una adecuada motivación y tener la oportunidad de participar. De conformidad con estos/as autores/as, las prácticas de recursos humanos influyen en el rendimiento organizacional a través de su impacto en la AMO de las personas trabajadoras. Así, las personas trabajadoras tienen un buen rendimiento cuando tienen habilidad para hacerlo, cuando tienen la motivación para hacerlo y cuando su entorno de trabajo proporciona el apoyo necesario para que se puedan expresar (oportunidad de participar) (Boselie, 2010; Boxall y Pucell, 2011; Marín-García et al., 2011; Marín-García, 2013).

Así, este marco está compuesto por conceptos básicos de psicología (Kroon et al., 2013) y sugiere que las HPWS mejoran los tres conceptos básicos del modelo que pueden ser descritos a través de tres dimensiones: (1) prácticas que mejoran la habilidad, (2) prácticas que mejoran la motivación y (3) prácticas que mejoran las oportunidades.

Las prácticas individuales que conforman las HPWS constituyen el *contenido* de dichos sistemas (Katou et al., 2014). En este sentido, de conformidad con lo señalado por Boselie et al. (2005), el contenido de las HPWS se refiere a un conjunto de prácticas y políticas a través de las cuales las organizaciones pueden mejorar la selección, formación, desarrollo y retención de su capital humano al objeto de lograr sus objetivos estratégicos. Aunque no exista consenso sobre qué prácticas integran el contenido de los sistemas, la presente investigación se ha basado en la teoría AMO. Así, se han escogido como prácticas a analizar las que se consideran de forma más frecuente en la literatura para la formación de estos sistemas y que son,

- en relación a la “A” (habilidad), la **formación** (Appelbaum et al., 2000; Bae y Lawler, 2000; Delery y Doty, 1996; Arthur, 1994; Ichniowski et al., 1997; Becker y Huselid, 1998a, 1998b; Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Kroon et al., 2013);
- en cuanto a la “M” (motivación), el compartir **información**, la **promoción**, la **retribución**, la ayuda a la **conciliación** y el sistema de **evaluación** (Appelbaum et al., 2000; Bae y Lawler, 2000; Gardner et al., 2000; Becker y Huselid, 1998a, 1998b; Huselid, 1995; Guthrie, 2001).
- en lo que a la “O” se refiere (oportunidad de participar), la **autonomía**, la **participación**, la **comunicación** y el **trabajo en equipo** (Appelbaum et al., 2000; Bae y Lawler, 2000; Delery y Doty, 1996; Arthur, 1994; Ichniowski et al., 1997; Gardner et al., 2000; Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Tsai, 2006; Wright y Kehoe, 2008).

Además del *contenido*, académicos tales como Bowen y Ostroff (2004) distinguen y toman en consideración también el *proceso* de estos sistemas. Con proceso se refieren a cómo puede diseñarse y administrarse eficazmente el sistema de gestión de recursos humanos de forma que pueda conducir al rendimiento organizacional. Estos autores proponen que el *contenido* y el *proceso* de recursos humanos deben integrarse eficazmente para que los modelos prescriptivos de gestión estratégica de recursos humanos se vinculen realmente a los resultados de la organización.

El *proceso*, por su parte, se enfoca en la importancia de los procesos psicológicos a través de los cuales las personas trabajadoras interpretan y responden a la información transmitida en las prácticas de gestión de personas (Bowen y Ostroff, 2004; Ehrnrooth y Björman, 2012). Así, el sistema puede seguir sin suscitar los comportamientos y actitudes colectivos adecuados necesarios para la eficacia, porque los individuos interpretan las prácticas de gestión de recursos humanos de forma idiosincrásica, lo que provoca una variabilidad en las percepciones del clima psicológico (Bowen y Ostroff, 2004). Todas las prácticas de recursos humanos comunican mensajes de forma constante y no intencionada, por lo que los mensajes pueden entenderse de forma idiosincrásica llevando a dos personas trabajadoras a interpretar las mismas prácticas de forma diferente (Guzzo y Noonan, 1994; Katou et al., 2004). En este sentido, dependiendo de cómo las personas trabajadoras perciban dichas

prácticas, se puede producir una situación fuerte o consolidada, donde éstas desarrollen actitudes y comportamientos deseados teniendo un efecto positivo en el rendimiento organizacional (Nishii y Wright, 2008) o lo contrario, una situación débil (Bowen y Ostroff, 2004).

Además, existen diferencias entre lo que la dirección de la organización pretende en cuanto a las prácticas de gestión de personas y lo que realmente perciben las personas trabajadoras (Khilji y Wang, 2006) o las reacciones de éstas a los sistemas de gestión de personas (Nishii et al., 2008). Así, se ha dado un paso en la literatura científica, y tal y como señalan Beijer et al. (2021), en las últimas dos décadas, se ha producido un cambio significativo y cada vez existen más estudios que utilizan las valoraciones realizadas por las personas trabajadoras en lugar de las valoraciones de las/os responsables y/o dirección sobre las prácticas y sistemas de gestión de personas (por ejemplo, Wright et al., 2003; Chen et al., 2011; Andreeva y Sergeeva, 2016; Ang et al., 2013; Kehoe y Wright, 2013; Macky y Boxall, 2007; Mersersmith et al., 2011; Takeuchi et al., 2007). Y es que, las percepciones, interpretaciones o entendimientos de las prácticas que hacen/tienen las personas trabajadoras varían o bien porque las prácticas se aplican de diferente forma entre los diversos grupos de trabajo (Kehoe y Wright, 2013; Allen et al., 2003) o bien porque los diferentes responsables los implementan de forma distinta (Den Hartog et al., 2013).

Así, no se puede olvidar que las realidades de las organizaciones son complejas y heterogéneas en cuanto a las personas se refiere. Entre otros, se debe tener en cuenta que las personas trabajadoras de una organización se pueden dividir según su **tipo de mano de obra**: Directa (MOD) e Indirecta (MOI). Y pensar que la percepción de ambos colectivos con respecto a las prácticas de gestión de personas puede quedar en entredicho.

Las personas trabajadoras de MOD son personas que desarrollan trabajo físico manual, cuyas carreras profesionales están relativamente restringidas (Gibson y Papa, 2000; Lips-Wiersma et al., 2016; Mustosmäki et al., 2017) y que trabajan bajo una estrecha supervisión (Schreurs et al., 2011). Además, por ejemplo, en el seno de la construcción, se enfrentan a trabajos, en ocasiones peligrosos y físicamente exigentes (Goldenhar et al., 2003). Asimismo, la estrecha supervisión de las personas trabajadoras puede obstaculizar su crecimiento y desarrollo individual, lo que conduce a una menor autonomía en sus puestos de trabajo (Schreurs et al., 2011). Duncan (2013), por su parte, señala que, tradicionalmente, el grupo profesional de MOD se percibe como menos gratificante.

Por el contrario, el grupo de las personas trabajadoras de MOI incluye personal profesional o semi-profesional que lleva a cabo tareas de oficina (Gibson y Papa, 2000; Hammer y Ferrari, 2002), cuyos trabajos son retadores (Van den Broeck et al., 2012) y se caracterizan por trabajar en equipo, dar apoyo y generar oportunidades (Love et al., 2010). Además, este tipo de trabajos tienen, de media, mayor potencial para desarrollar una carrera profesional (Mustosmäki et al., 2017).

Así, una de las diferencias más tradicionales entre estos grupos profesionales reside en que el trabajo de MOD es rutinario, estandarizado, repetitivo y físico (Roy, 1959; Vinel, 2013), mientras que el trabajo de MOI se caracteriza por lo contrario, es decir, por un trabajo no rutinario y basado sobre todo en el conocimiento (Hopp et al., 2009).

En este sentido, la literatura ha demostrado que las percepciones de estos dos grupos difieren en lo que al ámbito de trabajo y experiencias se refiere (Hu et al., 2010; Guzzo y Noonan, 1994, Gottschalck et al., 2020; Morris et al., 1999). Además, se ha observado que conceden una importancia diferente al rol del trabajo en sus vidas (Gibson y Papa, 2000; Hu et al., 2010).

Las investigaciones donde se abordan los colectivos de MOD y/o MOI, se han centrado, sobre todo, en analizar la relación entre estos colectivos y diversas variables como pueden ser el sentimiento de querer abandonar la organización (turnover) (Santhanam y Srinivas, 2018; Huang, 2011; Iverson y Roy, 1994; Gottschalck et al., 2020; Toppinen-Tanner et al., 2002), el absentismo laboral (Pousette y Hanse, 2002), el compromiso (Santhanam y

Srinivas, 2018), el comportamiento laboral contraproducente (Anjum y Parvez, 2013), la dignidad laboral (Lucas, 2011), el arraigo en el puesto de trabajo o la organización (Iverson y Roy, 1994), la satisfacción (Weaver, 1980; Greenberg y Baron, 2003; Baruch et al., 2016; Hu et al., 2010; Pond III y Geyer, 1991), la motivación (Najjar y Fares, 2017) o incluso existen estudios que analizan los efectos en la salud física y mental que tienen las diversas exigencias de los trabajos (Toppinen-Tanner et al., 2002; Coenen et al., 2020; Bakker y De Vries, 2021). Wright et al. (1994), por su parte, compararon a trabajadores/as de MOD y MOI y descubrieron que las personas trabajadoras de MOD se quejan mucho más del entorno físico del trabajo, se preocupan más por los peligros para la salud de los trabajos y están menos satisfechas con su situación total (es decir, el trabajo y la economía) que las personas trabajadoras de MOI.

En conclusión, las percepciones de estos dos grupos difieren en cuanto al ámbito de trabajo y sus experiencias se refiere (Hu et al., 2010; Guzzo y Noonan, 1994, Gottschalck et al., 2020) y conceden una importancia diferente al rol general del trabajo en sus vidas (Gibson y Papa, 2000; Hu et al., 2010), lo que puede llevar a que perciban de diferente forma las prácticas de recursos humanos que se desarrollan en la organización. En particular, el estudio llevado a cabo por Arregi et al. (2018) en la misma cooperativa objeto de esta investigación, encontró diferencias entre las personas trabajadoras de Mano de Obra Directa e Indirecta en lo que a las experiencias de trabajo y percepciones se refiere.

En este contexto, por tanto, donde la literatura académica ha prestado poca atención a cómo las personas trabajadoras perciben las prácticas de gestión de personas (Farndale y Kelliher, 2013) y donde la distinción entre la gestión de los recursos humanos prevista, la divulgada y la experimentada ha recibido poca atención empírica hasta la fecha, aunque es la experiencia la que guía los comportamientos y actitudes de las personas trabajadoras (Whitener, 2001), es clave analizar y profundizar sobre dicho fenómeno en su contexto, prestando especial atención a MOD y MOI.

En este sentido, el presente estudio pretende **contribuir a la literatura** desde varias vertientes. En primer lugar, esta investigación es innovadora en cuanto al enfoque de investigación utilizado, el enfoque mixto. Hasta ahora, en la mayoría de los casos, se ha optado por un enfoque cuantitativo (por ejemplo, Wright et al., 2003; Chen et al., 2011; Andreeva y Sergeeva, 2016; Ang et al., 2013). En la presente investigación, se utiliza un enfoque mixto a través del cual se logra una perspectiva más amplia y profunda de las percepciones de las personas trabajadoras de MOD y MOI con respecto a las prácticas desarrolladas y se logra mayor variedad de perspectivas del fenómeno en términos cuantitativos (frecuencia, amplitud y magnitud) y cualitativos (comprensión del fenómeno) (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

En segundo lugar, no hay muchos estudios en el campo de los Recursos Humanos donde en la misma investigación, se comparen percepciones de los grupos profesionales de MOD y MOI a pesar de su demostrada importancia (Goldenhar et al., 2003 y Schreurs et al., 2011 son, por ejemplo, una excepción). En tercer lugar, en este estudio se escuchan las voces de las propias personas trabajadoras, muchas veces las olvidadas en la literatura científica.

Asimismo, resulta interesante ahondar en la percepción de las personas trabajadoras acerca de las prácticas de gestión de personas en las organizaciones **cooperativas**, ámbito poco estudiado en la literatura. La naturaleza de las cooperativas difiere con respecto a las empresas tradicionales. Las cooperativas son organizaciones democráticas donde las personas trabajadoras participan en el capital, en la gestión y en los resultados (Alcañiz et al., 2013) y ello puede hacer que las personas trabajadoras de la cooperativa, en comparación con las organizaciones tradicionales, perciban de forma muy distinta las prácticas de gestión de personas llevadas a cabo. Teniendo en cuenta que el análisis se lleva a cabo en un contexto industrial cooperativo, el presente artículo ayuda a aportar nuevas evidencias en la literatura de la DERH.

Los estudios que existen en este ámbito tratan de relacionar las HPWS y el rendimiento organizacional o resultados en personas (Agirre et al., 2014; Arando et al., 2014;

Madinabeitia, 2016), abordan aspectos relativos a la calidad de la gestión comparando cooperativas y organizaciones convencionales (Charterina et al., 2007) o analizan el diseño y/o difusión de prácticas de gestión de personas en filiales extranjeras creadas por la cooperativa matriz (Lertxundi, 2011; Bretos et al., 2017). Dentro del marco AMO, en particular, se ha analizado la formación cooperativa (Basterretxea y Albizu, 2010; 2011a; 2011b) en el caso de MONDRAGON. En el mismo contexto de MONDRAGON, Basterretxea, et al. (2019) analizan el papel de las prácticas de gestión de personas en la caída de una de las cooperativas más famosas del grupo, FAGOR Electrodomésticos. Pero no hay estudios cualitativos que analicen las percepciones de las personas trabajadoras en cooperativas con respecto a las prácticas de gestión de personas.

Desde una contribución más práctica y de transferencia, la presente investigación puede ayudar al departamento de gestión de personas de UAS, y de cooperativas similares industriales, a redefinir y revalorar el diseño de las prácticas de gestión de personas llevadas a cabo hasta el momento teniendo en cuenta las peculiaridades de MOI y MOD de cara a conseguir comportamientos y actitudes tendentes a mejorar el rendimiento individual y, por ende, el rendimiento organizacional.

En conclusión, existen multitud de razones que apoyan la realización, en el ámbito de la gestión de personas en las cooperativas, de estudios mixtos basados en las percepciones de las personas trabajadoras y que analicen explícitamente las distinciones entre MOD y MOI. Esta diferenciación no es baladí y es una variable muy a tener en cuenta y más en una cooperativa industrial como es UAS, donde el 45 % del total de su plantilla pertenece a MOD y el resto a MOI. De aquí surge el primer y único objetivo de investigación:

Analizar las diferencias en las percepciones que tienen las personas trabajadoras de MOD y MOI con respecto a las prácticas de gestión de personas.

5.4 Metodología

Con el objetivo de analizar las percepciones de las personas trabajadoras de MOD y MOI en cuanto a las prácticas de gestión de personas utilizadas en UAS, en este artículo se ha utilizado un diseño cualitativo y cuantitativo de investigación ya que se considera que ambos enfoques se complementan a la hora de dar respuesta a la pregunta de investigación planteada.

La investigación se ha llevado a cabo, tal y como se ha señalado anteriormente, en UAS, una cooperativa de trabajo asociado que pertenece al Grupo ULMA y a MONDRAGON donde el 45 % de su plantilla corresponde al colectivo de MOD y el 55 % a MOI.

En este caso concreto, para avanzar en las lagunas identificadas en el marco teórico, se ha considerado que el estudio de caso es la metodología que mejor responde a las necesidades y objetivos de la investigación. Tal y como indican Yin (2018) y Maxwell (1996), utilizar la metodología del estudio de caso es pertinente cuando las preguntas de investigación requieren una descripción profunda de un fenómeno social, cuando el foco está en entender ese fenómeno, los procesos, y cuando lo importante es analizar el cómo y el porqué de ese fenómeno.

Las técnicas de recogida de datos en este estudio mixto han sido las entrevistas semiestructuradas, un cuestionario y *focus groups*. Así, en la presente investigación, se han realizado en mayo de 2016, 4 entrevistas semiestructuradas a personas trabajadoras de MOD y 5 entrevistas semiestructuradas a personas trabajadoras de MOI cuya duración ha oscilado entre una hora y quince minutos y dos horas y un minuto.

En el enfoque cuantitativo se ha utilizado un cuestionario, cuyo principal objetivo ha sido identificar los factores clave relacionados con las prácticas de gestión de personas. El cuestionario consta de 100 preguntas (7 de ellas de control) donde, entre otros, se abordan

ítems relacionados con las prácticas de gestión de personas que se analizan en el presente estudio. El cuestionario se ha desarrollado tomando como referencia los cuestionarios utilizados por Appelbaum et al. (2000), Bae y Lawler (2000), Becker y Huselid (1998b), Gardner et al. (2000), Delery y Doty (1996) e Ichinowski et al. (1997) en sus investigaciones, adaptando los mismos al contexto y colectivo de personas trabajadoras de UAS.

Todas las preguntas, excepto las preguntas de control, siguen una escala de Likert entre 1 y 10, siendo el 1 “totalmente en desacuerdo” y el 10 “totalmente de acuerdo”. Se han obtenido, de manera anónima, 126 cuestionarios válidos, lo que supone una tasa de respuesta de casi el 70 % del colectivo total. Los cuestionarios con más del 40 % de valores perdidos se han considerado inválidos. Los valores que han faltado ocasionalmente para un determinado encuestado/a se han estimado utilizando la respuesta media al ítem en la muestra.

Una vez analizados los resultados del cuestionario, se ha utilizado el *focus group* como otra de las herramientas en la investigación cualitativa (Pedraz et al., 2014). En este caso, la recogida de datos ha seguido un protocolo de estudio de casos diseñado por la investigadora para tratar la fiabilidad del estudio (Yin, 2003) como uno de los criterios para juzgar la calidad de los diseños de investigación.

Se han llevado a cabo diferentes *focus groups* por colectivos en dos momentos diferentes de tiempo. En el año 2016 se realizaron dos *focus group* con personas de MOD (13 asistentes en total) y un *focus group* (7 asistentes) con personas de MOI. La duración de los *focus group* ha oscilado entre dos horas y diez minutos y dos horas y treinta minutos. En el año 2017 se llevaron a cabo dos *focus group* con personas trabajadoras pertenecientes a MOD (10 asistentes en total) y un *focus group* (8 personas) con personas trabajadoras de MOI. La duración de los *focus group* ha oscilado entre dos horas y dos horas y diecinueve minutos.

En lo que al análisis de los datos cualitativos se refiere, todas las sesiones (entrevistas y *focus group*) han sido grabadas tras haber obtenido el previo consentimiento expreso de todas las personas participantes y transcritas. Posteriormente, se ha organizado todo el material a través de la codificación, generando categorías y subcategorías. El criterio de codificación seguido ha sido: Grupo profesional (MOD-MOI) _ Género (M-H) _ Fuente de obtención de datos (C: cuestionario; F: *focus group*; E: entrevista) _ Número de participante (con el objetivo de buscar la trazabilidad).

En el análisis de los datos cualitativos, se ha diferenciado entre las tres dimensiones de la teoría AMO y, en cada dimensión, se han incluido las prácticas que desde el marco teórico se han encontrado claves:

- “A” (habilidad): Formación.
- “M” (motivación): información, promoción, retribución, sistema de evaluación y conciliación.
- “O” (oportunidad de participar): autonomía, comunicación, trabajo en equipo y participación.

En este caso, además del análisis cualitativo anterior, se ha procedido a analizar estadísticamente las diferencias en las percepciones de las diferentes categorías entre mano de obra directa e indirecta. Para ello, se han agrupado, en los casos en que ha sido posible, los ítems relacionados con las distintas categorías o prácticas de gestión de personas con el objetivo de generar un factor para cada una de ellas, a través del análisis factorial. Se han calculado diferentes medidas para contrastar la validez de los factores generados (Alfa de Cronbach, Composite Reliability, fiabilidad compuesta y AVE, averaged variance extracted) que se recogen en la siguiente tabla.

Tabla 5.1. Análisis Factorial.

VARIABLE	INDICADORES	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	CARGAS FACTORIALES	COMPOSITE RELIABILITY	AVE	ALFA DE CRONBACH
FORMACIÓN	La organización me ofrece la posibilidad de transmitir/expresar mis necesidades de formación	6,04	3,225	0,884	0,886	0,721	0,805
	Aplico la formación que recibo para mejorar mi trabajo	7,42	3,015	0,773			
	La organización dedica recursos suficientes para potenciar mi desarrollo personal	5,00	2,942	0,886			
SELECCIÓN – SISTEMAS DE PROMOCIÓN	La organización prioriza la promoción interna frente a la contratación.	4,93	3,044	0,878	0,922	0,798	0,872
	La organización ofrece oportunidades para la promoción interna.	5,43	2,915	0,921			
	Las promociones de las personas se realizan en función de su formación, conocimiento y habilidad.	5,21	2,990	0,880			
INFORMACIÓN	Tengo suficiente información estratégica (datos económicos, situación económica, mercado, retos, objetivos, etc.) de la organización para contribuir en las decisiones estratégicas de la misma.	4,65	2,857	0,817	0,901	0,752	0,835
	Tengo información suficiente de mi unidad organizativa/departamento para contribuir en las decisiones de la misma.	5,59	3,062	0,929			
	Tengo información suficiente para tomar decisiones de mi puesto de trabajo.	6,41	2,983	0,852			
RETRIBUCIÓN	El sistema retributivo de la organización es justo	4,33	2,933	--	--	--	--
SISTEMA DE DESEMPEÑO	Periódicamente recibo una evaluación sobre cómo desarrollo mi trabajo por parte de mi responsable.	4,07	3,108	--	--	--	--
CONCILIACIÓN	La organización me posibilita conciliar mi vida laboral, personal y familiar.	5,65	3,352	--	--	--	--
COMUNICACIÓN	Los canales de comunicación con el equipo directivo funcionan adecuadamente en ambas direcciones.	4,78	2,920	0,878	0,881	0,712	0,798
	Los canales de comunicación con mi responsable directo funcionan adecuadamente en ambos sentidos.	6,76	3,052	0,830			
	La información transmitida sobre la organización es transparente y clara.	5,61	2,850	0,823			

VARIABLE	INDICADORES	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	CARGAS FACTORIALES	COMPOSITE RELIABILITY	AVE	ALFA DE CRONBACH
PARTICIPACIÓN	Participo en las decisiones de mi puesto de trabajo.	6,22	3,061	0,86	0,906	0,709	0,859
	Participo en las decisiones de mi unidad organizativa.	5,37	2,960	0,906			
	Participo, en los foros existentes, en las decisiones estratégicas de la organización.	4,68	3,001	0,714			
	Estoy satisfecho/a con las vías de participación que me ofrece la organización.	5,13	2,799	0,875			
TRABAJO EN EQUIPO	Los equipos de trabajo en los que participo funcionan adecuadamente.	5,13	2,698	0,865	0,897	0,686	0,844
	Dispongo de herramientas (formación, espacio, libertad, etc.) para trabajar en equipo de forma adecuada.	5,36	2,934	0,877			
	El poder de decisión de los equipos de trabajo es muy alto.	5,07	2,962	0,762			
	En los equipos de trabajo en los que participo nos ayudamos.	6,06	3,030	0,803			
AUTONOMÍA	La organización me ofrece la posibilidad, más allá de los foros existentes (Asamblea, Consejo Rector, Consejo Social y Consejos), de participar en las decisiones estratégicas (plan de gestión, plan estratégico, etc.) a través de hobetaldes, comités, reuniones mensuales, etc.	4,54	3,116	0,841	0,909	0,769	0,849
	La organización me ofrece la posibilidad de participar en las decisiones de mi unidad organizativa/departamento.	5,37	2,944	0,906			
	La organización me ofrece la posibilidad de participar en las decisiones de mi puesto de trabajo.	5,79	3,041	0,883			

Todas las medidas confirman que los factores formados son razonables. Estos factores se han utilizado para hacer contrastes de diferencias de medias entre mano de obra directa e indirecta a través de la *Prueba t de Student* y así aportar más evidencia al estudio cualitativo llevado a cabo.

Una de las limitaciones de la metodología de estudios de caso es la de que las interpretaciones de los datos están basadas en las impresiones de la persona investigadora y, por tanto, las conclusiones obtenidas no pueden ser generalizables a otros contextos. Al objeto de intentar paliar estas limitaciones, se han utilizado diferentes técnicas de recogida de datos para poder triangular las evidencias. Además, en cuanto a la comprobación de la validez del diseño se refiere, como segundo de los criterios para valorar la calidad del diseño de investigación sugeridos por Yin (2003), se han utilizado técnicas tales como la utilización de múltiples fuentes de evidencias, el mantenimiento en todo momento de la cadena de evidencias y, además, el borrador de los resultados ha sido revisado por parte de un informante clave de UAS.

Por otro lado, tampoco se pretende generalizar los resultados o las conclusiones obtenidas en este artículo, ya que cada empresa tiene sus peculiaridades y sus matices, que hacen que sea única y no se puedan extrapolar los resultados. Sin embargo, los resultados obtenidos a través de esta investigación, mediante el método del estudio de caso, son interesantes para obtener argumentos, interpretaciones y vivencias que pueden servir como base a otras organizaciones industriales donde su colectivo se divida entre los grupos profesionales de MOD y MOI y que estén preocupadas por cómo se interpretan las prácticas de gestión de recursos humanos entre estos grupos tan diferenciados en aras de, en su caso, redefinir o revalorar los sistemas utilizados.

5.5 Resultados

En el presente apartado se presentan los resultados de la investigación, siguiendo la estructura del modelo AMO: *Ability, Motivation y Opportunities to participate*.

Dentro de la **dimensión ability**, se ha incluido la práctica relativa a la formación. En la tabla 5.2 figuran las medias de cada grupo profesional y el contraste de diferencia de medias realizado.

Tabla 5.2. Medias MOD/MOI dimensión “Ability”

PRÁCTICA	Media MOD	Media MOI	T-test diferencia de medias (p-value)
Formación	4,787	6,850	-4,977 (0,000)

Como se puede observar, existe una diferencia significativa entre las medias de ambos grupos, siendo la media de la formación para los MOI superior a la media de los MOD.

Indagando en las percepciones de ambos colectivos, en primer lugar, destacar que consideran positiva la formación como palanca de gestión de personas: *“la formación en este ámbito, es muy importante...siempre pasa algo”*_(MOD_H_F_1).

No obstante, ambos grupos consideran que no es suficiente la formación que se ofrece: *“yo creo que el tema de formación se debería potenciar más”*_(MOI_H_E_2) y además, es en la posibilidad de transmitir o expresar las necesidades de formación cuando peores percepciones afloran. Así, este indicador es el que tiene una valoración más baja de los tres incluidos en la formación (media de 4,54) y así es como se percibe en los *focus group*: *“otros deciden cuáles son mis necesidades de formación”*_(MOD_H_C_3).

Entrando en los porqués que explican las diferentes medias entre MOD y MOI, las y los participantes de los *focus group* destacan las diferencias en cuanto a los momentos en los que se realiza la formación. Así, MOD lleva a cabo la formación fuera del horario laboral, no como los de MOI, lo que genera percepciones negativas: *“nada y todo fuera de horas.....no como los de mano de obra indirecta”*^(MOD_H_C_4); *“La formación para los trabajadores es escasa. Todas las formaciones son para los de oficinas y en horario laboral. Nosotros, los operarios, siempre fuera de horas”*^(MOD_H_F_5).

En segundo lugar y, en lo que respecta a la **dimensión *motivation***, a continuación, en la tabla 5.3, se indican los resultados de los distintos contrastes de las diferencias de medias de MOD y MOI.

Tabla 5.3. Medias MOD/MOI dimensión “*Motivation*”

PRÁCTICA	Media MOD	Media MOI	T-test diferencia de medias (p-value)
Sistemas de promoción	4,690	5,895	-2,513 (0,013)
Retribución	3,13	6,06	-6,227 (0,000)
Sistema de desempeño	3,250	5,240	-3,664 (0,000)
Información	4,431	7,131	-6,950 (0,000)
Conciliación	4,778	7,804	-7,144 (0,000)

Tal y como se puede observar, en todos los casos, existen diferencias significativas entre ambos grupos. Aunque cualitativamente existen pocas evidencias para entender las diferencias entre MOD y MOI, a continuación, se describe cómo se perciben cada una de las prácticas en cada grupo profesional.

En el caso del sistema de promoción, ambos grupos lo perciben de forma negativa, sin embargo, las razones de dichas percepciones varían. En MOD, se percibe que no todas las promociones se realizan en función de la formación, conocimiento y habilidad: *“Es lo que debería ser... no creo que se cumpla en todos los casos”*^(MOD_M_C_6). Por el contrario, en MOI la valoración negativa se basa en el aparente desconocimiento por parte de la empresa de las capacidades de las personas, lo que puede limitar que la promoción se lleve a cabo adecuadamente: *“yo creo que está sin profundizar. Puede ser una percepción que alguien es promocionable, pero realmente no tienes los datos para decir”*^(MOI_M_F_7).

En segundo lugar y, en cuanto a la retribución se refiere, nuevamente, las valoraciones de MOD son negativas y principalmente se asocian a las condiciones de trabajo y al sentimiento de sentirse infravalorado: *“Yo diría que no... estamos valorados por debajo, porque el trabajo que se hace, el trabajo en cadena es duro...”*^(MOD_H_E_8).

En tercer lugar, aunque en el momento de la recogida de datos esta práctica no se había implementado de forma sistemática, el sistema de evaluación se percibe como una práctica positiva e importante por parte de ambos colectivos: *“Para mí es muy positivo, sabrás directamente cómo estás haciendo las cosas. En segundo lugar, sabrás qué mejorar y, en tercer lugar, si vas por buen camino, te sentirás mejor, más reconocido o lo que sea”*^(MOI_H_E_9). Y, además, ligan esta práctica con el reconocimiento, bienestar personal y la motivación: *“... porque hay gente muy buena y se hacen las cosas bien también y después de estar con ello... la gente se motivará”*^(MOD_H_E_8).

En cuarto lugar, las personas trabajadoras de MOD y MOI consideran, aunque no de forma unánime, que tienen información suficiente en cuanto a la cooperativa: *“yo creo que sí. Yo quiero pensar que nos dan toda la información de que disponen”*^(MOD_H_E_10); *“sí creo que hay foros para recibir la información de la cooperativa”*^(MOD_H_E_11). Las personas trabajadoras de

MOD relacionan la información con la falta de celebración de las reuniones mensuales, pero este aspecto se abordará cuando se trate la comunicación.

Por último y, en cuanto a la conciliación laboral, se observan percepciones negativas en un colectivo de MOD y ello se debe, fundamentalmente, a la variabilidad de los turnos de trabajo: *“no hay estabilidad en los relevos. Todas las semanas se retrasa el papel que dice en qué relevo estarás la siguiente semana”*_(MOD_H_F_12). En algunas áreas de UAS se van adaptando los turnos de trabajo en función de los pedidos y condiciones de mercado. No obstante, parte del colectivo de MOD también valora positivamente los esfuerzos que hace la cooperativa por facilitar la conciliación en la medida de lo posible: *“los calendarios no ayudan pero cuando he necesitado, siempre me han dado...”*_(MOD_H_F_13).

Por último y, en relación a **la dimensión opportunity to participate**, en la tabla 5.4 se recogen los contrastes de diferencias de medias para cada grupo profesional en cada una de las prácticas.

Tabla 5.4. Medias MOD/MOI dimensión “*opportunity to participate*”

PRÁCTICA	Media MOD	Media MOI	T-test diferencia de medias (p-value)
Comunicación	4,722	7,095	-6,776 (0,000)
Participación	4,208	6,966	-7,667 (0,000)
Equipo	4,431	6,771	-6,935 (0,000)
Autonomía	4,611	7,288	-6,582 (0,000)

Al igual que en el resto de prácticas, se observa que existen diferencias significativas entre ambos colectivos.

En cuanto a la práctica relativa a la participación, el tipo de trabajo desarrollado y la formación de las personas trabajadoras son aspectos muy importantes que influyen en cómo las personas participan. Así, la percepción de las personas trabajadoras de oficinas, MOI, en cuanto a la participación es más positiva.

Ambos colectivos perciben que en la cooperativa existen canales de participación. *“Sí. Ha habido fórmulas: hobetaldes¹², consejo social también está ahí, hay esos foros, el de los hobetaldes, cuando hay, las mensuales y el consejo social...”*_(MOD_H_E_8); *“yo creo que hay esos foros donde puedes plantear temas y demás”*_(MOI_H_F_14).

A pesar de la existencia de esos canales, no siempre se percibe una comunicación bidireccional. Así, el colectivo de MOD tiene una percepción baja sobre la escucha: *“pues... que nos hicieran un poquito más de caso”*_(MOD_H_E_10) *“hay gente que piensa que no se le escucha. Que lo que yo diga no va a ningún lado”*_(MOD_H_E_10). En cambio, la percepción de la escucha es más positiva en MOI: *“oportunidad de que te escuchen claro que tienes”*_(MOI_H_F_15); lo que hace que sean más proactivos/as a la hora de participar y aportar ideas: *“hay de todo. Hay gente participativa y otros que siempre están callados. Pero la mayoría participa. (...), la gente aporta”*_(MOI_H_E_9).

Los ítems relativos a la participación distinguen 3 niveles de participación en gestión, desde el nivel más bajo en el puesto de trabajo hasta las decisiones estratégicas pasando por la participación en el departamento o unidad organizativa. A nivel cuantitativo, destaca que las valoraciones van descendiendo según sube el nivel, pasando de un 6,22 (media del puesto de trabajo) a un 4,68 (media de las decisiones estratégicas). Esta bajada de puntuación también se percibe en el análisis cualitativo: *“No, ahí no tomamos parte. Los que somos de producción, en esos ámbitos no... de esa envergadura, no...”*_(MOD_H_E_10). *“Yo no sé hasta*

¹² El *hobetalde* es un grupo de personas trabajadoras que se crea con el objetivo de proponer mejoras en los procesos y líneas de producción en las empresas. Es un término en *euskera*, que procede de *hobe*, mejor y *talde*, grupo o equipo.

que punto me veo yo también válido para participar en ese tipo de decisiones desde luego” (MOI_H_F_16).

No obstante, el grupo profesional de MOI siente una necesidad de aportar en decisiones más estratégicas: *“Yo creo que sí que se sentirá o yo por lo menos siento, una necesidad de que antes de que se decida ya el plan de gestión o estrategia, que de alguna forma, que requieran de alguna aportación nuestra o que se debatiera un mínimo...”* (MOI_H_E_2), percepción que no se observa en MOD.

A nivel de decisiones departamentales, las percepciones de MOI mejoran con respecto a las decisiones más estratégicas: *“en los que sí son de nuestro ámbito yo creo que ya se cuenta con nosotros”* (MOI_H_F_17). Sin embargo, en el caso de MOD, las percepciones tienden a ser más negativas: *“no no, nos informan lo que ya han decidido”* (MOD_H_F_18).

Y, por último, en lo que a las decisiones del puesto de trabajo se refiere, las diferencias entre ambos colectivos también son palpables. Así, mientras que en MOI las personas trabajadoras sí sienten que participan: *“creo que en los puestos que sean similares al mío, en la mayoría sí, la mayoría de las decisiones”* (MOI_H_E_19), en MOD, dicha percepción varía en función del puesto y del cargo. *“en canales no hace falta participar... es un trabajo estándar...”* (MOD_H_F_20) *“nosotros los coordinadores sí, decisiones sí, hasta un punto”* (MOD_H_E_21).

Estas percepciones van en línea con las valoraciones realizadas por las personas trabajadoras en cuanto a la autonomía. De esta manera, en MOI se percibe que la organización proporciona a las personas trabajadoras oportunidades para tomar decisiones: *“A mí este trabajo me gusta, y sobre todo, tengo mucha libertad. Tengo para hacer muchas cosas y las hago de la manera que quiero, cuando quiero y siempre cumpliendo. Tengo mucha autonomía y me gusta mucho eso”* (MOI_H_E_9). En MOD, la percepción varía dependiendo del puesto y cargo: *“bueno, la decisión es del jefe de equipo, pero luego como hacerlo... yo eso ya lo tengo, pero con lo que haya decidido el jefe de equipo pero luego yo me organizo”* (MOD_H_F_20). No obstante, no todos los puestos ni líneas ofrecen el mismo grado de autonomía en MOD: *“En tu sitio, en el mecanizado, más o menos algunas personas tienen autonomía”* (MOD_H_F_22) *“sí, pero en otras líneas, no da [no es posible]”* (MOD_H_F_20); *“no no, nosotros lo que te dicen”* (MOD_H_F_23).

En lo que a la comunicación respecta, las percepciones cualitativas de ambos colectivos difieren. Las personas trabajadoras del colectivo de MOD asemejan la comunicación a generar espacios donde poder hacer aportaciones, dialogar sobre el funcionamiento de las líneas de producción, las incidencias que ocurren, etc. y, en particular, se refieren a sus reuniones mensuales. En este sentido, en MOD existen carencias bien porque dichos espacios no se producen con la frecuencia que deberían o bien porque, aun desarrollándose, son reuniones meramente informativas sin una comunicación bidireccional fluida, lo que, a su vez, parece afectar a su percepción sobre la escucha por parte de las y los responsables. *“Hay que dar a la reunión mensual mucha más importancia de la que se le da, mucho más y hay que cambiar el enfoque, dejando más sitio para la participación y operatividad.”; “A esa reunión sí hay que meterle mano y escuchar más todo lo que decimos”* (MOD_H_F_20).

En cuanto a MOI, éstos/as sí perciben que existen canales de comunicación, aunque algunos canales como pueden ser los comités de línea, necesiten ser mejorados en cuanto al enfoque, estructura, contenido y homogeneidad entre departamentos: *“es importante hacerlas, pero con otra estructura... era un repaso de lo que se iba a cerrar y para mí, las últimas eran como descargos comerciales en un comité... una cosa es el descargo pero yo creo que también tenemos que poner en común qué problemas tenemos...”* (MOI_M_F_24); *“se debería abordar cómo se están ejecutando los proyectos generales”; “mi opinión es que la información que se nos da, es repetitiva”* (MOI_H_F_25).

Por ejemplo, en uno de los departamento de MOI perciben que las reuniones mensuales son útiles para conocer en qué están trabajando las áreas que conforman el departamento y qué esfuerzos se están realizando, sobre todo para empatizar entre compañeros: *“es para*

conocer cómo está la situación...muchas veces es útil para saber en qué trabaja la gente, no por el hecho saber qué hacer, sino qué cuesta hacer cada cosa, qué no, qué esfuerzos se hacen, en qué se está incidiendo... más que nada para ponerse en su lugar”(MOI_M_F_24).

Por último, en relación al trabajo en equipo, apenas existen evidencias cualitativas que ayuden a interpretar las valoraciones cuantitativas, más allá de que las personas MOD perciben que dentro de sus equipos de trabajo, salvo excepciones, no se toman decisiones: *“La capacidad para tomar decisiones en el equipo es cero”*(MOD_H_C_26).

5.6 Discusión

El objeto del presente estudio ha sido el de analizar las percepciones que las personas trabajadoras de MOD y MOI tienen con respecto a las prácticas de gestión de personas.

Las organizaciones son heterogéneas y tener en cuenta a las personas trabajadoras de MOD y MOI no es sólo una cuestión financiera, sino que también se debe abordar desde el ámbito de la gestión de personas ya que la literatura ha demostrado que la percepción de ambos colectivos difiere en diversos sentidos (Hu et al., 2010; Guzzo y Noonan, 1994, Gottschalck et al., 2020).

Sin embargo, aunque las características y comportamientos de dichos grupos profesionales son diferentes (Anjum y Parvez, 2013; Pousette y Hanse, 2002; Weaver, 1975), lo que puede llevar a que perciban de forma diferente las prácticas de recursos humanos que se desarrollan en la organización, la literatura científica apenas ha analizado este punto.

En el estudio llevado a cabo en UAS, se demuestra que las valoraciones y percepciones de MOD y MOI con respecto a cada una de las prácticas analizadas difieren. Los resultados destacan la importancia de tener muy en cuenta las distintas características, comportamientos y percepciones de las personas trabajadoras de MOD y MOI a la hora de definir e implantar diversas prácticas de gestión de personas.

En este sentido, si bien no es el objetivo del presente estudio analizar la satisfacción de las personas trabajadoras de la cooperativa, a través de los resultados obtenidos en el presente estudio, se entiende razonable señalar que las percepciones de las personas trabajadoras, sobre todo de MOD, pueden estar ligadas con las causas de una posible insatisfacción general con el trabajo, donde las percepciones sobre todas las prácticas en general son bastante negativas.

Tal y como se puede observar en los resultados obtenidos, se han identificado, para cada práctica analizada, diferencias significativas entre MOD y MOI. En particular, existen estudios que, comparando los dos grupos, señalan que las personas trabajadoras de MOD tienden a estar menos satisfechos que los de MOI con diversos aspectos de su trabajo tales como el trabajo en sí mismo (Lee et al., 1981; O’Farrell y Harlan, 1982). De hecho, las diferentes características del trabajo pueden ser más o menos importantes para determinar la satisfacción general del trabajo en estos dos grupos (Berger, 1986; Ronen y Sadan, 1984). Las diferencias entre las percepciones en cuanto a diversos aspectos relativos a la gestión de personas, en UAS, son latentes.

En lo que respecta a las prácticas que mejoran la habilidad y, en particular, en cuanto a la formación, los resultados obtenidos en UAS muestran claramente una insatisfacción por parte, sobre todo, de personas de MOD. Además, la formación que ofrece la organización durante el horario de trabajo suele ser, tal y como señalan Litchfield et al. (2004) aludiendo a Rangarajan (2001), la mejor opción para las personas trabajadoras ya que la formación fuera de la empresa y fuera del horario de trabajo suele ser complicada debido a las obligaciones tales como el cuidado de los hijos/as, otras responsabilidades o la falta de tiempo libre. Y esta es una de las causas de insatisfacción mostradas por las personas de MOD en UAS.

Por otro lado, y, respecto de las prácticas que mejoran la motivación, y en concreto, en cuanto a la promoción, en UAS, a pesar de que cualitativamente no se hayan encontrado diferencias sustanciales, cuantitativamente existen diferencias significativas entre MOD y MOI, siendo la percepción de MOD más negativa que la de MOI. En este sentido, respecto a la carrera profesional y oportunidades de promoción, Hennequin (2007) señala que las personas trabajadoras de MOD y MOI tienen diversas percepciones en lo que al éxito profesional se refiere. Así, mientras los modelos de éxitos profesionales de MOI se basan en un aumento de los ingresos, en una promoción, poder y en el prestigio o reputación, Hennequin (2007) ha demostrado que, en general, MOD tiene asumido que sus carreras profesionales no conllevan una promoción, por lo que éstos/as han desarrollado otros aspectos (psicológicos, materiales y sociales) a través de los que definen el “éxito” en sus trabajos. Ello puede explicar, por tanto, en UAS, las diferencias existentes entre ambos grupos.

Igualmente, y si bien es cierto que en UAS no existe una evaluación del desempeño sistematizada, es de resaltar que también existen diferencias en cuanto a esta práctica entre MOD y MOI. Parece que dicho sistema se echa en falta y es un ámbito a investigar muy importante en la literatura a nivel organizacional (Dulebohn y Ferris, 1999). Y es que, la literatura señala que introducir sistemas de evaluación del desempeño en las organizaciones puede servir como mecanismo para motivar a las personas trabajadoras e impulsar el cumplimiento de los objetivos previstos (De Waal, 2003; Lohman et al., 2004).

Además, el hecho de llevar a cabo una evaluación eficaz y tener un mapa de competencias puede ofrecer una guía proactiva y útil para la gestión de las operaciones y la dirección estratégica (Bitichi, 1994) y la realización de evaluaciones del desempeño y mapas competenciales no se ciñe únicamente a personas trabajadoras de MOI. En particular, Mittal et al., (2019) sugieren que en las organizaciones donde existan personas trabajadoras de MOD también deberían implantarse mapas de competencias ya que están directamente ligadas con la productividad, la calidad, los costes y la seguridad y, además, ayudan a identificar las carencias de conocimiento y habilidades existentes de las personas trabajadoras; carencias que, a su vez, deberán ser cubiertas por aquella formación que sea necesaria, lo que lleva a que una persona trabajadora rinda más en su puesto de trabajo. Este aspecto también es mencionado por las personas trabajadoras de UAS, al hablar sobre promoción.

Los resultados de las percepciones de la conciliación de la vida laboral y personal de las personas trabajadoras de MOD y MOI también varían significativamente en UAS. En este sentido, los estudios señalan que la implantación por parte de las organizaciones de diversas medidas de conciliación puede contribuir, entre otros, a la mejora de la satisfacción de las personas trabajadoras (Pérez et al., 2015; Pérez et al., 2017). Baltes et al. (1999) realizaron un meta-análisis que mostró evidencias de que tanto los horarios de trabajo flexibles como la semana laboral comprimida generaban un efecto positivo sobre la satisfacción en el trabajo y, en esta misma línea, Lingard y Francis (2006) afirman que la flexibilidad de los horarios de trabajo es un aspecto vital en aras de paliar el conflicto trabajo-familia. Teniendo en cuenta que el horario laboral de las personas trabajadoras que forman parte de una cadena de producción, que es el caso de MOD en UAS, no es flexible, esta insatisfacción en este colectivo parece palpable.

La retribución también es una práctica de gestión de personas que, entre otros, se relaciona positivamente con la satisfacción laboral, el compromiso organizativo y el comportamiento de ciudadanía organizativa hacia la organización (Chan y Ao, 2018; Johnson y Lake, 2019). En el caso de UAS, la retribución por parte de las personas trabajadoras de MOD se ha relacionado con las condiciones (físicas) del trabajo que tienen, faceta esta última que también condiciona, a su vez, la satisfacción laboral (Renaud, 2002). Esto induce a pensar nuevamente que las diferentes condiciones de trabajo que tienen las personas trabajadoras de MOD y MOI pueden llevar a explicar las diferencias significativas y percepciones de cada uno de los colectivos en lo que a la retribución se refiere.

Por otro lado, y, en cuanto a la información, Belategi et al. (2019:3) en alusión a Gómez Aguilar (2007) señalan que *“las personas trabajadoras que forman parte de los flujos de información son además de más productivas, más participativas y tienen mayor seguridad a la hora de tomar decisiones”*. En el presente estudio se han encontrado diferencias significativas entre MOD y MOI en lo que al sentimiento de información se refiere y ello puede deberse a que el sentimiento de información de MOI es mayor ya que se reúnen con mayor frecuencia y tienen una relación estrecha con las fuentes de información (Chia-Liang et al., 2013; Belategi et al., 2019).

Por último y, en lo que a las prácticas que mejoran las oportunidades de participar se refiere, y en particular en cuanto a la autonomía, las diferencias entre ambos grupos profesionales en UAS son significativas. Existen estudios que señalan que tener mayor o menor autonomía influye en experimentar un aumento de motivación (Deci y Ryan, 1987) y de satisfacción (Price y Mueller, 1981, 1986), lo que conduce a señalar, nuevamente, que las diversas y propias características de los puestos de trabajo hacen que las percepciones varíen respecto a esta variable y que las consecuencias psicológicas que se derivan de la misma, también puedan ser diferentes.

La comunicación es otra de las prácticas que mejoran las oportunidades de participar. En lo que a la participación y comunicación interna se refiere¹³, existen por un lado estudios que sugieren que condiciones tales como las características de la tarea (Morse y Lorsch, 1970) o las características del grupo (Wood, 1973; Mansbridge, 1973; Sashkin, 1976; Belategi et al., 2019) son aspectos que condicionan la eficacia de la participación. Las diferencias significativas encontradas en la presente investigación entre los dos colectivos, respaldan también los resultados encontrados por Belategi et al. (2019), en el que también se evidencian diferencias significativas en cuanto a la variable *tipo de mano de obra* se refiere.

De conformidad con lo señalado por Belategi et al. (2019), la participación en gestión implica un desarrollo progresivo de la autogestión y, en consecuencia, la participación requiere el desarrollo de mecanismos y canales adecuados de participación y transparencia de la información. Es decir, la literatura parece sugerir que la eficacia de la participación depende, entre otros factores, de la adecuación de los canales existentes, lo que implica que las organizaciones han de tener en cuenta las características del colectivo a la hora establecer canales de comunicación efectivos. Y en UAS, precisamente, más allá de los canales institucionales que existen en la cooperativa para poder participar directa o indirectamente¹⁴, las personas trabajadoras de MOD están señalando que la reunión mensual no se desarrolla, bajo su punto de vista, adecuadamente. Esta percepción se debe a que, bien no siempre se celebren dichas reuniones o bien porque cuando se celebran, las reuniones son meramente informativas y unidireccionales, lo que puede agudizar aún más el sentimiento de falta de escucha de MOD, aspecto muy a tener en cuenta y a priorizar por encima de todo en materia de comunicación interna (Tessi, 2012) y más aún en sociedades cooperativas (Belategi et al., 2019).

Por último y en lo que al trabajo en equipo se refiere, las diferencias significativas encontradas en UAS entre ambos colectivos se pueden deber a las propias características de los trabajos. Y es que, el trabajo en equipo suele considerarse un reto, proporcionando un empoderamiento y autonomía a las personas trabajadoras, de forma que se comparte la responsabilidad de los resultados (Kalleberg et al., 2009). Sin embargo, en UAS, las propias características del colectivo de MOD (rutinario, en ocasiones monótono y en la mayoría de los casos “en cadena”) no dejan demasiado margen a proporcionar empoderamiento, ni autonomía a las personas trabajadoras de MOD.

¹³ En MONDRAGON, la comunicación interna y la participación en gestión no se pueden separar la una de la otra y la comunicación interna se relacionó con la participación, la implicación, la cohesión y la motivación de las personas trabajadoras, concibiendo así la comunicación interna como mucho más que simples canales y herramientas (Belategi et al., 2019).

¹⁴ Asamblea General, Consejo Rector, Comisión de Vigilancia, Consejo Social, *Consejillos* y Consejo de Dirección.

5.7 Conclusiones e implicaciones prácticas

Los resultados obtenidos en el presente estudio contribuyen a la literatura científica en el ámbito de la gestión de personas y son consistentes con la literatura existente al respecto. Así, la investigación ofrece evidencia científica de que las percepciones y valoraciones de las personas trabajadoras de MOD y MOI de una misma cooperativa difieren significativamente en cuanto a las prácticas de gestión de personas que se implantan. Ello se debe, fundamentalmente, a las diferentes características de los grupos profesionales y de los trabajos/tareas que desarrollan ambos, lo que se traduce en comportamientos y percepciones diferentes.

En este sentido, los resultados del estudio sirven para hacer una reflexión con respecto a las formas de aproximarse a las personas trabajadoras. En el presente estudio se ha demostrado que, a la hora de implantar los diferentes procesos de gestión de personas, se tiene que tener en cuenta la heterogeneidad de la organización, debiendo ser diferente la forma de aproximarse a las personas trabajadoras, si se quieren lograr los resultados organizacionales deseados.

En conclusión, el diseño e implantación de las prácticas de gestión de personas se debe realizar teniendo en cuenta las necesidades particulares de las personas trabajadoras de MOD y MOI, ya que así se logrará un mayor rendimiento organizacional y los resultados psicosociales individuales a través de los sistemas de gestión de personas (HPWS) personalizados serán mejores. Esta conclusión va en la línea de la nueva corriente existente en el ámbito de la gestión de personas denominada *employee experience*, corriente que pone el foco en entender qué es lo que viven, sienten y necesitan los diferentes targets de la organización a lo largo de su ciclo de vida en la misma. Tal y como señalan Paderna et al. (2020), generar una experiencia positiva, donde las HPWS juegan un rol fundamental (Plaskoff, 2017; Flynn y Mazor, 2017), mejora el rendimiento individual y organizacional, fideliza al talento interno y el compromiso de las personas trabajadoras es mayor.

5.8 Referencias bibliográficas

- Agirre, I., Reinares, P. y Agirre, A. (2014). Antecedents To Market Orientation In The Worker Cooperative Organization: The Mondragon Group. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85 (3), pp. 387-408.
- Alcañiz, L., Álvarez, M., Apraiz, A., Baniandrés, J., Eizaguirre, A., Eizaguirre, A., García Feijoo, M., Iribar, M. A. y Larrinaga, M.A. (2013). *Siete experiencias de participación: luces y sombras en el caminar*. Bizkaiko Foru Aldundia – Diputación Foral de Bizkaia.
- Allen, D. G., Shore, L. M., y Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29 (1), pp. 99–118.
- Andersén, J., y Andersén, A. (2019). Are high-performance work systems (HPWS) appreciated by everyone? The role of management position and gender on the relationship between HPWS and affective commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 41 (5), pp. 1046-1064.
- Andreeva, T., y Sergeeva, A. (2016). The more the better ... or is it? The contradictory effects of HR practices on knowledge- sharing motivation and behaviour. *Human Resource Management Journal*, 26(2), pp. 151–171.
- Anjum, M., y Parvez, A. (2013). Counterproductive behavior at work: A comparison of blue collar and white collar workers. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7 (3), pp. 417-434.

- Ang, S. H., Bartram, T., McNeil, N., Leggat, S. G., y Stanton, P. (2013). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work attitudes and intention to leave: A multi-level and occupational group analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), pp. 3086–3114.
- Arando, S., García, M. G., Jones, D. C. y Kato, T. (2014). Estabilidad laboral y productividad en el grupo Eroski. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 114, pp. 35-58.
- Arregi, A., Freundlich, F., y Gago, M. (2018). ULMA architectural solutions: A case from the Mondragon Cooperative Group. En Berry, D. y Kato, T. (Eds). *Employee Ownership and Employee Involvement at Work: Case Studies (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms Series)*, pp. 37-75. Emerald Publishing Limited. ISBN: 978-1-78714-519-1.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource system of manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37 (3), pp. 670-687.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. y Kalleberg, S. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Armstrong, C. E., y Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 33(6), pp. 959-986.
- Bae, J. y Lawler, J.J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43 (3), pp. 502-517.
- Bakker, A. B., y De Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping. An international Journal*, 34(1), pp. 1-21.
- Baltes, B.B., Briggs, T.E., Huff, J.W., Wright, J.A., y Neuman, G.A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), pp. 496–513. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- Barney, J. y Wright, P.M. (1998). On becoming a strategic partner: The roles of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), pp. 31-41.
- Baruch, Y., Wordsworth, R., Mills, C., y Wright, S. (2016). Career and work attitudes of blue-collar workers, and the impact of a natural disaster chance event on the relationships between intention to quit and actual quit behaviour. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 25 (3), pp. 459-473.
- Basterretxea, I., y Albizu, E. (2010). ¿Es posible resistir a la crisis?: Un análisis desde la gestión de las políticas de formación y empleo en Mondragón. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (67), pp. 75-96.
- Basterretxea, I., y Albizu, E. (2011a). Does Training Policy Help to Attract, Retain, and Develop Valuable Human Resources? Analysis from the Mondragon Case. En DeVaro, J. (Ed.). *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms, Vol. 12)*, pp. 231-260, Emerald Group Publishing Limited.
- Basterretxea, I., y Albizu, E. (2011b). Management training as a source of perceived competitive advantage: The Mondragon Cooperative Group case. *Economic and Industrial Democracy*, 32(2), pp. 199-222.

Basterretxea, I., Heras-Saizarbitoria, I., y Lertxundi, A. (2019). Can employee ownership and human resource management policies clash in worker cooperatives? Lessons from a defunct cooperative. *Human Resource Management*, 58(6), pp. 585-601.

Batt, R. (2002). Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management Journal*, 45 (3), pp. 587-597.

Becker, B.E. y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 779-801.

Becker, B.E. y Huselid, M.A. (1998a). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. En Ferris, G.R. (Ed.). *Research in Personnel and Human Resource Management* 16, pp. 53-101. JAI Press.

Becker, B.E. y Huselid, M.A. (1998b). *Human resources strategies, complementarities, and firm performance*. School of Management, SUNY-Buffalo.

Beijer, S., Peccei, R., Van Veldhoven y M., Paauwe, J. (2021). The turn to employees in the measurement of human resources practices: a critical review and proposed way forward. *Human Resources Management Journal*, 31 (1), pp. 1-17.

Belategi, O., Gago, M., y Egaña, T. (2019). La comunicación interna en las cooperativas: la percepción de las personas trabajadoras sobre la escucha y la información. *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, (130), pp. 9-32. DOI: <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.62812>.

Berger, P. S. (1986). Differences in importance of and satisfaction from job characteristics by sex and occupational type among Mexican-American employees. *Journal of Vocational Behavior*, 28 (3), pp. 203-213.

Bitichi, U.S. (1994). Measuring your way to profit. *Management Decision*, 32 (6), pp. 16-24.

Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: A Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), pp. 42-58.

Boselie, P., Dietz, G. y Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), pp. 67-94.

Boxall, P. (2003). HR strategy and competitive advantage in the service sector. *Human Resource Management Journal*, 13 (3), pp. 5-20.

Boxall, P., Guthrie, J. y Paauwe, J. (2016). Editorial introduction: progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 26 (2), pp. 103-111.

Boxall, P. y Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19 (1), pp. 3-23.

Boxall, P., y Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Tercera edición. Palgrave Macmillan. ISBN: 978-0-230-57935-4.

Boxall, P. y Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Cuarta edición. Basingstoke Pagrave Macmillan. ISBN: 978—137-40763-4.

Bowen, D.E. y Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), pp. 203-221.

Bretos I., Errasti A., y Marcuello C. (2017). Ownership, governance and the diffusion of HRM practices in multinational worker cooperatives: Case-study evidence from the Mondragon group. *Human Resource Management Journal*, 28 (1), pp. 76-91.

Chan, S. H. J., y Ao, C. T.D. (2018). The mediating effects of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention, in the relationships between pay satisfaction and work-family conflict of casino employees. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20 (2), pp. 206-229.

Chang, P.C., y S.J, Chen. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (4), pp. 883–901.

Charterina, J., Albizu, E., y Landeta, J. (2007). The quality of management in Basque companies: differences existing between cooperative and non-cooperative companies. En Novkovic, S. y Sena, V. (Eds). *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms 10*, pp. 109-150. Emerald Group Publishing Limited.

Chen, Y. Y., Zhang, Y., y Fey, C. F. (2011). When collaborative HR practices may not work well: The moderating role of social capital in the Chinese life insurance industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (2), pp. 433–456.

Chia-Liang, H., Shan-Jan, K. y Tse-Ping D. (2013). The relationship between team communication, structure and academic R&D performance: empirical evidence of the national telecommunication program in Taiwan. *R&D Management*, 43 (2), pp. 121-135.

Chillakuri, B., y Vanka, S. (2020). Examining the effects of workplace well-being and high-performance work systems on health harm: a Sustainable HRM perspective. *Society and Business Review*, 16 (1), pp. 71-93.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A. y Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59 (3), pp. 501-528.

Collins, C. J., y Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49 (3), pp. 544–560.

Coenen, P., Huysmans, M.A., Holtermann, A., Krause, N., van Mechelen, W., Straker, L.M., y van der Beek, A.J. (2020). Towards a better understanding of the “physical activity paradox”: the need for a research agenda. *British Journal of Sports Medicine*, 0 (0), pp. 1055–1057.

Cooke, F.L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., y Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management* 30 (8), pp. 1239–1260.

Datta, D.K., Guthrie, J.P. y Wright, P.M. (2005). Human Resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48 (1), pp. 135-145.

Deci, E.L., y Ryan, R.M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology* 53 (6), pp. 1024–1037.

Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., y Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of Management*, 39 (6), pp. 1637–1665. <https://doi.org/10.1177/0149206312440118>.

Delery, J.E., y Doty, D.H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 802-835.

Delery, J. E., y Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extensión. En Ferris, G.R. (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, 20, pp. 165–197. Emerald Group Publishing.

De Waal, A.A. (2003). Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance measurement systems. *Management Decision*, 41 (8), pp. 688-697.

Dorta-Afonso, D., González de la Rosa, M., García-Rodríguez, F.J., Romero-Domínguez, L. (2021). Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees' Outcomes through Their Organizational Commitment, Motivation, and Job Satisfaction. *Sustainability*, 13, 3226. <https://doi.org/10.3390/su13063226>.

Dulebohn, J. H., y Ferris, G. R. (1999). The role of influence tactics in perceptions of performance evaluations' fairness. *Academy of Management Journal*, 42(3), pp. 288-303.

Duncan, F. (2013, 21 de octubre). *We need to revalue blue collar work*. Moneyweb. Disponible en: <http://www.moneyweb.co.za/moneyweb-across-the-atlantic/we-need-to-revalue-blue-collar-work>.

Dyer, L., y Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *The International Journal of Human Resource Management*, 6 (3), pp. 656-670.

Ehrnrooth, M., y Björkman, I. (2012): The HRM process, employee performance and workload: A study of the mechanisms of HRM's influence. *Journal of Management Studies*, 49 (6), pp. 1109–1135.

Farndale, E., y Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: Exploring the employee experience. *Human Resource Management*, 52(6), pp. 879-897.

Flynn, J., y Mazor, A.H. (2017, 28 de Febrero). *The employee experience: Culture, engagement, and beyond*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>.

Fu, N., Bosak, J., Flood, P.C, y Ma, Q. (2019). Chinese and Irish professional service firms compared: Linking HPWS, organizational coordination, and firm performance. *Journal of Business Research* 95, pp. 266-276. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.021>

Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., y Wright, P. M. (2000). Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes. *CAHRS Working Paper Series*, 01-12.

Gibson, M.K., y Papa, M.J. (2000). The mud, the blood, and the beer guys: Organizational osmosis in blue-collar work groups. *Journal of Applied Communication Research*, 28(1), pp. 68-88.

Goldenhar, L., Williams, L.J y Swanson, N. (2003). Modelling relationships between job stressors and injury and near-miss outcomes for construction labourers. *Work & Stress*, 17(3), pp. 218-240.

Gómez Aguilar, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: el uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Tesis Doctoral. Málaga: Universidad de Málaga. Disponible en: <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/17672697.pdf>

Gong, Y., Chang, S., y Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social Exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20 (2), pp. 119-137.

Gottschalck, N., Guenther, C., y Kellermanns, F. (2020). For whom are family-owned firms good employers? An explanatory study of the turnover intentions of blue- and white-collar workers in family-owned and non-family-owned firms. *Journal of Family Business Strategy* 11, 100281. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.02.004>.

Greenberg, J., y Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organizations*. Octava Edición. Prentice Hall. ISBN: 9780130664914.

Guthrie, J.P. (2001). High involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44 (1), pp. 180-190.

Guzzo, R.A. y Noonan, K.A. (1994). Human resources practices as communications and the psychological contract. *Human Resources Management*, 33 (3), pp. 447-462.

Hammer, C. A., y Ferrari, J. R. (2002). Differential incidence of procrastination between blue- and white-collar workers. *Current Psychology*, 21 (4), pp. 333–338.

Hennequin, E. (2007). What “career success” means to blue-collar workers. *Career development international*, 12 (6), pp. 565-581.

Heffernan, M., y Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organizational justice. *Human Resource Management Journal*, 26 (2), pp. 211–231.

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C.P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education. ISBN: 978-4562-6096-5.

Hoque, K., Wass, V., Bacon, N., y Jones, M. (2018). Are high-performance work practices (HPWPs) enabling or disabling? Exploring the relationship between selected HPWPs and work-related disability disadvantage. *Human Resource Management*, 57(2), pp. 499-513.

Hopp, W.J., Iravani, S. M. R., y Liu, F. (2009). Managing White-Collar Work: An operations-Oriented Survey. *Production and Operations Management*, 18 (1), pp. 1-32.

Hu, X., Kaplan, S., y Dalal, R. S. (2010). An examination of blue- versus white-collar workers' conceptualizations of job satisfaction facets. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (2), pp. 317–325.

Huang, T.P. (2011). Comparing motivating work characteristics, job satisfaction, and turnover intention of knowledge workers and blue-collar workers, and testing a structural model of the variables' relationship in China and Japan. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (4), pp. 924-944.

Huang, L.C., Ahlstrom, D., Yung-Ping Lee, A., Chen, S-Y, y Hsieh, M.J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: an empirical study. *Personnel Review*, 45 (2), pp. 296-314.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), pp. 635-672.

Ichniowsky, C., Shaw, K. y Prensushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity. *The American Economic Review*, 87 (3), pp. 291-313.

Ichniowski, C., y Shaw, K. (1999). The effects of human resource management systems on economic performance: an international comparison of US and Japanese Plants. *Management Science*, 45 (5), pp. 704-721.

- Iverson, R.D., y Roy, P. (1994). A causal model of behavioral commitment: Evidence from a study of Australian blue-collar employees. *Journal of Management*, 20 (1), pp. 15-41.
- Jensen, J.M., Patel, P.C., y Messersmith, J.G. (2013). High-performance work systems and job control consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39 (6), pp. 1699-1724.
- Jiang, J. Y., y Liu, C.W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25 (1), pp. 126-137.
- Johnson, D., y Lake, C. J. (2019). Contingent worker monetary influence work attitudes and behaviour. *Personnel Review*, 48 (7), pp. 1669-1684.
- Jyoti, J., y Rani, A. (2017). High performance work system and organisational performance: role of knowledge management. *Personnel Review*, 46 (8), pp. 1770-1795.
- Karatepe, O. M., y Vatankhah, S. (2014). The Effects of High-Performance Work Practices on Perceived Organisational Support and Turnover Intentions: Evidence from the Airline Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13 (2), pp. 103-119.
- Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a Resource-Capability View of the firm. *Journal of Management Studies*, 33 (1), pp. 213-233.
- Kalleberg, A. L., Nesheim, T., & Olsen, K. M. (2009). Is participation good or bad for workers? Effects of autonomy, consultation and teamwork on stress among workers in Norway. *Acta Sociologica*, 52(2), pp. 99-116.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., y Patel, C. (2014). Content vs. Process in the HRM-Performance Relationship: An Empirical Examination. *Human Resource Management*, 53 (4), pp. 527-544.
- Kaufman, B.E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54 (3), pp. 389-407.
- Kehoe, R. R., y Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39 (2), pp. 366-391.
- Khilji, S. E., y Wang, X. (2006). Intended and implemented HRM: the missing link in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (7), pp. 1171-1189.
- Kornelakis, A., Veliziotis, M., y Voskeritsian, Horen (2017). How can competitiveness be achieved in post-crisis Europe: deregulating employment relations or enhancing high performance work practices? *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (21), pp. 3089-3108.
- Kroon, B., Van De Voorde, K., y Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: A resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), pp. 71-91. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-012-9425-0>.
- Lee., R., Mueller, L.B., y Miller, K.J. (1981). Sex, wage-earner status, occupational level and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 18 (3), pp. 362-373.
- Lee, S.H. (2021). An attention-based view of strategic human resource management. *Academy of Management Perspectives*, 35 (2), pp. 237-247.

Lepak, D.P., y Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24 (1), pp. 31-48.

Lertxundi, A. (2011). Characteristics of human resource management in Basque cooperatives and their response to new international contexts. En Bakaikoa, B. y Albizu, E. (Eds): *Current Reseach Series. Basque Cooperativism 6*, pp 169-191. Nevada, Reno, Estados Unidos: center for Basque Studies. ISBN: 9781935709138.

Lin, C., Yu-Ping Wang, C., Wang, C. Y., y Jaw, B.S. (2017). The role of human capital management in organizational competitiveness. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45 (1), pp. 81-92.

Lingard, H., y Francis, V. (2006). Promoting diversity in construction by supporting employees' work-life balance. En Gale, A.W., y Davidson, M.J., (Eds.). *Managing Diversity and Equality in Construction. Initiatives and Practice* (pp. 170-192). Taylor & Francis. ISBN: 978 0 415 28869 9.

Lips-Wiersma, M., Wright, S., y Dik, B. (2016). Meaningful work: differences among blue-, pink-, and white collar occupations. *Career Development International*, 21 (5), pp. 534-551.

Litchfield, L., Swanger, J., y Sigworth, F. (2004). *Increasing the visibility of the invisible workforce: model programs and policies for hourly and lower wage employees*. Boston College Center for Work & Family. Carroll School of Management.

Lohman, C., Fortuin, L. y Wouters, M. (2004). Designing a performance measurement system: a case study. *European Journal of Operational Research*, 156 (2), pp. 267-286.

Love, P.E., Edwards, D.J. e Irani, Z. (2010). Work stress, support, and mental health in construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136 (6), pp. 650-658.

Lucas, K. (2011). Blue-collar discourses of workplace dignity: Using outgroup comparisons to construct positive identities. *Management Communication Quarterly*, 25 (2), pp. 353-374.

Macky, K., y Boxall, P. (2007). The relationship between "high-performance work practices" and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), pp. 537-567.

MacDuffie, J.P. (1995). Human Resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production system in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), pp.197-221.

Madinabeitia, D. (2016). *El efecto de los sistemas de alto rendimiento y las actitudes de las personas en el rendimiento organizativo: un análisis multinivel y longitudinal*. [Tesis doctoral. Mondragon Unibertsitatea. Goi Eskola Politeknikoa]. Ebiltegia. <http://ebiltegia.mondragon.edu:8080/xmlui/handle/20.500.11984/1211?locale-attribute=es>

Marín-García, J.A., Miralles, C., Garcia-Sabater, J.J., y Perello-Marin, M.R. (2011). Alternative tools to mass production and human performance indicators in sheltered work centers of Valencian community (Spain). *Journal of Industrial Engineering and Management*, 4 (3), pp. 467-480.

Marín-García, J.A. (2013). What do we know about the relationship between High Involvement Work Practices and Performance? *Working Papers on Operations Management*, 4 (2), 1-15. <http://dx.doi.org/10.4995/wpom.v4i2.1552>.

Marquardt, M. J., Nissley, N., Ozag, R. and Taylor, T. L. (2000). Training and development in the United States. *International Journal Training and Development*, 4 (2), pp. 138-149.

Mansbridge, J. J. (1973). Time, emotion, and inequality: Three problems of participatory groups. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 9 (2-3), pp. 351-368.

Maxwell, J.A. (1996). *Qualitative Research Design*. Sage.

Messersmith, J. G., y Guthrie, J. P. (2010). High performance work systems in emergent organisations: Implications for firm performance. *Human Resource Management*, 49 (2), pp. 241-264.

Messersmith, J.G., Patel, P.C., Lepak, D.P. y Gould-Williams, J.S. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96 (6), pp. 1105-1118. <https://doi.org/10.1037/a0024710>

Mittal, A., Dhiman, R., y Lamba, P. (2019). Skill mapping for blue-collar employees and organisational performance: A qualitative assessment. *Benchmarking: An International Journal*, 26 (4), pp. 1255-1274.

Mondragon Corporation. (s.f.). *Somos*. <https://www.mondragon-corporation.com/somos/>

Morris, W. R., Conrad, K. M., Marcantonio, R. J., Marks, A., y Ribisl, K. M. (1999). Do blue-collar workers perceive the worksite health climate differently than white-collar workers? *American Journal of Health Promotion*, 13 (6), pp. 319-324.

Morse, J. J., y Lorsch, J. W. (1970). Beyond theory Y. *Harvard Business Review*, 48, pp. 61-68.

Mustosmäki, A., Oinas, T., y Anttila, T. (2017). Abating inequalities? Job quality at the intersection of class and gender in Finland 1977–2013. *Acta Sociologica*, 60 (3), pp. 228–245.

Najjar, D., y Fares, P. (2017). Managerial motivational practices and motivational differences between blue-and white-collar employees: Application of Maslow's Theory. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 8(2), pp. 81-84.

Nishii, L. H., Lepak, D. P., y Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), pp. 503-545.

Nishii, L. H., y Wright, P. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. En Smith, D.B (Ed.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225-248). Lawrence Erlbaum Associates.

O'Farrell, B., y Harlan, S. L. (1982). Craftworkers and clerks: The effect of male co-worker hostility on women's satisfaction with non-traditional jobs. *Social Problems*, 29(3), pp. 252-265.

Paauwe, J. (2009). HRM and performance. Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46 (1), pp. 129-142.

Paauwe, J., y Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15 (4), pp. 68-83.

Paderna, R. D., Guiveses, M. L., Ong, S. J., y Tsai, J. L. (2020). Improving employee experience in a medium-sized retail chain through quality human resource management practices: does bifurcation bias in family firms moderate the nexus?. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9 (1), pp. 62-79.

Pedraz Marcos A., Zarco Colón M., Ramasco Gutiérrez M., y Palmar Santos A.M (2014). *Investigación Cualitativa*. Elsevier España. ISBN: 978-84-9022-455-8.

Pérez, M. P., Jiménez, M. J. V., Garcés, S. A., y Sánchez, Á. M. (2015). El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados. *Universia Business Review*, 45, pp. 16-33.

Pérez-Pérez, M., Martínez-Sánchez, A., Vela-Jiménez, M. J., y Abella-Garcés, S. (2017). Las medidas de conciliación en las empresas y la satisfacción laboral de los empleados: el papel explicativo del enriquecimiento trabajo-familia. *Esic Market Economics and Business Journal*, 48 (1), pp. 43-68.

Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36 (2), pp. 9-28.

Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16 (3), pp. 136-141.

Pond III, S.B. y Geyer, P.D. (1991). Differences in the relation between job satisfaction and perceived work alternatives among older and young blue-collar workers. *Journal of Vocational Behavior*, 39(2), pp. 251-262.

Pousette, A. y Hanse, J.J. (2002). Job characteristics as predictors of ill-health and sickness absenteeism in diferente occupational types –A multigroup structural equation modelling approach. *Work & Stress*, 16 (2), pp. 229-250.

Price, J.L. y Mueller, C. W. (1981). *Professional Turnover: The case of nurses*. SP Medical and Scientific Books.

Price J. L., Mueller C. W (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield: Pitman.

Priem, R.L. y Buttler, J.E (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26 (1), pp. 22-40.

Rangarajan, A (2001). Staying On, Moving Up: Strategies to Help Entry-Level Workers Retain Employment and Advance in Their Jobs. En Kavis, R., y and Miller, M.S (Eds.). *Low-Wage Workers in the New Economy*, pp. 91-110. The Urban Institute Press. ISBN: 0-87766-705-5.

Ready, D.A., y Conger, J.A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, 85, pp. 68-77.

Renaud, S. (2002). Rethinking the union membership/job satisfaction relationship. Some empirical evidence in Canada. *International Journal of Manpower*, 23 (2), pp. 137-150.

Ronen, S., y Sadan, S. (1984). Job attitudes among different occupational status groups: An economic analysis. *Work and Occupations*, 11(1), pp. 77-97.

Roy, D. F. (1959). Banana time: Job satisfaction and informal interaction. *Human Organization*, 18 (4), pp. 158–168.

Santhanam, N., y Srinivas, S. (2019). Modeling the impact of employee engagement and happiness on burnout and turnover intention among blue-collar workers at a manufacturing company. *Benchmarking: An International Journal*, 27 (2), pp. 499-516.

Sashkin, M. (1976). Changing toward participative management approaches: A model and methods. *Academy of Management Journal*, 1 (3), pp. 75-86.

Schreurs, B., Van Emmerik, H., De Cuyper, N., Notelaers, G. y De Witte, H. (2011). Job demands-resources and early retirement intention: Differences between blue and white-collar workers. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), pp. 47-68.

Siddique, M., Procter, S., y Gittell, J. H. (2019). The role of relational coordination in the relationship between high-performance work systems (HPWS) and organizational performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6 (4), pp. 246-266. DOI: 10.1108/JOEPP-04-2018-0029.

Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., y Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organisations. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), pp. 1069-1083.

Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica. Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Ediciones Granica.

Toor, S.U.R., y Ofori, G. (2010). Positive psychological capital as a source of sustainable competitive advantage for organizations. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136 (3), pp. 341-352.

Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., y Mutanen, P. (2002). The process of burnout in White-collar and blue-collar jobs: Eight-year prospective study of exhaustion. *Journal of Organisational behavior*, 23 (5), pp. 555-570.

Tregaskis, O., Daniels, K., Glover, L., Butler, P. y Meyer, M. (2013). High performance work practices and firm performance: a longitudinal case study. *British Journal of Management*, 24 (2), pp. 225-244.

Tsai, C. (2006). High performance work systems and organizational performance: an empirical study of Taiwan's semiconductor design firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (9), pp. 1512-1530.

ULMA (s.f). *Dimensión*. <https://dimension.ulma.com/ES/index.php>

Uribetxeberria, U., Gago, M., Legarra, M., y Elorza, U. (2020). The link between HIWPs and well-being at work: the mediating role of trust. *Employee Relations: The International Journal*, 43 (4), pp. 842-857.

Van de Broeck, A., De Cuyper, M., Luyckx, K., y De Witte, H. (2012). Employees' job demands-resources profiles, burnout and work engagement: A person-centred examination. *Economic and Industrial Democracy*, 33 (4), pp. 691-706.

Van De Voorde, K., y Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), pp. 62–78.

Vinel, J. C. (2013). *The Employee. A Political History*. University of Pennsylvania Press. ISBN: 978-0-8122-4524-0.

Way, S.A (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the U.S. small business sector. *Journal of Management*, 28 (6), pp. 765-785.

Weaver, C. N. (1975). Job preferences of white collar and blue collar workers. *Academy of Management Journal*, 18(1), pp. 167-175.

Weaver, C.N. (1980). Job Satisfaction in the United States in the 1970s. *Journal of Applied Psychology*, 65 (3), pp. 364– 367.

Whitener, E.M (2001). Do high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling. *Journal of Management*, 27 (5), pp. 515-535.

Wright, P. M., Gardner, T. M., y Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), pp. 21–36. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00096.x>

Wright, P., Dunford, B. y Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), pp. 701-721.

Wright, P.M y Kehoe, R.R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: a deeper understanding. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46 (1), pp. 6-20.

Wright, P.M., McMahan, G.C. y McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-bases perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), pp. 301-326.

Wright, I., Bengtsson, C., y Frankenberg, K. (1994). Aspects of psychological work environment and health among male and female white-collar and blue-collar workers in a big Swedish industry. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (2), pp. 177-183.

Wood, M. T. (1973). Power relationships and group decision making in organizations. *Psychological Bulletin*, 79 (5), pp. 280-293.

Wu, P. C., y Chaturvedi, S. (2009). The role of procedural justice and power distance in the relationship between high-performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 35 (5), pp. 1228-1247.

Zhang, M., Zhu, C. J., Dowling, P. J., y Bartram, T. (2013). Exploring the effects of high-performance work systems (HPWS) on the work-related well-being of Chinese hospital employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (16), pp. 3196-3212.

Zhai, X., y Tian, X. (2020). Do performance measures matter in the relationship between high-performance work system and organizational performance?. *International Journal of Manpower*, 41 (3), pp. 241-257. DOI: 10.1108/IJM-04-2018-013.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and methods*. Tercera edición. Sage publications. ISBN: 0-7619-2552-X.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications. ISBN: 9781506336169

CAPÍTULO 6

Employee perceptions about participation in decision-making in the COVID era and its impact on the psychological outcomes: a case study of a cooperative in MONDRAGON (Basque Country, Spain)

6. Employee perceptions about participation in decision-making in the COVID era and its impact on the psychological outcomes: a case study of a cooperative in MONDRAGON (Basque Country, Spain)

Arregi, A., Gago, M., Legarra, M.

Keywords: employee participation, Covid, MONDRAGON, degeneration, regeneration, psychological wellbeing.

6.1 Abstract

This research aims to study possible effects or impacts of COVID-19 in the context of a democratic organizational system analyzing how COVID-19 has influenced employees' perception of their participation in decision-making and its impact on some psychological outcomes and emotions.

COVID-19 has accelerated the process of implementation of new frameworks at work (digitalization, teleworking, new skills and abilities) that have generated the modification of culture and employee management practices. Our hypothesis are, on the one hand, that COVID-19 has generated changes in participation structures and internal communication mechanisms, having to make modifications not to deteriorate the perception of employees about their participation in decision making. On the other hand, COVID-19 has generated changes in the psychological outcomes and emotions of the employees.

In the study, we analyze a cooperative belonging to the MONDRAGON cooperative group, where participation in decision-making and ownership is in its DNA. Through qualitative (5 *Focus groups*) and quantitative (short questionnaire) methodologies, involving 42 employees, we investigate firstly, how COVID-19 has affected perceptions about participation in decision-making analyzing what role has played internal communication in these perceptions. Secondly, we investigate how COVID-19 has affected psychological outcomes and emotions.

In this case, the perceptions arising from participation in decision-making focus on the assessment that participators make of the governance channels and the day-to-day meetings. Therefore, their appropriateness seems to be a key factor in the perception of participation in the COVID-19 era. Differences have been detected between the perceptions of blue and white collar employees. Such differences have also been founded in the psychological outcomes and emotions.

Although this is a single case study, the analysis carried out provides elements of reflection to modify and restructure the decision-making and participation mechanisms, adapting them to the needs of blue and white collar employees in order to "guarantee" the expected outcomes.

6.2 Introduction

COVID-19 has provoked a new economic crisis that has forced many organizations to close, but it has also accelerated the implantation of new approaches to work and new human resource management practices, such as digitalization and remote working, thus reinforcing the need to acquire new knowledge and skills in one's job in order to meet the new strategic goals of the business (Yawsom, 2020; Carnevale & Hatak, 2020; DeFilippis et al., 2020; Xifra, 2020). In addition, there is a new discourse regarding the need to modify the work culture of organizations (Spicer, 2020) which moreover may lead to reassess employees' participation in organizations (Child, 2021). In this new paradigm, the mechanisms of participation and the structures of decision-making seem to be rethought and adapted to the new reality. Structures of governance and communication and information policies that facilitate participation may be questioned and redefined, and this may affect the way the principle of democratic organization is exercised within cooperatives. Moreover, COVID-19 has an effect to the emotions and psychological outcomes, not only as citizens, but also as employees (e.g. Tang et al., 2020).

In this regard, a case study has been carried out of the cooperative ULMA Architectural Solutions (UAS) belonging to MONDRAGON, in which the influence of COVID-19 on employee's perception of their participation in decision-making (PDM) and internal communication (IC) has been analyzed. In addition, employees were asked about their perceptions regarding psychological outcomes affected, and the emotions experienced during the COVID-19 pandemic. Some years before, Arregi et al. (2018) carried out a quantitative study in the same organization, UAS, in order to examine perceptions of organizational atmosphere and joint ownership, and they reinforced the fundamental roles of information-sharing and participation in enterprises with shared ownership.

This article allows us to examine, from different angles, the impact of COVID-19 on an organization where participation is a central element due to its nature as a cooperative. As far as we know, this is one of the few studies, or even the first one, in which democratic processes and IC practices in a MONDRAGON cooperative have been examined at the level of employee-owners in the COVID-19 era.

Additionally, it permits an analysis of the point of view of both white and blue collar employees, a perspective that is unusual in the scientific literature, but of great interest given that the two groups differ considerably in terms of their perceptions of the workplace (Hu et al., 2010). The study carried out by Arregi et al. (2018) found key distinctions between blue collar (BC) and white collar (WC) workers' experiences and perceptions in UAS.

Our first research aim will be the analysis of the employees' perceptions about PDM. At organizational level, employee participation has a special relevance as a lever of business innovation. In today's global economy, organizations are realizing that people are at their neurological core (Noe et al., 2017). The approach related to the participative organizational model stands on the idea of placing the person at the center of the organization. In this regard, a new form of internal governance and employee participation may prove to be decisive. Wegge et al. (2010), based on Weber et al. (2008), suggest that Organizational Democracy (OD) is the most radical form of employee participation. This concept includes direct or representative joint consultation, co-determination and self-determination in organizations (Heller et al., 1998) and employees often hold a share in their organization's equity capital. We add to the OD literature by gathering contributions from Strategic Human Resources Management (HRM) theory, which endorses High Performance Working Systems (HPWS) which in turn, encompass employee PDM, among other aspects.

Within participative models, cooperatives are by nature the organizations with the greatest potential to integrate involved, active and participative people into their projects, as participation is a basic principle of their business formula (Altuna, 2008). Cooperatives differ substantially from the conventional companies in their basis purpose, property rights and

decision making processes and “they are in tune with a more participatory and democratic society” (Forcadell, 2005, p. 255). Indeed, in the cooperatives within MONDRAGON, participation (according to the principles of democratic organization and PDM) is the spine of the group’s cooperative experience (Altuna, 2008). The philosophy of cooperativism, particularly as manifest in worker cooperatives, gathers economic and democratic rights and the ownership has economic and socio-political senses (Cheney, 2006). MONDRAGON is one of the most studied success stories in the scientific literature (Whyte, 1995; Basterretxea & Albizu, 2011; Forcadell, 2005; Freundlich et al., 2013; Heras, 2014; Gallego-Bono & Chaves-Avila, 2016; Azkarraga & Cheney, 2019). However, PDM in the cooperatives in general, and also in MONDRAGON, has presented some “dilemmas and paradoxes” focused on the degeneration and regeneration of the cooperatives that scientific literature gathers (e.g. Bretos et al., 2020, Bretos et al., 2017; Errasti et al., 2016; Errasti et al., 2017; Agirre et al., 2014; Azkarraga et al., 2012; Greenwood & González, 1991; Stohl and Cheney, 2001; Cheney 2006).

MONDRAGON is a well-known example of an organization in which employees of the cooperatives are also “joint owners” (Forcadell, 2005) of the organization, that is, organizational democracy is conceived as “each member has one vote regardless of their capital contribution”. In cooperatives, there exist governance channels through which democratic principles are put into practice, where communication takes place and participation is made possible; namely, the General Assembly, the Governing Council, the Audit Committee, the Social Council and the Management Council.

In MONDRAGON, IC and PDM cannot be separated from each other in this case study. According to the social and business policy of MONDRAGON for the period 2009-2012, IC was related with participation, involvement, cohesion and motivation of employees, thus conceiving IC as much more than simple channels and tools (Belategi et al., 2019). Moreover, the MONDRAGON Corporate Management Model in 2013 emphasized three aspects of promoting democratic governance and participation: self-management, communication and corporate development (Bretos et al., 2020). The research is based on the idea that IC is an essential foundation for PDM to function. While IC can be practiced without democratic decision-making (such as, for example, in hierarchical companies), mechanisms of IC need to be functioning in order for PDM be exercised.

As a result of the pandemic some organizations had to find new ways of communicating and organizing due to the social distancing, digitalization or remote working. The challenges in this field seem to be changing and this topic is relevant as the health crisis forces organizations to adapt work processes and it has an enormous impact on the individual as an employee (Li et al., 2021). In this situation, democratic governance channels and methods together with IC and information policies may be reassessed.

In this new paradigm where the COVID-19 has affected psychological outcomes, as numerous recent studies have addressed (i.e, Adhitama & Riyanto, 2020; Bulińska-Stangrecka, & Bagieńska, 2021; Carnevale & Hatak, 2020;), our second research aim is to analyse the impact of the COVID-19 in psychological outcomes and emotions, although we recognize that the empirical study does not allow to measure the impact of PDM on psychological outcomes arising from COVID-19. However, this research allows to theorize about the relations among all the factors analyzed in the study.

Within all this context, the present research aims to illuminate how COVID-19 has influenced: (1) employees’ perceptions of their PDM through formal governance channels and IC mechanisms; and (2) psychological outcomes and the emotions experienced by employees; with special attention given to whether there is a divergence between BC and WC employees.

6.3 The case: ULMA Architectural Solutions

ULMA Architectural Solutions (UAS) is a small-to-medium-sized employees' cooperative based in the Basque Country, Spain, with a population of approximately 2.19 million in 2020. It's a region with a strong industrial past, and, although COVID-19 has had a negative impact on industry, unemployment remained at 11.2% and the working population increased by 1.5% in the fourth quarter of 2020 (Eustat, 2021). Comparing it with other regions of Spain, it has not suffered the effects of the health crisis to the same extent.

The firm was founded in 1990 as a worker cooperative. It designs and manufactures prefabricated products for the construction of drainage and external wall systems, architectural precast and ventilated facades. It's workforce has averaged approximately 254 people in 2021, of which approximately 82% are employee-members, with 115 employees BC and 139 WC.

UAS belongs to MONDRAGON, which is an integrated network of over 95 cooperatives and approximately 135 affiliated organizations. Together, these firms generated €12,320 million in sales and had a workforce of over 81,000 people in 2019.

In cooperatives, participation can occur in three differentiated areas; PDM, economic participation, and participation in ownership, as will be explained below.

In MONDRAGON cooperatives, the members' participation is fostered in three areas: in the ownership of the organization, as they contribute to the cooperative economically and therefore, they become owner-members; in the so-called "economic participation", as they receive their corresponding economic reward; and in the decision-making of the cooperative through their voice and/or vote by means of the institutional (formal) democratic structures (governance channels) provided by the cooperatives. These governance channels provide the members with the mechanism for individual participation (either directly or through their representatives) and allow and promote PDM.

1. *The General Assembly*: according to article 1 of the law of cooperatives of the Basque Country, "this is a meeting of the employee-members, held to deliberate on and make decisions about matters of their competence". It is the supreme body of the cooperative (Larrañaga, 2005) and one that expresses the communal will of all the participating employee-members (Altuna, 2008). Its functions are: to adopt strategic plans of action and annual management plans, to name and revoke the members of the Governing Council, and to adopt agreements regarding the cooperative's legal system (i.e. statutes or internal rules of procedure). The General Assembly is composed by all the members of the cooperative where each of them has one vote, regardless of the contribution to the capital done.
2. *Governing Council*: this is the representative, managing and governing body of the cooperative (Altuna, 2008; Larrañaga, 2005; Altuna & Grellier, 2008), and its role is to exercise all the faculties that by law or according to the statutes are not expressly the function of the other corporate bodies. Its members are appointed by all the members of the cooperative in the General Assembly. Its functions are divided into (a) social functions, (b) legislative and institutional functions, and (c) functions related to financial management¹⁵.
3. *Audit Committee*: it is the supervising body, whose functions are surveillance, mediation and transmission of information. Other functions are the control of accounts and audits: review of the annual accounts, end-of-year balance sheets, etc (Larrañaga, 2005). It oversees the process of election and designation by the General

¹⁵ The social functions of the Governing Council are related with employee-members (new contracts, cancelling of contracts, leave of absence, professional qualifications, rewards...). It interprets the cooperative's statutes and Rules of Procedure in the case of doubts and proposals by the Assembly to modify the statutes or procedures, and it represents the cooperative before third parties. It carries out a monthly control of the cooperative's economic activity, presents the annual report and end-of-year balance sheets and proposes the allocation of surplus to the General Assembly, among other financial functions (Altuna & Grellier, 2008)¹⁶ A work schedule that varies depending on demand and which adapts to the needs of the company.

Assembly of the members of the other bodies. Its members are elected by all the owner-members in the General Assembly.

4. *Social Council*: this is an advisory representative body of the employee-members without any decision-making capacity, as it merely fulfils an advisory, informative and consultant role in all aspects affecting labor relations. It is the main channel of dialogue for the employees. It is common practice in cooperatives for its members to be named by the different departments or sections; in this way, the representatives of the Social Council represent the employees of the department or section to which they belong. The meetings that each representative holds with his/her department/section are known as social council constituents' meetings (*consejillos*) (Larrañaga, 2005).
5. *Management Council*. This is the executive body and is formed by managers and directors of the cooperative. It coordinates the functions of the management team and the advisory role of the Governing Council. Its main function is to coordinate and stimulate the day-to-day business management; i.e., to advise Management in aspects of business promotion and development, making forecasts and carrying out planification, and proposing actions to be taken with respect to business activity. It is responsible for monitoring the work of the executive branch of the company (Larrañaga, 2005) and its members are appointed by the member's representatives on the Governing Council.

Apart from the above-mentioned governance channels, diverse types of meetings serve as channels of communication in UAS, as they do in other types of businesses. Meetings are one of the most known forms of IC (Enrique, 2007; Ongallo, 2001), and in cooperatives they include meetings of collaborators, departmental/area meetings, etc.

Since the aim of the article is to analyze the impact of COVID-19 in UAS, we should highlight that, due to the declaration by the Spanish government of a national state of alarm on 14th March 2020, UAS ceased its activity for 2 weeks, and thereafter modified its work practices. WC employees began working from home and BC employees returned physically to their workplace and began to work on a flexible timetable¹⁶. In the case of those on temporary contracts, 20 employees were let go with a commitment to contract them again as soon as there was work, which occurred in less than 2 months.

6.4 Theoretical framework

Employee participation has been widely studied, among others, within the fields of OD and HRM. In these fields, the academic approach to the concept of participation has different perspectives.

According to authors such as Harrison & Freeman (2004), Kerr & Caimano (2004), Weber et al., (2009) and Yazdani (2010) OD is an approach related to the management where employees are involved in the decision-making and management process. OD describes an organizational climate where employee participation is institutionalized, broad-based and ongoing (Wegge et al., 2010). Therefore, OD comprises the idea that employees participate in the organizational and governance processes (Harrison & Freeman, 2004) and where the majority of employees "participate in the form of institutionalized and binding involvement (mandatory joint consultation) or decision-making (i.e., codetermination with equal representation or collective self-determination), refer to tactical or strategic decisions; considers issues at the organizational level (a large unit, plant, corporation, etc.); participate either directly (within meetings or general assemblies) or indirectly through their representatives who are elected or appointed into a representative board/committee; and

¹⁶ A work schedule that varies depending on demand and which adapts to the needs of the company.

often hold a share in their organization's equity capital" (Wegge et al., 2010, p 162; Weber et al., 2020).

Focusing on organizational participation and its definition, Wilpert (1989, p.79) states that "*participation is the totality of forms, that is, direct (immediate, personal) or indirect (via representatives or institutional means) and intensities, ranging from negligible to comprehensive, through which individuals, groups, collectives ensure their interests through self-determined choices of possible actions*".

At this respect, some authors differentiate three areas in which participation can occur: PDM, economic participation and participation in ownership (Albizu et al., 2005; Rodríguez-Sañudo, 1979; Hermel, 1990).

1. PDM includes employee participation in day-to-day management activities; sense-making; and governance decision-making, which refers to decisions related to overall control through formal governance bodies (Baniandrés and Larrinaga, 2013). This classification is in line with the distinction found in Eurofound (2013), where PDM is divided into three levels: one's job; the department or section the employee belongs to; and strategic decisions. Bernstein (1976b, p 492) distinguished between: "*the degree of control employees enjoy over any particular decision; the issues over which that control is exercised; and the organizational level at which their control is exercised*" and settled that PDM was the first necessary component of democratic workplaces (Bernstein, 1976a).
2. Economic participation refers to the economic rewards employees receive: salary, recognition, profit- or gainsharing, or any other economic benefit.
3. Participation in ownership refers to the relationship of the employee with respect to ownership of the enterprise, as a shareholder or as employee-member.

As said before, participation has also been studied from the HRM field. The focus has been on the importance of the person according to the resource-based theory that stressed the importance of internal resources of an organization (Barney, 1991) in generating a competitive advantage (Wright et al., 1994; Jackson & Schuler, 1995; Chadwick & Dabu, 2009). In this sense, employees can be considered fundamental in generating this advantage (Wright & McMahan's, 1992), especially if they are aligned with the organization's strategy (Begin, 1991; Capelli & Singh, 1992; Jackson & Shuler, 1995).

The Strategic HRM theory holds that what are known as HPWS increase the knowledge, abilities and skills of people, thus empowering them, enhancing their motivation (Becker & Huselid, 1998; Delery & Shaw, 2001), and creating the competitive advantage that has proved to be so necessary in organizations in recent times (Miao et al., 2020; Xian et al., 2019; Wattoo et al., 2020).

There is no consensus among academics regarding the definition of HPWS, or about what practices they should involve (Boxall & Macky, 2014). However, one of the practices usually included within the system is PDM (Appelbaum et al., 2000; Boselie, 2010; Garcia-Chas et al., 2014; Guthrie et al., 2009; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Ramdani et al., 2014; Combs et al., 2006; Zhang et al., 2013). Apart from being the first necessary component for a workplace democratization (Bernstein, 1976a), PDM can be considered one of the stalwart practices of HPWS, and one which allows businesses to achieve competitiveness (Messersmith et al., 2011).

In this context, cooperatives are by nature the organizations with the greatest potential to integrate involved, active and participative people into their projects. In fact, the three areas of participation mentioned above, are present in the cooperatives. Moreover, participation is a basic principle of their business formula and in the cooperatives within MONDRAGON, participation is the spine of the group's cooperative experience (Altuna, 2008) and one of its identifying features (Agirre et al., 2015). However, as mentioned before, the participation in cooperatives has some lights and shadows that literature gathers. Bretos et al. (2020) offer

a detailed revision of the debate on degeneration and regeneration, where “the organizational degeneration implies that employee involvement in decision making is diminished in favor of control by a managerial elite or technocracy”, and the regeneration thesis implies that “democracy is reinvented”. In particular, Bretos et al. (2020) revealed that the life cycle of international cooperatives evolves differently to those small and medium-sized cooperatives that operate exclusively locally and that cooperatives are able to activate processes of organizational change tended to revitalize cooperative values and practices. Notwithstanding the above-mentioned, they found that degenerative and regenerative tendencies can occur simultaneously. In light of the conclusions and questions arisen from such study and in this scenario of COVID-19, we consider it interesting to analyze whether the pandemic had lead a cooperative such as UAS to develop any symptom related to a degeneration or regeneration process.

As mentioned in the introduction, in the case of MONDRAGON, IC is related with participation. In accordance with Belategi et al. (2019), the principle of PDM, implies a progressive development of self-management and, consequently, the participation requires the development of adequate mechanisms and channels of participation and transparency of information.

Wilkinson et al. (2010) define employee participation as the range of mechanisms used to involve the employee in decisions at all levels of the organization where information and communication are considered to be main components of the process. They proposed the “escalator of participation” where it can be observed a progression upwards from information to make decisions (information, communication, consultation, codetermination, control). So, in this sense, IC is a key aspect to develop employee participation.

IC is a practice by which information is collected, shared and distributed to ensure that employees understand the organization’s objectives and goals (Verčič et al., 2012; Uysal, 2016; Smaliukienė & Survilas, 2018). According to García Jiménez (1998) and Del Pozo (2000), investment in IC generates participation, identity, unity and a sense of belonging within the organization. Kovaite et al. (2020) affirm that IC plays a key role in maintaining employees informed about the plans, vision and business ideas of the organization and it encourages them to participate in the decision-making process. In this way, IC can be considered an indispensable tool for organizations (Vilanova, 2013; Tessi, 2012; Hargie & Tourish, 2009; Saló, 2007; Welch & Jackson, 2007; Jaén Díaz et al., 2006; Gonzalo, 2002; Elías & Mascaray, 1998; Sánchez & Shimón, 1997; Peters, 1995; Carrascosa, 1992) and to develop employee participation (Belategi et al., 2019).

Moreover, Belategi et al. (2019) endorse the importance of listening in IC in one cooperative in MONDRAGON, based on Tessi (2012, p 65), who says that “one of the most important and strategic decisions to be made in terms of IC is to actually prioritize listening above everything else.” In line with this, in the 89th Session of the Communication Forum, held in Spain in 2020, under the title “IC in times of COVID: a turbulent present and a gaze towards tomorrow” (translation of the original title), a key aspect of human resources departments seems to be a drive to ensure IC based on the ability to listen, leadership and empathy.

The COVID-19 pandemic has modified the way organizations act and work (DeFilippis et al., 2020) and has also accelerated the implantation of new approaches to work, such as digitalization and remote working (Yawson, 2020; Carnevale & Hatak, 2020; Xifra, 2020). Indeed, there is a new discourse regarding the need to modify the work culture of organizations (Spicer, 2020). The pandemic has affected the means and techniques of IC (Xifra, 2020; Sanders et al., 2020) and has highlighted the need for new styles of management of IC, with traditional forms of IC becoming digital (Ruck & Welch, 2012, Ewing, et al., 2019), in the form of social networks, streaming etc. According to Gallup (2020), IC has allowed people to work in a more productive manner and to maintain their work commitments in a context of uncertainty, ambiguity and changes.

In scientific terms, it is interesting to study the impact of COVID-19 on democratic structures and practices in a cooperative belonging to MONDRAGON. This research will be done through the analysis of the impact of COVID-19 on the employees' perceptions about PDM, governance channels and IC. Changes in these indicators may prevent or foster tendencies of the generation or degeneration in cooperatives.

We are interested in performing this analysis from the perspective of WC and BC employees, an approach that is unusual in the scientific literature, but of great interest given that the two groups differ considerably in their perceptions. Many of the cooperatives within MONDRAGON are manufacturing businesses where employees perform jobs of a diverse nature and have qualitatively different experiences and perceptions concerning their work.

It is relevant to underline that the literature has not taken into consideration the importance of the type of job/professional group to which employees belong when explaining employees' perceptions of their job and organization (Blauner, 1964; Dubin et al., 1975).

Historically, the term known colloquially as WC has been used to refer to office employees, while that of BC has been employed for manual employees (Shirai, 1983). Hopp et al. (2009) noted that BC employees carry out physical and routinary tasks while WC employees perform any task that requires intellect or creativity. However, as Ramirez & Nembhard (2004) pointed out, this distinction does not necessarily mean that there are jobs which are purely BC or WC.

It is relevant to consider this classification of employees, as the literature shows that, for diverse reasons, including frequently lower levels of job complexity and autonomy, higher levels of physical effort and other less favorable working conditions, worse career prospects, less formal education, factory/manual and other BC employees' perspectives are generally found to be more negative than those of WC employees; in fact, research suggests that their very conceptions of work, satisfaction and career and related experiences are notably different from those of the other group (Hu et al., 2010).

UAS is an industrial cooperative whose percentages of BC and WC employees are 45% and 55%, respectively. Arregi et al. (2018) in the same cooperative observed that, when questioned, employees' perceptions of the organizational atmosphere and of cooperative ownership beliefs and behavior were strongly associated with whether they were BC or WC. Consequently, this classification has been taken into account as far as possible in the present research.

In summary, working conditions for employees have been altered drastically in COVID-19 era; from working on the premises of the organization to working on-line or under new company policy and procedures that reduce physical contact among employees (Carnevale & Hatak, 2020). This represents a great challenge to employee participation (spine of the experience of MONDRAGON), with a subsequent need to modify the channels and mechanisms of decision-making and communication. This context leads us to the first research question:

To analyze how COVID-19 has affected employees' perceptions of their PDM and how governance and communication channels have been adapted to satisfy the new needs arising out of the current situation, differentiating between BC and WC.

Beyond the effect of COVID-19 on PDM, it has clearly influenced employees' psychological situation. Some of the most studied psychological outcomes in the literature are satisfaction, commitment, trust and motivation (Allan et al., 2019; Colquitt et al., 2007; Meyer & Allen, 1991; Meyer, 2001). A year after the first global lockdown, diverse studies have analyzed the psychological consequences the pandemic has had for employees in the workplace. In this new paradigm, there is a clear effort on the part of scientific research to assess the psychological impact of COVID-19 on the well-being of employees (Carnevale & Hatak, 2020; Lee et al., 2021; Meyer et al., 2021; Möhring et al., 2021); on their motivation and commitment (Adhitama & Riyanto, 2020; Chanana, 2020; Jung et al., 2021; Kaushik &

Guleria, 2020; Mani & Mishra, 2020; Riskey, 2020; Yuan et al., 2020); on their satisfaction (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2021; Ojo et al., 2021); trust (Gillespie et al., 2020); health/stress (Hamouche, 2020; Reizer et al., 2021; Teng et al., 2020), or on their sense of uncertainty (Tang et al., 2020); several of which aspects were analyzed in the previous crisis of 2008 (Biswas, & Biswas, 2010; Charles et al., 2019; Markovits et al., 2014; Meyer et al., 2018; Tonkiss, 2009; Závadský et al., 2015).

Relationship between PDM and psychological outcomes has been largely studied. We find interesting to overview the literature corresponding to such relationship. This review offers arguments/evidences to be taken into account, not only by organizations to foster employee participation, but also by employees to participate.

Several studies in the OD field have showed that employee participation is related to psychological outcomes such as satisfaction, commitment, motivation, organizational civism and other similar (see some references in Weber et al., 2020). Jarley et al. (1997) stated that democratic governance is considered key to greater organizational effectiveness and is mandatory to achieve higher levels of innovation and performance (Manville & Ober, 2003).

Within the HRM field, many studies have explored the relation between HPWS (where PDM is one of the practices taken into account more commonly) and competitiveness. (Paauwe, 2009; Guest 2011; Jiang et al., 2012; Paauwe et al., 2013; Elorza et al., 2016). Other studies have analyzed the relationship between HPWS and individual employee psychological outcomes, such as satisfaction, commitment and well-being (García-Chas et al., 2015; Huang et al., 2018; Huang et al., 2016; Teo et al., 2020).

If we focus on organizations where the ownership is broadly shared, literature suggests that such organizations tend to generate more positive psychological outcomes than those enterprises where the ownership is not broadly shared (Höckertin & Härenstam, 2006; Kruse, 2002; Long, 1978, 1980; McQuaid et al., 2012; Poutsma et al., 2015; Reeves, 2007; Van Dyne & Pierce, 1993; Wilson y Peele, 1991), although there are studies that reach the opposite conclusion (Arando et al., 2015).

With regard to cooperatives, Ortega (2019) concludes that academic literature tends to confirm that cooperatives have greater resistance to maintaining activity and employment in periods of economic recession (Bretos & Morandeira, 2016; Cantarero et al., 2013; Díaz & Marcuello, 2010; Pomares & Grávalos, 2001; Morandeira, 2014; Perad, 2016; Sala Ríos et al., 2014; Sala Ríos et al., 2015; Soto & Diaz, 2018; Villafañez, 2014).

Numerous studies have demonstrated the positive aspects and economic or social benefits of financial participation, for employees (EOA, 2010; Dong et al., 2002; French & Rosenstein, 1984; Gamble et al., 2002; Höckertin & Härenstam, 2006; Klein, 1987; Kruse, 2002; Kruse et al., 2008, 2010; Kuvaas, 2003; Oliver, 1990, 1984; Rhodes & Steers, 1981), for the company (EOA, 2010), and for the broader community (Kruse et al., 2010).

Although the above literature only focus on economic participation and ownership, some authors argue that is the combination of different areas of participation within companies that can help to achieve different psychological results. Klein (1987) proposed the Instrumental Satisfaction Model, by which capital ownership is widely shared and accompanied by other organizational policies and practices related in particular to information-sharing and employee PDM. This combination of policies and practices and shared ownership will lead employee-members to be satisfied with their ownership and will bring other positive outcomes to the company.

Therefore, employee participation is one of the tools with most potential available to companies, and through more participative organizational models, employees can participate in the company, from decision-making to ownership (Elorza et al., 2016), allowing the best organizational and psychological results to be achieved.

In addition, several studies highlight a positive relation between an adequate policy of IC and various psychological outcomes, such as employee satisfaction (Bustamante, 2013), motivation (Bustamante, 2013; Opitz & Hinner, 2003), the identification of employees with the company (Smidts et al., 2001), and employee well-being (Ruck, 2020; Ruck & Welch, 2012; Welch, 2011; Verčič et al., 2012).

In this regard, although we will not analyze the relation between the changes of perceptions related to PDM and psychological outcomes derived from the COVID-19 era, we have considered it interesting to address the second research question:

To analyze how COVID-19 has had an effect on psychological outcomes and the emotions experienced by employees during this period.

6.5 Methods

With the aims explained above, we have used a qualitative and quantitative design for this study.

The research was carried out at UAS, an employees' cooperative within MONDRAGON, as already mentioned (see section 6.2.).

To explore the gaps detected in the theoretical framework, we considered that a case study was the methodology that would best fulfill the needs and objectives of our research. As indicated by Yin (2013) and Maxwell (1996), the case study methodology is the most appropriate when the research questions require a profound exploration of a social phenomenon (such as COVID-19), when the focus of the research is to understand said phenomenon and its processes, and when it is important to analyze the how and why of the phenomenon.

One of the limitations of this methodology is that the interpretations of data are based on the impressions of the researchers and, therefore, cannot be extrapolated to other contexts. In order to reduce the impact of this limitation, we have used different techniques to triangulate the evidence and not base conclusions solely on the researchers' interpretation. In addition, we have applied validity criteria such as the use of multiple sources of evidences, the maintaining of the chain of evidence that allows to trace the data and the revision of the draft of the results by a key informant in UAS (Yin, 1998). On the other hand, it has not been our intention to generalize the results or conclusions drawn in this article, as each business has its peculiarities and nuances that make it unique and impede the extrapolation of results to other companies. Nevertheless, the results obtained in this research through the case study model try to facilitate the construction of arguments, interpretations and insight into employee experiences, all of which can be of use to other organizations that are preoccupied about how COVID-19 may affect the participation of its employees and IC, and which are conscious of the concerns of this new paradigm. With this study we invite other academics for further studies in the field of the participation in the new era after COVID-19, either in cooperatives or other democratic organizations.

In the qualitative methodology, the *focus group*, described below, is the main method used to address the research questions. For the quantitative methodology, on the other hand, an online questionnaire was employed with the aim of encouraging the employees' participation by enquiring about their opinions and perceptions. The two methodologies are considered to be complementary when seeking responses to the research questions put forward.

That said, the principle technique of data collection in the study has been the employment of a *focus group*. The technique consists of organizing meetings of small or medium-sized groups in which participants discuss one or various subjects in an informal environment, with guidance from researchers (Hernández et al., 2010). In this regard, the data collection has

followed a case study protocol designed by the researcher in order to deal with the reliability of the study (Yin, 1998).

Five *Focus groups* were carried out on the 12th (1 *focus group*), 13th and 14th (2 *Focus groups* each day) October 2020. The number of participants in each *focus group* varied, from 6 to 11 people, with a total of 42 participants among the five groups. By request of the company, the groups lasted an average of 30 minutes. The duration of the focus and the number of participants can be seen as a limitation of the study. However, the researcher tried to foster the involvement of all the 42 participants and the duration was not understood as a limitation for expressing their perceptions freely. All the *Focus groups* but one were recorded, with the authorization of all the participants.

The *focus group* participants were volunteers and were recruited from among both BC and WC employees. In addition, we made a point of recruiting members from some of the governance and other elected social bodies (due to their knowledge of the governance channels). In total, 24 BC employees and 16 WC employees participated, 8 of the total belonged to governance bodies. Two participants chose not to give information about their professional status or whether or not they were members of any of the cooperative's bodies.

To encourage debate and discussion among the participants, they were given a brief questionnaire prior to the *focus group* (see annex 5). The questionnaire is a quantitative method of data collection in which the perceptions of the participants about the subject under analysis are recorded in a quantitative manner. The questions in the questionnaire designed at MIK, the management research center in Mondragon University, were approved by the company's HRM department.

The questionnaire consisted of 8 items and 1 control question. The items were related to perceptions about PDM at the three levels identified in the literature (in the individual's job, in the department/unit/section, and in strategic decisions). The items also enquired about perceptions of the psychological consequences of COVID-19 in their lives. In the survey, a variety of answers was provided in order the participants to understand the questions. Lastly, there was a control question related to the professional circumstances of the employee; namely, whether he/she was BC or WC, and whether or not they formed part of one of the governance bodies.

The questionnaire was completed by all the employees who participated in the *focus groups* and thus served as a starting point for the analysis of their perceptions. The responses of the questionnaire were visualized on a screen and analyzed by both participants and researchers, thus stimulating a dialogue with which to probe, question by question, the quantitative responses and understand the employee's perceptions in a qualitative way. This dynamic led participants to express perceptions and feelings beyond the provided questions and answers.

In respect of the analysis, a descriptive analysis of the quantitative data was done. In relation to the qualitative data, the recorded *focus groups* were transcribed and the notes taken in the non-recorded Focus Group were included in the transcription. Then, the data was organized by each of the research questions. And finally an interpretation of the results was done in order to understand the impact of the COVID-19 in UAS.

In short, we decided to use a methodology that was both quantitative and qualitative in this research. Quantitative research allows us to determine the relation between elements, but it does not provide information about the *hows* and *whys*, which permit a qualitative point of view (Villarreal & Landeta, 2010), and which is the aim of this article.

6.6 Results

6.6.1 Research question 1

Research question 1 asked how COVID-19 has affected employees’ perceptions on PDM and how governance and communication channels have been adapted to satisfy the new needs arising out of the current situation. Table 1 summarizes the quantitative results for Research Question 1 for the overall sample as well as for the both groups (WC and BC separately). The results related to PDM have been classified according to the three levels cited above: in the individual’s job; in the department/business unit; and in strategic decisions. We have also included in the Table 6.1 the results regarding the perceptions about IC. As said before, both concepts are linked in our reality.

Table 6.1. Perception about PDM and IC. Percentage per each job-professional group

	To what extent has COVID-19 affected your perception of...											
	PDM in your job?			PDM in your department/business unit?			PDM in strategic decisions?			IC?		
	WC	BC	Total	WC	BC	Total	WC	BC	Total	WC	BC	Total
Considerably	7.0%	4.3%	5.13%	7.0%	9.5%	8.11%	23.0%	8.7%	13.16%	37.5%	58.3%	50.0%
Somewhat	40.0%	13.0%	25.64%	27.0%	0	10.81%	8.0%	26.1%	18.42%	43.8%	29.2%	35.0%
Slightly	20.0%	56.5%	41.03%	27.0%	42.9%	35.14%	15.0%	21.7%	18.42%	6.3%	8.3%	7.5%
No effect	33.0%	26.1%	28.21%	40.0%	47.6%	45.95%	54.0%	43.5%	50.00%	12.5%	4.2%	7.5%

When participants answer the questions about IC, they refer to both governance channels and day-to-day communication channels. The participators themselves link IC with PDM.

It is interesting to observe that, while only 28.21% of the employees think that COVID-19 has not affected their level of PDM in their job, this percentage rises to 50% in the case of strategic decisions. However, it is also of note that, while only 5% think that the crisis has affected their PDM in job considerably, this proportion doubles in the case of strategic decisions. In this way, there seems to be different perceptions about PDM according to the level.

Notwithstanding the above-mentioned, we must highlight that, in general, when asking the employees about their perception related to IC, they perceive that it has been affected somewhat or considerably by COVID-19 (more than 80% in both cases).

If we focus on PDM in the job, the predominant perception among BC employees is that COVID-19 has had only a slight effect (56.5 %), while less than half that percentage of WC employees have the same opinion (20%). On the other hand, among the WC employees, 47% conclude that COVID has had a considerable (7%) or intermediate (40%) influence, in contrast to 17.3% of the BC employees. Therefore, it can be observed that the impact of COVID-19 has more affected the WC employees in their perceptions of PDM in the first level.

In terms of PDM in the department/business unit, the percentages of employees that perceive considerable changes are low. It is noticeable that 27% of WC employees identify an intermediate effect (somewhat), while a large percentage of BC employees consider that the effect has been slight or null. In addition, it is noteworthy that the perception among BC employees that COVID-19 has had a slight effect is around 15 points higher than that of their WC colleagues.

In relation to strategic decisions, the prevailing perception among both BC and WC employees is that COVID-19 has not affected PDM. More than half the WC employees and almost half the BC employees perceive no effect. However, it is noteworthy that, among the former group, 23% consider COVID-19 to have affected PDM in strategic decisions

considerably, while 26% of the latter group perceive the effect to be intermediate, both of which percentages exceed those attributed to other levels. This implies a disparity of perceptions among employees, even among those belonging to the same category (in this case, WC).

When we explore PDM in their job further, the employees related this sensation with a reduction in interpersonal communication and the impact of COVID-19 on their day-to-day job. In this sense, in the feelings expressed by the workers, it seems that something has been lost in this communication, and therefore, in their PDM.

“participation..., to a certain extent it has affected us... Not in a serious way, but yes...I’ve been here practically every time, but there was always somebody missing...either they aren’t here...they don’t log on, or they can’t log on... that kind of thing... if you aren’t near ...”

“some have been (working) at home, and although the telephone is there, it just isn’t the same”

“I haven’t been on site: I might have been there to make decisions... meetings via Skype...a lot of e-mails”

Therefore, we can derive that when employees perceive that job participation has been affected considerably (5.13%) or quite a lot (25.64%), this change is perceived negatively.

In the department/business unit, on the other hand, PDM was related to modifications in the way of working. In this case, there is a high percentage of employees that perceives that PDM was slightly affected (35.14%) or not affected (45.95%). This result reflects that the COVID-19 has not affected the perception of employees in terms of PDM itself, but it has affected the type of decisions that had to be taken in order to face the economic situation derived from the COVID-19.

“for example, in my area... Decisions have had to be taken up until now that had practically never been taken ... there were some things that we didn’t do as a rule”

“a lot of projects have been paralysed, visits to quarries to check materials, etc. all these processes have been paralysed. In the department we have had to redistribute positions...”

In UAS, as in other firms, diverse types of meetings serve as channels of communication. In this case, when asking about IC the participants mentioned meetings of collaborators and departmental meetings, both of them related to employee PDM in department/business unit.

In this context, BC employees perceive the need to maintain or to resume monthly meetings that were called off because of COVID-19. The absence of these meetings means they have not had access to information.

“the fact is we don’t receive information”

“there is some information, but in comparison to before there is a real lack of information”

“if there is information, it doesn’t reach us”

“the information is incomplete; we receive a document with the most important points, which are usually about results. At the social level, before there was much more extensive information than what you can send now in a document.”

Some of the BC employees feel there should be more information, with the same structure and of the same type as that which existed before COVID-19: *“Yeah, yeah, they need to hold the meetings, the same as before”*.

In the case of WC employees, departmental meetings have not taken place in all departments/sections, but in some cases they do not know if this is due to COVID-19 or other reasons.

“in the department we belong to, the last two meetings haven’t taken place, but I’m not sure if it’s because of this or not”

“we’ve had meetings, different to before, but we have had them. It isn’t the same, but, well ...”

“...yes, we should have the monthly meeting, me and my department, and we don’t do it...you can see there that...somebody will say, man, we need to talk...”

When we enquired about the perception of their voice having been heard by their direct boss during COVID-19, differences were apparent between BC and WC employees. The majority of participants felt they had been heard by their direct boss during the pandemic, but the extent varied, with more positive perceptions among WC employees:

“I’ve felt listened to”

“in my case, with my boss, as he’s an individual person, it’s easy, but when it’s a team I think it will be more and more difficult”

“with COVID I think even more, I reckon...”

“there has been more communication with the direct boss”

“I always do, because I have a close relationship...We work alongside each other every day.”

However, negative perceptions were also expressed: *“well, not in every case...personally, I do, but I know there are some people who feel somewhat abandoned, people who were (working) at home”*.

In the case of BC employees, their perceptions were generally negative:

“I miss the monthly meetings, where we talk about the line...it’s a forum for discussion...yeah, when I’ve had something to say I’ve gone, and yes, I’ve been listened to, but it isn’t a natural forum...as a team, as a group...Things that go on in the line are spoken about in the bi-monthly meetings, and seeing as they aren’t being held...a lot of things aren’t discussed.”

“We can’t feel listened to all the time on the production line, because there’s a single person responsible for 20 people, so it’s understandable that you don’t feel listened to at certain moments because one person can only do so much...but this hasn’t got worse during the COVID-19 period”

“In production, it’s because of lack of time.... Because we can’t leave our work post, neither you nor he”

Thus, in this case, we can conclude pointing out that the perception about PDM in department has been neither positive nor negative. The perceptions are neutral. However, regarding to the IC related to the department/business unit, most of the evidence comes from the BC employees, practically all of which is negative, with regard to the holding of meetings, the absence of channels, the lack of information and the perception of being heard. There is no

evidence from WC employees other than a positive feeling regarding listening from their leaders.

Lastly, when we asked employees about their perception of their PDM in strategic decisions, they also referred to changes derived from COVID-19, as in the case of the PDM in the department/business unit:

“... and then also the decisions, you know, ...there are decisions that have been put on hold because of COVID-19”

“the whole aspect of investments... what was planned has been postponed”

“even the management plan, it was changed after it having being agreed on 1st January”

In the Focus Groups there was talk of the Governing Council, and the fact that it had to adopt decisions of major importance that would not have been taken pre-COVID-19.

“in the governing council, we have made decisions... it has been....”

“the situation with COVID has led us to engage in a series of important decisions, talks, assemblies... it has meant extra work, much more than during normal times...”

In the more institutional sphere, there is a general negative perception related to the lack of celebration to the social council constituents' meetings among the BC workers. Indeed, they require to hold these meetings, because of the interaction they facilitate. They even propose ideas to celebrate them, in smaller groups. In the case of WC, they propose to hold these types of meetings following a different format, maintaining the pre-COVID-19 structure.

“face-to-face in the end is the same as on paper, but if you have any queries, you have someone to ask, they clear up any doubts you might have there and then...”

“I sincerely believe that, the way things are now, several of the meetings, with the people who usually attend and everything, they could easily be held here...not the very big groups, but the rest could be”

“not only insofar as the information you receive, but also when it is given...”

“for me it's different if they explain things to you or... there isn't any interaction, questions and the rest”

“I've heard that people feel much more comfortable if the meeting is in person”

Additionally, some participants proposed mechanisms that could be used to allow the information to be transmitted satisfactorily. In the BC workforce, they proposed physical meetings per line or shift *“perhaps there needs to be a meeting for every shift/line”*. In the WC workforce, on the other hand, they suggested using the on-line format because the employees have the necessary resources *“I think that the social council constituents' meetings can be held by Skype, for example in the offices”, “yeah, they are missed...people feel much more comfortable holding social council constituents' meetings”*.

In terms of how PDM in said meetings had changed, part of the WC employees indicated that attendance was low, though the reason was unknown (among the BC employees, it is compulsory to attend these meetings because the production line stops because of it).

With respect to informative talks (pre-General Assembly), which were held in smaller groups, one of the members of the Social Council affirmed that the Council had come to the conclusion that PDM had improved.

This affirmation is reflected in the generally positive evaluation by employees of the General Assembly; the fact it had taken place on-line, and that there had been informative talks given

prior to the event, in which almost the entire content of the Assembly could be downloaded, was considered to have facilitated understanding.

“it was more positive, ...especially the key points that were to be voted on, much better than arriving and ...”

“I think that it has been rated very well in general”

“personally, I think it went very well”

“there were debates, and those debates don’t always arise in an assembly”

It seems, therefore, that workers perceive differences between the governance channels above explained. Thus, for the most operational and frequently used channels, such as social council constituents’ meetings, it seems that BC employees perceive that they miss holding these meetings and they require to hold them, while WC ask for changes in the way they are held. So the general impression is that PDM in this channel can be improved and/or modified.

On the other hand, the most important channel of strategic participation, the General Assembly, is valued positively, and this positive perception is related to the effort made by the cooperative to carry it out online, after holding informative talks in small groups.

In conclusion, we found evidence that COVID-19 has influenced the perceptions of PDM at the three levels explored: in the individual’s job, in the department/business unit, and in strategic decisions. Such perceptions are positive or negative depending, on the one hand, on the job-professional group (BC-WC) and, on the other hand, on the level of participation and the governance and communication channels.

6.6.2 Research question 2

Secondly, we asked the employees about how COVID-19 had affected some psychological outcomes, in particular, their satisfaction, motivation, commitment or trust, requesting that they identify the outcome which had been most negatively and positively affected. The results are shown in table 6.2.

Table 6.2: Impact of COVID-19 on psychological outcomes

	Which of the following outcomes has been most NEGATIVELY affected for you during COVID-19?	Which of the following outcomes has been most POSITIVELY affected for you during COVID-19?
Satisfaction	26.0 %	5.0 %
Motivation	21.0 %	14.0 %
Commitment	0.0 %	45.0 %
Trust	19.0 %	14.0 %
No answer	33.0 %	21.0 %

Regarding the outcomes that employees perceive to have been most negatively affected, more than a third of those questioned did not answer, as they considered that none of the possible responses represented the outcome they personally felt had been the most NEGATIVELY affected during the period of COVID-19, or because, in their opinion, no outcome had been affected negatively.

“I haven’t voted because I haven’t recognized any of those...I don’t know, personal uncertainty...”

“I don’t think any of them have”

“in my case, it hasn’t affected me negatively”

“here, internally, I don’t think it has affected us as much as we thought it was going to affect us...”

Satisfaction, motivation and trust (in that order) have been the outcomes most negatively affected, with similar percentages among the three. It is noteworthy that nobody identified commitment.

“I’ve chosen satisfaction because of how uncomfortable it is to wear a facemask”

“I chose satisfaction too...apart from the sense of insecurity that COVID creates in normal life, to tell the suppliers that you aren’t going to be able to do it because you’re afraid and to say no to them, delay things, well, that isn’t satisfactory.”

“I said satisfaction... because the satisfactions you might have had before, they’ve been taken away... well, they haven’t been taken away, but they’ve been diluted a bit or put to one side”

“in the beginning it was scary, the threat of being let go...but in the end it didn’t turn out to be the case”

“I chose motivation, you got up every day without knowing exactly what to expect, what you were going to find... the situation has been complicated and to be motivated...is complicated”

“I voted for trust, because the situation creates distrust and insecurity, not only at work...24 hours a day”

“I voted for trust, in part because of the uncertainty of not knowing if the guy you have next to you is going to be ok, if you’re going to be all right, that fear, a little...”

“I chose security, because of the present situation, because of the health threat...economic too, but more because of health”

In the qualitative part of the Focus Groups, some of the participants who did not answer mentioned uncertainty as the outcome that had been most negatively affected for them.

“there’s a lot of uncertainty there...to do with everything, economic, personal...”

“initially we did feel a lot of uncertainty about how and when it was going to bring pressure - at the business level (meaning that expectations as a company at the beginning were bad, but time has shown that expectations weren’t so bad)”

“I also voted for uncertainty in a generic way, maybe tomorrow we’ll all be sent home and have to wait to see what happens...”

With respect to the positive perception of the pandemic, 45 % of the employees considered that their level of commitment had been the clearest outcome.

“In this sense, I’ve also chosen commitment, because I think it has been demonstrated by actions...they cancelled the contract of several temporary employees and they made a commitment to contract them again and they did; the company committed itself to a series of people that were going to be temporary members later on, and they did that too...so, on the part of the organization, a series of commitments were undertaken and fulfilled”

“from the outset, we gave ourselves 85%¹⁷... Once more, our commitment has been firm... and in general we have committed ourselves fully to complying with the safety measures that have been implemented”

“in terms of remote working, I think the commitment of the employees and the mutual trust among employees and as a team have been enormous...”

“really in a situation where you are confronted with these difficulties, the urge to lend a hand ...”

“yeah, the commitment to help one another... it’s at difficult times like these that you can see it...”

“in the end we were in a situation that was so...one day we had to come in, the next day we had to go to the post office, the next day...you did things that...I don’t know how to explain it, you just had to muck in”

“I voted for commitment...it was like that before, you know, but now there’s more commitment, for safety’s sake, because of what could happen ...”

“I picked commitment too because as individual people and a cooperative we are committed to eradicating this pandemic, everyone in his/her own way, and also as a cooperative, using our resources, showing solidarity with our colleagues...”

Motivation and trust were also outcomes the participants felt had been most positively affected in their case.

“trust, in the sense that the work will get done even though the employees aren’t there physically”

“I had chosen trust, but they (motivation and trust) were also factors ...maybe more in the company, and it was a general comment...It’s when there are blows like this that you realize the value of the company you work for...”

“insofar as remote working, I think we’ve been able to see that the commitment of the employees and the mutual trust amongst them and as a team has been considerable...”

“I’ve felt motivation to come to work every day, whenever we could come, the fact that we still have a job...that’s good motivation”

However, in this case too, 22% of those surveyed did not respond, as they considered that none of the possible answers aligned with the factor they personally felt had been most POSITIVELY affected during the COVID-19 period. Empathy was mentioned as another outcome that had varied positively.

“and something that was not among the answers and that for me has been very enriching is that, in our team, there are people who work remotely, and we have put ourselves in their shoes and we’ve learned about the implications of other forms of work, and it has been a way of empathizing, totally”

Another topic that was addressed among the participants was the emotions experienced during the COVID-19 period. In this regard, we observed a disparity in the results. For example, 14 people experienced fear as employee-members during COVID-19, while 13 lived through it in a calm way.

¹⁷ In this case the participant refers to a payroll advance (a payment option within cooperatives). The percentage of salary to be received can be lowered if agreed by the General Assembly as a measure to counteract or improve the economic situation of the cooperative.

There was talk of tranquillity in both the economic-business and personal spheres.

“from almost the beginning we could see that, as soon as things got going again there was demand from the market, so in the end that was calming; and, in terms of the work itself, it was evident that the work was getting done ... from a lack of tranquillity, which there might have been in the days when we didn't really know what was happening...it lasted a very short time...there was tranquillity because all the data proved things were going well”

“I've been calm enough... at home the norms have been complied with, and at work too...”

In contrast, the employees who recognised having experienced fear were referring to the personal, family sphere.

“I was scared because this is such a shocking thing that has come out of nowhere that...”

“I was afraid and stressed, because living in such a small apartment, with the kids, not being able to go and see the grandparents, ... it was crazy”

“fear of the unknown... in the end everything was scary”

“I was afraid, but because fear is irrational ... and then there was the uncertainty of each day ... to cope with uncertainty is very complicated”

“yes, I also felt afraid, and anxious...to a certain point yes...most of the day I was calm, but yes...”

“with me it's fear, it's not that I feel mentally blocked, but...perhaps it's more apprehension, but...”

Those that chose anxiety or stress were generally referring to their personal life, rather than work.

“I've chosen anxious because of the whole situation we had with construction projects...plus, you had to go out, you were on site with 100 people who had travelled there on public transport...and then you went home and...you'd think to yourself, “What do I do? Do I change out of my clothes before I go in?”...I know, you're not in a hospital, but in the end...you ask yourself “Could I have been infected?”

“in terms of work... stressed”

“I've been anxious...in general, a bit, with the family, ... but I also have relatives who live alone ... and that creates anxiety. Or it could be fear too...”

Again, some of the people who had not voted said they had experienced the COVID-19 period with uncertainty and with a sense of not knowing what to expect.

“I'd say it was uncertainty with me...”

“I put fear, but you don't really live in fear, it's uncertainty, really. More than anything because of those around me, not me personally...I've had that worry, it isn't fear. If I chose fear, it's more to do with personal factors.”

“I didn't vote, for example, because I haven't been anxious, or afraid...I've been a bit on edge about what was happening”

In conclusion, it seems that satisfaction, motivation and trust are outcomes that have been valued more negatively during the pandemic. Some of the participants mentioned the

uncertainty and the anxiety suffered when talking about psychological outcomes. In relation to the most positively valued psychological outcome, the one that stands out is the commitment: commitment among colleagues, commitment with the economic situation of the cooperative, solidarity with colleagues and with the cooperative itself.

With regard to the emotions that arose during the period, some people experienced it with tranquility, while others said that they had experienced fear, but mainly in relation to the family environment and not to the work environment.

6.7 Discussion

At both the qualitative and quantitative level, we have found evidence that COVID-19 has affected differently employees' perceptions of their PDM on three levels: in their individual job, in their department or business unit, and in strategic decisions. The distinction among the levels of the PDM settled by Bernstein (1976b), Albizu et al. (2005), Baniandrés & Larrinaga (2013) and Eurofound (2013) is appropriate as it has been observed that COVID-19 has affected such levels in a differentiated manner. In this regard, although the majority of employees perceive that COVID-19 has had a slightly or no effect in their PDM, it is striking that the 80% of the employees perceive that IC, that includes channels where employees participate, has been considerably/somewhat affected. Therefore, we could conclude stating that COVID-19 has affected PDM fundamentally through the communication channels.

In UAS, participation in one's job has been related with interpersonal communication. And the perceptions gathered in the Focus Groups can be interpreted as negative, where there is a lack of relationship, and therefore interpersonal communication. In this sense, in the job level, the participants linked their PDM with the digitalization and remote working imposed by COVID-19 (DeFilippis et al., 2020).

Regarding to the department/business unit and in particular, BC employees, taking into account that the monthly meetings are not held, employees perceive that the absence of channels leads to a perception of a lack of information. Moreover, there is a feeling of not being heard due to the lack of effective communication channels with those responsible. We can conclude that due to these circumstances, the perception of PDM seems to have been deteriorated.

Referring to strategic decisions, among others, Wegge et al. (2010) and Weber et al. (2020) suggest that employees can participate directly or indirectly, through representative channels, in the organisations. In this regard, the participants perceive that there is a need to improve the closest and most operational and frequently used channel, such as the social council constituents' meeting, especially from the point of view of the BC workers. Employees miss such meetings. Indeed, among other channels, information related to the cooperative is transmitted via the social council constituents' meeting, and if such meetings are not held, the possibility of interaction and participation is lost.

However, the holding of informative talks in smaller groups has led to the conclusion (by the Social Council) that participation in certain channels has improved. There is a positive perception of the effort made by the cooperative to hold the General Assembly online after holding small informative talks which has strengthened participation in the cooperative's highest decision-making body. The strengthening of participation of members of the cooperative in the supreme decision making body, where each member has one vote regardless the contribution made, supports the idea that the main democratic channel has to function even in a pandemic and uncertainty context. Thus, in UAS, worker-members could participate in organizational and governance processes (Harrison & Freeman, 2004) also during the COVID-19 era.

Moreover, it can be said that the perception of PDM is directly connected with the celebration, or not, of both governance channel meetings and day-to-day meetings (e.g., social council constituents' meetings, informative talks, department/business unit meetings ...); in other words, with the efficiency of all these channels.

In conclusion, in this case, we have found evidence that the PDM in certain channels has deteriorated due to COVID-19 and this conclusion can be linked with the degeneration thesis that is being discussed within the cooperatives. However, in this particular and exceptional situation, UAS has implemented regeneration initiatives in order to celebrate successfully the meeting of the supreme body of the cooperative, that is, the General Assembly. Moreover, the employee-members also make some proposals to foster PDM in this COVID era that can be seen as regeneration initiatives. Therefore, as it stated in Bretos et al. (2020), degenerative and regenerative tendencies can occur simultaneously in the cooperative because as demonstrated, the cooperative has mechanisms and resources to revitalize democracy.

Furthermore, on the three levels, perceptions about the effect of COVID-19 on PDM are manifested as a disparity of opinions, and belonging to one labour category or another – BC versus WC – is a defining element. Therefore, job classification is a key point as in Hu et al. (2010), Arregi et al. (2018) and Belategi et al. (2019).

When employees were questioned about the psychological outcomes most negatively affected by COVID-19, there was not a predominating outcome. However, it is worth mentioning uncertainty as an outcome highlighted by those who did not identify with any of the proposals (satisfaction, motivation, trust). In this sense, we should underline that this outcome is not a trivial one in the era of COVID-19, as studies (Reizer et al., 2021; Rettie & Daniels, 2021) indicate that intolerance to uncertainty has constituted a significant risk factor for mental and psychological distress during the COVID-19 outbreak.

With respect to the outcomes that have been affected positively, there has been a clear boost of commitment among the employees, which is linked to the effort that each person has made within the company as a result of the pandemic. The commitment of employees in the current situation derived from the COVID-19 outbreak has become one of the utmost prominent primacies for human resource departments (Chanana, 2020); in fact, commitment has been shown to foster employee performance (Adithama & Riyanto, 2020). Although commitment is not one of the first outcomes to take into account when preparing for and combating against the new challenges raised by the pandemic, it is relevant to highlight that the academic sphere has demonstrated a correlation between the commitment of employees and mental health, causing for example insecurity, confusion, emotional isolation and stigma for employees in times of uncertainty (Pfefferbaum & North, 2020). In the present case study, in contrast to that shown by other research (Jung et al., 2021), there is an evident perception among employees that COVID-19 has not had negative effects on commitment, and that, rather than deteriorating, it has been strengthened. The commitment among colleagues, with the economic situation of the cooperative, solidarity with colleagues and with the cooperative itself shown by participants can be a sign of robustness and regeneration, since socially-oriented targets prevail over profit ones. One of the possible reasons that can explain the positive perception of commitment is that UAS has guaranteed, as far as possible, workplace democracy.

Lastly, with respect to their experience as employees/employee-members during COVID-19, those who mentioned "fear" have done so from a family/personal perspective, while those who have identified "anxiety" and "stress" as outcomes have generally done so with respect to work. In contrast, a perception of tranquillity has been transmitted from both the professional and personal spheres. According to the literature available, all these feelings and emotions are fruit of the pandemic. Indeed, as a result of the changes brought about by COVID-19, employees' anxiety, stress (Rossi et al., 2020; Sahni, 2020), risk perception (Wise et al., 2020; Dryhurst et al., 2020; Baldassarre et al., 2020), and anxiety regarding isolation,

stigma and discrimination have all increased significantly. Evidence shows that this stress has been caused by new factors, such as the threat represented by the virus to health and life itself, the restrictions and recommendations implemented by the authorities (home confinement), isolation and lack of social support (Irigoyen-Camacho et al., 2020).

6.8 Conclusions

In this article, with the aim of filling in the gaps detected in the theoretical framework, we have employed the case study methodology and analysed the quantitative and qualitative data that it provides. Although we do not claim to be able to generalize regarding the results and conclusions, as each company/business has its peculiarities and nuances, the data obtained as a result of our research are relevant in terms of constructing arguments, forming interpretations and gaining insight into experiences, and can be of use to future research in democratic enterprises in this new era.

In our case study, PDM has been affected by COVID-19. With regard to the day-to-day meetings and governance channels, although there are improvements and changes that still need to be implemented, the cooperative has responded well by continuing the work of its most important body, the General Assembly, with positive results.

The findings reveal differences between BC and WC employees that are proof of the need for academics to perform research that seeks to explain employees' perceptions with respect to the work they do and how they participate.

It is well-known that academics have studied the phenomenon of MONDRAGON and that exists a discussion about the dilemmas and paradoxes arising from the PDM (e.g. Bretos et al., 2020; Bretos et al., 2017; Errasti et al., 2016; Errasti et al., 2017; Agirre et al., 2014; Azkarraga et al., 2012; Greenwood & González, 1991; Stohl and Cheney, 2001; Cheney 2006). With this article, we provide another evidence to this discussion about the PDM in MONDRAGON. Our research has found, on the one hand, that degeneration and regeneration tendencies can occur simultaneously in a cooperative and on the other hand that UAS has mechanisms to regenerate the workplace democracy. The study has also focused, in the different perceptions of WC and BC, topic that had not been included in the previous literature.

Our psychological results revolve around commitment to the cooperative and uncertainty. The positive effect of this situation on perceptions of commitment is of note. An interesting line of research in the future would be to analyse if this is a specific effect of this company, of cooperatives in general, or of companies that have resumed their activity following an initial period of closure. And in case this phenomenon applies to other companies, it would be interesting to research about which are the antecedents and consequences of it. With respect to uncertainty, this outcome is more associated with life in general, and with the global climate of uncertainty, than with the work sphere specifically.

The health crisis has represented a turning point in the field of human resources and has made patent once more the need to treat employees as a central and fundamental element of an organization. COVID-19 has implied a change in our understanding of employee participation, an important and central aspect in democratic organizations.

6.9 References

- Adhitama, J., & Riyanto, S. (2020). Maintaining Employee Engagement and Employee Performance during Covid-19 Pandemic at PT. Koexim Mandiri Finance. *Journal of Research in Bussiness and Management*, 8(3), pp. 06-10.
- Agirre, I., Reinares, P., & Agirre, A. (2014). Antecedents to market orientation in the worker cooperative organization: the Mondragon Group. *Annals of Public and Cooperative Economics*, (85),3, pp. 387-408.
- Agirre, I., Reinares, P., & Freundlich, F. (2015). Does a democratic management model enhance performance through market orientation?: empirical evidence from the Mondragon industrial group. *Review of Radical Political Economics*, 47, pp. 345-367.
- Albizu, E.; Altzerreka, R.; Cerrato, J.; Etxaniz, F.J.; García, R.; Hoyos, J.; et al., (2005). *Participación de las personas. 7 claves para añadir valor a las organizaciones*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), pp. 500-528.
- Altuna Gabilondo, L. (2008). *La experiencia cooperativa de Mondragon: una síntesis general*.
- Altuna, R., & Grellier, H. (2008). Bases culturales e institucionales del desarrollo empresarial cooperativo de Mondragón. *Mondragón Bilduma*, 1, pp. 33-90.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. y Kalleberg, S. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Arando, S., Gago, M., Jones, D., & Kato, T. (2015). Efficiency in employee-owned enterprises: An econometric case study of Mondragon. *Industrial & Labor Relations Review*, 68(2), pp. 398–425.
- Arregi, A., Freundlich, F., & Gago, M. (2018). ULMA Architectural Solutions: A case from the Mondragon Cooperative Group. In Berry, D. & Kato, T. (Eds). *Employee Ownership and Employee Involvement at Work: Case Studies (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms Series)*, pp. 37-75. Emerald Publishing Limited. ISBN: 978-1-78714-519-1.
- Azkarraga J., Cheney G., & Udaondo, A. (2012). Workers participation in a globalized market: reflections on and from Mondragon. in Atzeni M., (Ed.). *Alternative Work Organizations*, pp. 76-102. Palgrave Macmillan.
- Azkarraga J., Cheney G. (2019). Mondragon: Cooperatives in Global Capitalism. In: Berger S., Pries L., Wannöffel M. (Eds). *The Palgrave Handbook of Workers' Participation at Plant Level*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-48192-4_11
- Baldassarre, A.; Giorgi, G.; Alessio, F.; Lulli, L.G.; Arcangeli, G.; Mucci, N. (2020). Stigma and Discrimination (SAD) at the Time of the SARS-CoV-2 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 6341. <https://doi.org/10.3390/ijerph17176341>
- Baniandrés J. & Larrinaga, M.A. (2013). Siete experiencias de participación: luces y sombras en el caminar. Bizkaiko Foru Aldundia.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Basterretxea, I., & Albizu, E. (2011). Management training as a source of perceived competitive advantage: The Mondragon Cooperative Group case. *Economic and Industrial Democracy*, 32(2), 199-222.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In Ferris, G.R. (Ed). *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, pp- 53-101. JAI Press.

Begin, JP. (1991). *Strategic Employment Policy*. Prentice-Hall.

Belategi, O., Gago, M., & Egaña, T. (2019). La comunicación interna en las cooperativas: la percepción de las personas trabajadoras sobre la escucha y la información [Internal communication in cooperatives: the perception of working people about listening and information]. *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, (130), pp. 9-32.

Bernstein, P. (1976a). *Workplace democratization-its internal dynamics*. Kent Corporate Administration Research Institute.

Bernstein, P. (1976b). Necessary Elements for Effective Worker Participation in Decision Making. *Journal of Economic Issues*, 10 (2), 490–522. doi:10.1080/00213624.1976.11503358.

Biswas, U. N., & Biswas, S. N. (2010). Organizational health, stress & commitment during global financial crisis. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46 (1), pp. 112-125.

Blauner, R. (1964). *Alienation and freedom: The factory worker and his industry*. University of Chicago Press.

Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31 (1), pp. 42-58.

Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment and Society*, 28 (6), pp. 963-984.

Bretos, I., & Morandeira, J. (2016). La economía social ante la actual crisis económica en la comunidad autónoma del País Vasco. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, Vol 122, pp. 7–33.

Bretos, I., Errasti, A., & Marcuello, C. (2017). Ownership, governance, and the diffusion of HRM practices in multinational worker cooperatives: Case-study evidence from the Mondragon group. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 76-91.

Bretos, I., Errasti, A., & Marcuello, C. (2020). Is there life after degeneration? The organizational life cycle of cooperatives under a 'grow-or-die' dichotomy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(3), 435-458.

Bulińska-Stangrecka, H., & Bagieńska, A. (2021). The Role of Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as an Element Promoting Positive Mental Health at Work in the Era of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1903.

Bustamante, E. (2013). El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. *Revista de Comunicación y Salud*, 3 (1), pp. 35-49.

Cantarero Sanz, S., González-Loureiro, M., & Puig Blanco, F. (2013). El efecto “economía social” en la supervivencia empresarial. *CIRIEC - España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (78), pp. 175–202.

Capelli, P., & Singh, H. (1992). Integrating human resource management and strategic management. In Lewin, D., Mitchell, O.S. y Sherer, P. (Eds). *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, pp. 165-192. Industrial Relations Research Association.

Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.

Carrascosa, L. (1992). *Comunicación*. Ciencias de la Dirección.

Chadwick, C., & Dabu, A. (2009). Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages. *Organization Science*, 20 (1), pp. 253-272.

Chanana, N. (2020). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*, e2508.

Charles, A., Wu, D., & Wu, Z. (2019). Economic shocks on subjective well-being: Re-assessing the determinants of life-satisfaction after the 2008 financial crisis. *Journal of Happiness Studies*, 20(4), pp. 1041-1055.

Cheney, G. (2006). Worker Participation: Current Research and Future Trends. *Research in the Sociology of Work*, 16, pp. 179-203.

Child J. (2021). Organizational participation in post-covid society its contributions and enabling conditions, *International Review of Applied Economics*, DOI: 10.1080/02692171.2020.1774976. Link to this article: <https://doi.org/10.1080/02692171.2020.1774976>

Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59 (3), pp 501-528.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), pp. 909-927.

DeFilippis, E., Impink, S. M., Singell, M., Polzer, J. T., & Sadun, R. (2020). Collaborating during coronavirus: The impact of COVID-19 on the nature of work (No. w27612). National Bureau of Economic Research.

Del Pozo, M. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*. Ediciones Universidad de Navarra, S.A.

Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, pp. 165-197.

Díaz Foncea, M., & Marcuello Servós, C. (2010). Impacto económico de las cooperativas. La generación de empleo en las sociedades cooperativas y su relación con el PIB. *CIRIEC - España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (67), pp. 23-44.

Dong, X. Y., Bowles, P., & Ho, S. P. S. (2002). Share ownership and employee attitudes: Some evidence from China's post-privatization rural industry. *Journal of Comparative Economics*, 30(4), pp. 812-835.

Dryhurst, S.; Schneider, C.R.; Kerr, J.; Freeman, A.L.J.; Recchia, G.; Van Der Bles, A.M.; Spiegelhalter, D., & Van Der Linden, S. (2020). Risk perceptions of COVID-19 around the world. *Journal of Risk Research*, 23, pp. 994-1006.

Dubin, R., Champoux, J. E., & Porter, L. W. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, pp. 411-421.

Elías, J., & Mascaray, J. (1998). *Mas allá de la comunicación interna*. Ediciones Gestión 2000.

Elorza, U., Harris, C., Aritzeta, A., & Balluerka, N. (2016). The effect of management and employee perspectives of high-performance work systems on employees' discretionary behaviour. *Personnel Review*, 45, pp. 121-141.

Enrique, A.M. (2007). La comunicación empresarial en casos de crisis. Estudio de caso: la crisis de Fontaneda [Tesis Doctoral]. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf>

Errasti, A., Bretos, I., & Etxezarreta, E. (2016). What do Mondragon coopitaist multinationals look like? The rise and fall of Fagor Electrodomésticos, S. Coop. and its European Subsidiaries. *Annals of Public and Cooperative Economics* 87:3, 433-456.

Errasti, A., Bretos, I., & Nuñez, A. (2017). The viability of cooperatives: The fall of the Mondragon cooperative Fagor. *Review of Radical Political Economics*, 49 (2), pp. 181-197.

Instituto Vasco de Estadística, EUSTAT. (2021). Press Release (22-01-2021). In <http://www.eustat.eus>.

Eurofound (2013). *Work organisation and employee involvement in Europe*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Employee Ownership Association, EOA (2010). The employee ownership effect: a review of the evidence. In https://employeeownership.co.uk/wp-content/uploads/The_employee_ownership_effect_a_review_of_the_evidence.pdf

Ewing, M., Men, L. R., & O'Neil, J. (2019). Using social media to engage employees: Insights from internal communication managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), pp. 110-132.

Forcadell, F.J. (2005). Democracy, cooperation and business success: the case of mondragon corporacion cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56, pp. 255-274.

French, J. L., & Rosenstein, J. (1984). Employee ownership work attitudes, and power relationships. *Academy of Management Journal*, 27(4), pp. 861-869.

Freundlich, F., Arando, S., Gago, M., Jones, D. C., & Kato, T. (2013). Institutional Innovation in Mondragon: Context, Shape and Consequence. Hamilton Digital Commons. <https://digitalcommons.hamilton.edu/chapters/135>

Gallego-Bono, J.R., Chaves-Avila, R. (2016). Innovation cooperative systems and structure change: An evolutionary analysis of Anecoop and Mondragon cases. *Journal of Business Research*, 69 (11), pp. 4907-4911.

Gallup (2020). *How coronavirus will change the 'next normal' workplace*, available at: www.gallup.com/workplace/309620/coronavirus-change-next-normal-workplace.aspx .

Gamble, J. E., Culpepper, R., & Blubaugh, M. G. (2002). ESOPs and employee attitudes. The importance of empowerment and financial value. *Personnel Review*, 31(1), pp. 9–26.

García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

García-Chas, R., Neira-Fontela, E., & Castro-Casal, C. (2014). High-performance work system and intention to leave: a mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(3), pp. 367-389.

García-Chas, R., Neira-Fontela, E., & Varela-Neira, C. (2015). Comparing the explanatory capacity of three constructs in the prediction of engineers' proficiency, adaptivity, and proactivity. *Human Resource Management*, 54(4), pp. 689-709.

Gillespie, N., Searle, R., Gustafsson, S., & Hailey, V. H. (2020). Preserving employee trust during crisis. *Behavioral Science and Policy*, 6 (COVID-19 special issue), pp. 1-10.

Gonzalo, P. (2002). La utilidad de la comunicación interna para los directivos. *Harvard Deusto Business Review*, 107(3), pp. 36-44.

Greenwood, D.J. & González, S.J. (1991). *Industrial Democracy as Process: Participatory Action Research in the Fagor Cooperative Group of Mondragon*. Maastricht-Stockholm, Van Gorcum Arbetslivscentrum.

Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), pp. 3-13.

Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W., & MacCurtain, S. (2009). High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), pp. 112-125.

Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 2:15.

Hargie, O. E., & Tourish, D. E. (2009). *Auditing organizational communication: A handbook of research, theory and practice*. Routledge/Taylor & Francis Group.

Harrison, J.S. & Freeman, R.E. (2004). Democracy in and around organizations: Is organizational democracy worth the effort? *Academy of Management Executive* 18(3), pp. 49–53.

Heller, F.A., Pusic, E., Strauss, G. and Wilpert, B. (1998). *Organizational Participation: Myth and Reality*. Oxford University Press.

Heras-Saizarbitoria, I. (2014). The ties that bind? Exploring the basic principles of worker-owned organizations in practice. *Organization*, 21(5), pp. 645-665.

Hermel, P. (1990). *La gestión participativa (management participativo)*. Ediciones gestión 2000, S.A.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.

Höckertin, C., & Härenstam, A. (2006). The impact of ownership on psychological working conditions: A multi-level analysis of 60 workplaces. *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), pp. 245–284.

Hopp, W.J., Iravani, S.M.R., Liu, F. (2009). Managing White-Collar Work: An Operations-Oriented Survey. *Production and Operations Management*, 18 (1), pp. 1-32.

Hu, X., Kaplan, S., & Dalal, R. S. (2010). An examination of blue- versus white-collar workers' conceptualizations of job satisfaction facets. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), pp. 317–325.

Huang, L. C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y. P., Chen, S. Y., & Hsieh, M. J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: An empirical study. *Personnel Review*, 45 (2), pp. 296-314.

Huang, Y., Ma, Z., & Meng, Y. (2018). High-performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3), pp. 341-359.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 635-672.

Irigoyen-Camacho, M.E., Velazquez-Alva, M.C., Zepeda-Zepeda, M.A., Cabrer-Rosales, M.F., Lazarevich, I., & Castaño-Seiquer, A. (2020). Effect of Income Level and Perception of Susceptibility and Severity of COVID-19 on Stay-at-Home Preventive Behavior in a Group of

Older Adults in Mexico City. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 7418.

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46(1), pp. 237-264.

Jaén Díaz, M., Luceño Moreno, L.; Martín García, J., & Rubio Valdehita, S (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *EduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía*, 5 (1), pp. 3-31.

Jarley, P., J. Fiorito, & J. T. Delaney. (1997). A structural contingency approach to bureaucracy and democracy in U.S. national unions. *Academy of Management Journal*, 40 (4), pp. 831-861.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), pp. 1264-1294.

Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102703.

Kaushik, M., & Guleria, N. (2020). Employee relations and engagement during covid-19. *Sparkling International Journal of Multidisciplinary Research Studies*, 3(2), pp. 1-11.

Kerr, J.L. & Caimano, V.F., (2004). The limits of organizational democracy. *The Academy of Management Review* 18(3), pp. 81–97.

Klein, K. J. (1987). Employee stock ownership and employee attitudes: A test of three models. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 72(2), pp. 319–332.

Kovaitė, K., Šūmakaris, P., & Stankevičienė, J. (2020). Digital communication channels in Industry 4.0 implementation: The role of internal communication. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1), pp. 171-191.

Kruse, D. (2002). Research evidence on prevalence and effects of employee ownership. *Journal of Employee Ownership Law and Finance*, 14(4), pp. 65-90.

Kruse, D. Freeman, R. & Blasi, J. (2008). Do workers gain by sharing? Employee outcomes under employee ownership, profit sharing, and broad-based stock options (No. w14233). National Bureau of Economic Research.

Kruse, D. L., Freeman, R. B., & Blasi, J. R. (2010). Do workers gain by sharing? Employee outcomes under employee ownership, profit-sharing and broad-based stock options. In D. L. Kruse, R. B. Freeman, & J. R. Blasi (Eds.), *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing and broad-based stock options* (pp. 257–289). Chicago, IL: University of Chicago Press

Kuvaas, B. (2003). Employee ownership and affective organizational commitment: Employees' perceptions of fairness and their preference for company shares over cash. *Scandinavian Journal of Management*, 19, pp. 193–212.

Larrañaga, A. (2005). Kooperatibetako organo sozialak. In: Agirre, A., Bakaikoa, B., Errasti, A.M. (2005). *Kooperatiben enpresa-ekonomia*, pp. 37-59. Arrasate-Mondragon: Mondragon Unibertsitatea Zerbitzu Editoriala.

Lee, T. C., Yao-Ping Peng, M., Wang, L., Hung, H. K., & Jong, D. (2021). Factors Influencing Employees' Subjective Wellbeing and Job Performance During the COVID-19 Global Pandemic: The Perspective of Social Cognitive Career Theory. *Frontiers in Psychology*, 12: 577028. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.577028>.

Li, J.-Y., Sun, R., Tao, W. and Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: the role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47 (1), pp. 1-11. doi: 10.1016/j.pubrev.2020.101984.

Long, R. J. (1978). The effects of employee ownership on organizational identification, employee job attitudes, and organizational performance: A tentative framework and empirical findings. *Human Relations*, 31(1), pp. 29–48

Long, R. J. (1980). Job attitudes and organizational performance under employee ownership. *Academy of Management Journal*, 23(4), pp. 726–737

MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Review*, 48(2), pp. 197-221.

Mani, S., & Mishra, M. (2020). Non-monetary levers to enhance employee engagement in organizations—“GREAT” model of motivation during the Covid-19 crisis. *Strategic HR Review*, 19(4), pp. 171-175.

Manville, B., & J. Ober. (2003). *A company of citizens: What the world's first democracy teaches leaders about creating great organizations*. Harvard Business School Press

Markovits, Y., Boer, D., & Van Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, 32(3), pp. 413-422.

Maxwell, J.A. (1996). *Qualitative Research Design*. Sage.

McQuaid, R., Hollywood, E., Bond, S., Canduela, J., Richard, A., & Blackledge, G. (2012). Fit for work? Health and wellbeing of employees in employee owned business. Final Report to Employee Ownership Association, Employment Research Institute, Edinburgh Napier University/John Lewis Partnership, Edinburgh, Scotland.

Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105.

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

Meyer, J., (2001). Organizational commitment In: Robertson., I.T. & Cooper., C. (Editors). *Personnel psychology and human resource management: A reader for students and practitioners*, pp. 289-342.

Meyer, B., Zill, A., Dilba, D., Gerlach, R., & Schumann, S. (2021). Employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic in Germany: A longitudinal study of demands, resources, and exhaustion. *International Journal of Psychology*, 56(4), pp. 532-550.

Meyer, J. P., Morin, A. J., & Wasti, S. A. (2018). Employee commitment before and after an economic crisis: A stringent test of profile similarity. *Human Relations*, 71(9), pp. 1204-1233.

Miao, R., Bozionelos, N., Zhou, W., & Newman, A. (2020). High-performance work systems and key employee attitudes: the roles of psychological capital and an interactional justice climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), pp. 443-477.

Möhring, K., Naumann, E., Reifenscheid, M., Wenz, A., Rettig, T., Krieger, U., ... & Blom, A. G. (2021). The COVID-19 pandemic and subjective well-being: longitudinal evidence on satisfaction with work and family. *European Societies*, 23(sup1), S601-S617.

Morandeira, J. (2014). Euskal gizarte ekonomiaren bilakaera krisi garaian. *Gizarte Ekonomia Euskal Aldizkaria/ Revista Vasca de Economía Social*, 0, pp. 137–153.

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.
- Ojo, A. O., Fawehinmi, O., & Yusliza, M. Y. (2021). Examining the Predictors of Resilience and Work Engagement during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(5), 2902.
- Oliver, N. (1984). An examination of organizational commitment in six workers' cooperatives in Scotland. *Human Relations*, 37(1), pp. 29-45.
- Oliver, N. (1990). Work rewards, work values, and organizational commitment in an employee-owned firm: Evidence from the UK. *Human Relations*, 43(6), 513-526.
- Ongallo, C. (2001). *La comunicación interna en la empresa española*. Ediciones La Coria.
- Ortega, I. (2019). Empresas participadas por las personas trabajadoras y su contribución al territorio. In Arregi, A., Gago, M, Gómez., I, Ortega., I & Uribeberria., U. (Eds). *Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa: bienestar, rendimiento, territorio*, pp. 106-127. Mondragon Unibertsitatea.
- Opitz, I., & Hinner, M. B. (2003). Good internal communication increases productivity (No. 2003/07). Freiburger Arbeitspapiere.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management studies*, 46(1), pp. 129-142.
- Paauwe, J., Boon, C., Boselie, J. P. P. E. F., & Den Hartog, D. (2013). Reconceptualizing fit in strategic human resource management: 'Lost in translation?'. In J. Paauwe, D. M. Guest, & P. M. Wright (Eds.), *HRM & Performance: Achievements & Challenges* (pp. 61-78). Wiley.
- Perad, P. (2016). *La crisis, ¿una oportunidad para la economía social española?* Funcas.
- Peters T. (1995). *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*. Ed. Deusto.
- Pfefferbaum, B., & North, C. (2020). Mental Health and the Covid-19 Pandemic. *The New England Journal of Medicine*, 383(6), pp. 510–512.
- Pomares Hernández, I., & Grávalos Gastaminza, M. A. (2001). Cooperativas, desempleo y efecto refugio. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, 74, pp. 69–84.
- Poutsma, E., van Eert, C., & Ligthart, P. E. M. (2015). Employee ownership and organizational citizenship behavior: High performance ownership systems and the mediating role of psychological ownership. In A. Kauhanen (Ed.). *Advances in the economic analysis of participatory & labor-managed firms* (Vol. 16, pp. 223–248). Emerald. doi:10.1108/S0885-333920150000016015
- Ramdani, B., Mellahi, K., Guermat, C., & Kechad, R. (2014). The efficacy of high performance work practices in the Middle East: Evidence from Algerian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(2), pp. 252-275.
- Ramirez, Y. W., & D. A. Nembhard. (2004). Measuring knowledge worker productivity. *Journal of Intellectual Capital*, 5 (4), pp. 602–628.
- Reeves, R. (2007). *CoCo companies: Work, happiness and employee ownership*. Employee Ownership Insight (Employee Ownership Association).
- Reizer, A., Geffen, L., & Koslowsky, M. (2021). Life under the COVID-19 lockdown: On the relationship between intolerance of uncertainty and psychological distress. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 13 (4), pp. 432-437.
- Rettie, H., & Daniels, J. (2021). Coping and tolerance of uncertainty: Predictors and mediators of mental health during the COVID-19 pandemic. *American Psychologist*, 76 (3), pp. 427-437.

Rhodes, S. R., & Steers, R. M. (1981). Conventional vs. worker-owned firms. *Human Relations*, 34, pp. 1013–1035.

Risley, C. (2020). Maintaining Performance and Employee Engagement During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Library Administration*, 60(6), pp. 653-659.

Rodríguez-Sañudo Gutierrez, F. (1979). Participación de los trabajadores en la empresa. *Revista de Política Social*, 121, pp. 415-437.

Rossi, R.; Socci, V.; Talevi, D.; Mensi, S.; Niolu, C.; Pacitti, F.; Di Marco, A.; Rossi, A.; Siracusano, A.; Di Lorenzo, G. (2020). COVID-19 Pandemic and Lockdown Measures Impact on Mental Health Among the General Population in Italy. *Frontiers in Psychiatry*, 11:790. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2020.00790>.

Ruck, K. (2020). Internal communication and the associations with organizational purpose, culture and strategy, in Ruck, K. (Ed). *Exploring Internal Communication, Towards Informed Employee Voice*. 4th Edition. Routledge.

Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), pp. 294-302.

Sahni, J. (2020). Impact of COVID-19 on Employee Behavior: Stress and Coping Mechanism during WFH (Work From Home) Among Service Industry Employees. *International Journal of Operations Management* (1), pp. 35–48.

Sala Ríos, M., Farré Perdiguier, M., & Torres Solé, T. (2014). Un análisis del comportamiento cíclico de las cooperativas y sociedades laborales españolas y de su relación con la actividad económica. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, 115, pp. 7–29.

Sala Ríos, M., Torres Solé, T., & Farré Perdiguier, M. (2015). El empleo de las cooperativas. Un análisis comparativo de sus fases cíclicas y de su grado de sincronización. *CIRIEC - España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 83, 115-141.

Saló, N. (2007). La Comunicación Interna. Instrumento fundamental de la Función Directiva. Barcelona Management Reviws. Available at: <https://docplayer.es/11110664-La-comunicacion-interna-instrumento-fundamental-de-la-funcion-directiva.html>.

Sánchez, S. G., & Shimón, D. (1997). *La Dirección por Valores*. Mcgraw Hill.

Sanders, K., Nguyen, P. T., Bouckenooghe, D., Rafferty, A., & Schwarz, G. (2020). Unraveling the what and how of organizational communication to employees during COVID-19 pandemic: Adopting an attributional lens. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), pp. 289-293.

Shirai, T. (1983). A theory of enterprise unionism. In Shirai, T. (Ed). *Contemporary Industrial Relations in Japan* pp. 117–143. University of Wisconsin Press.

Smaliukienė, R., & Survilas, A. (2018). Relationship between organizational communication and creativity: How it advances in rigid structures? *Creativity Studies*, 11(1), pp. 230–243. <https://doi.org/10.3846/cs.2018.4004>

Smidts, A., Pruyn, H. y Van Riel, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *The Academy of Management Journal*, 5 (44), pp. 1051-1062. DOI: 10.2307/3069448.

Soto Gorrotxategi, A., & Diaz Molina, L. (2018). Hego Euskal Herriko kooperatiba ehunaren bilakaeraren lurralde analisisa. *Gizarte Ekonomia Euskal Aldizkaria / Revista Vasca de Economía Social*, 15, pp. 77–102.

Spicer, A. (2020). Organizational Culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57 (8), pp. 1737-1740.

Stohl, C. & Cheney, G. (2001). Participatory processes/paradoxical practices. *Management Communication Quarterly*, 14 (3), pp. 349-407.

Tang, C., Ma, H., Naumann, S. E., & Xing, Z. (2020). Perceived Work Uncertainty and Creativity During the COVID-19 Pandemic: The Roles of Zhongyong and Creative Self-Efficacy. *Frontiers in Psychology*, 11:596232. doi: 10.3389/fpsyg.2020.596232.

Teng, Y. M., Wu, K. S., & Lin, K. L. (2020). Life or Livelihood? Mental Health Concerns for Quarantine Hotel Workers During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 11:2168. doi: 10.3389/fpsyg.2020.02168.

Teo, S. T., Bentley, T., & Nguyen, D. (2020). Psychological work environment, work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102415.

Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica. Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Granica.

Tonkiss, F. (2009). Trust, confidence and economic crisis. *Intereconomics*, 44 (4), pp. 196-202.

Uysal, N. (2016). Social collaboration in intranets: The impact of social exchange and group norms on internal communication. *International Journal of Business Communication*, 53(2), pp. 181-199.

Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (1993, April). Employee ownership: Empirical support for mediated relationships. Paper presented at the Eighth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. (Found in Pierce, J. and Jussila, I. (2011)).

Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review*, 38(2), pp. 223-230.

Vilanova, N. (2013). *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro*. Plataforma.

Villafañez, I. (2014). Kooperatiben konkurtsoaren inguruan zenbait datu eta hausnarketa. *Gizarte Ekonomia Euskal Aldizkaria / Revista Vasca de Economía Social*, 0, pp. 117–135.

Villarreal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa: una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)*, 16(3), pp. 31-52.

Wattoo, M. A., Zhao, S., & Xi, M. (2020). High-performance work systems and work–family interface: job autonomy and self-efficacy as mediators. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(1), 128-148.

Weber, W.G., Unterrainer, C., & Schmid, B.E. (2009). The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (8), pp. 1127-1149.

Weber, W.G., Unterrainer, C. & Höge, T. (2020). Psychological research on organizational democracy: a meta-analysis of individual, organizational, and societal outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 69, (3), pp. 1009-1071, doi: 10.1111/apps.12205.

Wegge, J., Jeppesen, H.J., Weber, W.G., Pearce, C.L., Silva, S.A., Pundt, A., Jonsson, T., Wolf, S., Wassenaar, C.L., Unterrainer, C. & Piecha, A. (2010). Promoting work motivation in organizations: should employee involvement in organizational leadership become a new tool in the Organizational Psychologists' s Kit?. *Journal of Personnel Psychology*, 9(9), pp. 154-171.

- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (4), pp. 328-346.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An international Journal*, 12 (2), pp. 177-198.
- Whyte, W. F. (1995). Learning from the Mondragón cooperative experience. *Studies in Comparative International Development*, 30(2), pp. 58-67.
- Wilkinson, A., Gollan, P.J., Marchington, M., & Lewin, D. (2010). Conceptualizing Employee Participation in Organizations. In: Adrian Wilinon et al. (Editors). *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*. Oxford University Press.
- Wilson, N., & Peel, M. J. (1991). The impact on absenteeism and quits of profit-sharing and other forms of employee participation. *Industrial and Labor Relations Review*, 44(3), pp. 454–468.
- Wilpert, B. (1989). Participation behavior and personal growth. In Krau, E. (Ed). *Self-realization, success, and adjustment*, pp. 77-90. Praeger.
- Wise, T., Zbozinek, T.D., Michelini, G., Hagan, C.C., & Mobbs, D. (2020). Changes in risk perception and self-reported protective behaviour during the first week of the COVID-19 pandemic in the United States. *Royal Society Open Science*, 7:200742.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), pp. 301-326.
- Wright, P.M. & McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), pp. 295-320.
- Xian, H., Atkinson, C., & Meng-Lewis, Y. (2019). Guanxi and high performance work systems in China: evidence from a state-owned enterprise. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(19), pp. 2685-2704.
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información (EPI)*, 29(2), e290220.
- Yazdani, N. (2010). Organizational democracy and organization structure link: Role of strategic leadership and environmental uncertainty. *Business Review* 5(2), pp. 51–73.
- Yawson, R. (2020). Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), pp. 406-417.
- Yin, R. K. (1998). *The abridged version of case study research: Design and method*. Sage publications.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications, 5th edition.
- Yuan, Z., Y, Z., & Zhong, M. (2020). Plug back into work, safely: Job reattachment, leader safety commitment, and job engagement in the COVID-19 pandemic. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), pp. 62-70.
- Závadský, J., Hitka, M., & Potkány, M. (2015). Changes of employee motivation of Slovak enterprises due to global economic crisis. *E a M: Ekonomie a Management* 18 (1), pp. 57-66.
- Zhang, M., Zhu, C. J., Dowling, P. J., & Bartram, T. (2013). Exploring the effects of high-performance work systems (HPWS) on the work-related well-being of Chinese hospital employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), pp. 3196-3212.

CAPÍTULO 7
**Conclusiones, limitaciones y
líneas futuras**

7. Conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación

La competitividad y dinamismo existente en la economía globalizada en la que se sitúan las organizaciones ha hecho que sea imprescindible situar a la persona trabajadora en el centro, implicarla en el proyecto empresarial y alinearla con la estrategia organizacional en aras a conseguir una ventaja sostenible, mejorar el rendimiento organizacional y generar valor económico para la organización (Capelli y Singh, 1992; Wright y McMahan, 2011). Además, para implicar a las personas trabajadoras, las organizaciones están intentando avanzar hacia modelos más participativos. Todo ello ha supuesto que el campo de la gestión de personas haya pasado a tener un rol estratégico importante dentro de las organizaciones.

En este contexto, las cooperativas son, por su propia naturaleza, las organizaciones más democráticas y centradas en las personas y las que tienen mayor potencial para integrar a las personas trabajadoras en sus proyectos, personas implicadas, activas y participativas (Altuna, 2008). Sin embargo, en lo que a la participación se refiere, la fórmula cooperativa también tiene sus *“luces y sombras”* que se traducen en las teorías de degeneración y regeneración.

Hasta donde se conoce, existen pocos estudios que analicen las prácticas de gestión de personas en las cooperativas -donde, además, como elemento diferenciador, las personas trabajadoras son a su vez socias de la cooperativa- (entre otros, Charterina et al., 2007; Bretos et al., 2017; Garmendia et al., 2021). La literatura tampoco se ha centrado en analizar la participación desde diferentes ángulos y no existen demasiadas evidencias sobre tendencias degenerativas o regenerativas en términos democráticos y participativos (entre otros, Bakaikoa et al., 2004; Paraque y Willmott, 2014; Bretos y Errasti, 2017; Bretos et al., 2020).

Todas estas lagunas también se extrapolan en mayor o menor medida a la experiencia cooperativa de MONDRAGON (a la que pertenece la cooperativa objeto de estudio de la presente tesis doctoral), experiencia que ha sido analizada en la literatura desde diversos enfoques. Actualmente, existen pocos estudios que hayan analizado las prácticas de gestión de personas en las cooperativas (Charterina et al., 2007; Lertxundi, 2011; Agirre et al., 2014; Arando et al., 2014; Madinabeitia, 2016; Bretos et al., 2017).

Por otro lado, la metodología predominante en los estudios para analizar la gestión de personas en las organizaciones ha sido la cuantitativa, siendo las personas directoras o managers las personas encuestadas. De esta forma, no se ha profundizado en la voz de las personas trabajadoras y ha sido complicado entender cómo perciben las personas trabajadoras la gestión de personas y la participación en la cooperativa. Además, es importante tener en cuenta las percepciones de las propias personas distinguiendo entre los colectivos de Mano de Obra Directa e Indirecta. Y es que, la literatura científica ha demostrado, por un lado, que las percepciones entre personas trabajadoras y *managers* varían (Kehoe y Wright, 2008) y, por otro lado, que las percepciones entre personas trabajadoras de Mano de Obra Directa e Indirecta también difieren (Hu et al., 2010).

Es decir, existe un interés académico y práctico en (1) ahondar en las percepciones de las personas trabajadoras en cuanto a su participación en sentido amplio en las cooperativas y (2) ahondar sobre cómo perciben dichas personas las prácticas de gestión de personas como palancas motivadoras de una mejora en el rendimiento individual y consecuentemente, en el rendimiento organizacional.

A todo ello, además, se le suma el nuevo marco de trabajo que ha generado la COVID-19, donde prima la digitalización y nuevas formas de relacionarse y trabajar (teletrabajo), por lo que resulta también necesario conocer cómo ha afectado la pandemia a las personas trabajadoras en su entorno laboral.

Bajo este contexto es donde se encuadran las 3 investigaciones empíricas que forman parte de la presente tesis doctoral y que han sido recogidas en los Capítulos 4, 5 y 6. En este sentido, si bien cada una de las investigaciones contribuye de diversa forma a la literatura científica, las contribuciones científicas que tienen en común las tres investigaciones son:

- En los 3 estudios se ha prestado especial atención a las personas trabajadoras de mano de obra directa e indirecta.
- A través de los 3 estudios se ha contribuido a ofrecer evidencias empíricas relativas a la participación y prácticas de gestión de personas a una de las experiencias cooperativas más estudiadas en la literatura científica.

En cuanto a las contribuciones más prácticas, las investigaciones llevadas a cabo tienen un componente de transferencia del conocimiento. Las investigaciones realizadas pueden ayudar a las cooperativas u organizaciones que, aún no siendo cooperativas, estén interesadas en implantar modelos participativos y prácticas de gestión de personas encaminadas a lograr comportamientos y actitudes tendentes a mejorar el rendimiento individual y, en consecuencia, el rendimiento organizacional.

Dicho lo anterior, este último Capítulo de la presente tesis doctoral se resume en tres apartados diferenciados. En primer lugar, se presentan las conclusiones generales extraídas de cada una de las investigaciones llevadas a cabo. En segundo lugar, se describen las limitaciones de los estudios y, en tercer lugar, se proponen las futuras líneas de investigación que sugieren las investigaciones.

7.1 Conclusiones generales

Teniendo en cuenta que la investigación empírica de la presente tesis se centra en tres estudios llevados a cabo en la cooperativa ULMA Architectural Solutions, y que pretende dar respuesta a objetivos diferenciados, en este subapartado, se resumen las conclusiones generales extraídas de cada una de las investigaciones.

7.1.1 Conclusiones generales estudio N° 1: ULMA Architectural Solutions: A case from the Mondragon Cooperative Group

La primera investigación ha tenido como objetivo examinar las percepciones de las personas trabajadoras relativas al clima organizacional y la participación en el capital, planteado para ello cuatro preguntas de investigación. En primer lugar, se ha indagado sobre las percepciones generales de las personas trabajadoras sobre el trabajo en UAS y sobre como es UAS como organización. En segundo lugar, se ha analizado cómo perciben las personas trabajadoras a la organización como cooperativa de trabajo asociado y, en tercer lugar, se ha indagado sobre qué factores contribuyen más en las percepciones generales sobre UAS. En último lugar, se ha preguntado sobre qué factores contribuyen más a las percepciones más específicas de la empresa como cooperativa de trabajo asociado.

Los resultados de esta primera investigación refieren altos niveles de compromiso e identificación con la organización y percepciones positivas de otras variables predictivas por parte de las personas trabajadoras. Sin embargo, las percepciones de las mismas sobre las variables ambiente laboral y propiedad compartida son negativas y sugieren que la organización debería continuar examinando estas cuestiones y desarrollando planes de actuación con el objetivo de mejorar dichas percepciones. Igualmente, los primeros resultados sugieren que sería prudente que, además, **UAS tuviera en cuenta los resultados sobre las prácticas en el área de trabajo y sobre el tipo de trabajo.**

Por otro lado, en cuanto a los distintos factores para explicar las percepciones sobre el ambiente laboral y la propiedad compartida, el estudio ha demostrado **que las percepciones sobre las prácticas laborales y de supervisión/gestión en el área de trabajo inmediata**

(WAP) están estrechamente relacionadas con las percepciones tanto del ambiente de la organización como de la propiedad compartida.

En definitiva, el estudio ha reforzado una de las conclusiones más generalizadas en la literatura sobre la participación de las personas trabajadoras en la propiedad: las políticas y las prácticas de gestión de personas de las organizaciones de propiedad compartida están estrechamente asociadas a la satisfacción con la propiedad y con otras consecuencias psicosociales (por ejemplo, Hockertin y Harenstam, 2006; Kruse et al., 2010) Igualmente, este estudio ha **corroborado los resultados de aquellos/as académicos/as que se centran estrechamente en el área de trabajo inmediato** (Kaarsemaker, 2006; McCarthy et al., 2011) e invita al mundo académico a investigar en mayor profundidad la participación en gestión en el área de trabajo, las prácticas de comunicación y gestión, el tipo de trabajo y la relación entre estas variables, sobre todo en empresas de propiedad compartida. Este estudio ha ofrecido nueva evidencia de que la mera propiedad es insuficiente para generar sentimientos de propiedad y resultados organizacionales positivos.

Igualmente, el presente estudio ha demostrado y aportado evidencias de que las **percepciones de las personas trabajadoras sobre el ambiente de la organización y las percepciones del comportamiento y las creencias en la propiedad compartida están fuertemente asociadas al hecho de que las personas trabajadoras pertenezcan al colectivo de Mano de Obra Directa o Indirecta**. Ello confirma y refuerza las conclusiones a las que llega la literatura, ya que existen estudios en el ámbito académico que demuestran diferencias significativas entre ambos colectivos en los propios conceptos de trabajo, satisfacción y carrera profesional y las experiencias relacionadas entre unos y otros (por ejemplo, Hu et al., 2010).

7.1.2 Conclusiones generales estudio N° 2: Diferencia en las percepciones sobre las prácticas de gestión de personas entre mano de obra directa e indirecta. Estudio de caso de una cooperativa de MONDRAGON.

El objetivo de la segunda investigación radica en profundizar en las percepciones de las personas trabajadoras sobre las prácticas de gestión de personas llevadas a cabo en la cooperativa, diferenciando en función de su categoría profesional (Mano de Obra Directa e Indirecta). En aras a dar respuesta a dicho objetivo, se ha preguntado, tanto de manera cuantitativa como cualitativa, sobre cómo perciben las personas trabajadoras de ambos colectivos las prácticas de gestión de personas llevadas a cabo en la cooperativa.

Los resultados obtenidos de la investigación demuestran que, en cuanto a las prácticas de gestión de personas que se desarrollan en el seno de la organización, **las percepciones y valoraciones de las personas trabajadoras de Mano de Obra Directa e Indirecta de una misma cooperativa difieren significativamente en cuanto a las prácticas de gestión de personas que se implantan**. Y estas diversas percepciones vienen motivadas por las diferentes características de los grupos profesionales de mano de obra directa e indirecta y de los trabajos/tareas que desarrollan ambos colectivos tal y como señalan los estudios de Hu et al. (2010), Guzzo y Noonan (1994) y Gottschalck et al. (2020).

Este resultado implica que, si una organización pretende aumentar los resultados individuales psicosociales y, por ende, el rendimiento organizacional a través de los sistemas de gestión de personas (HPWS), se han de tener en cuenta, a la hora de diseñar e implantar prácticas de gestión de personas, las necesidades diversas de los colectivos de MOD y MOI. Los resultados del estudio pueden ser útiles para que los departamentos de gestión de personas hagan una reflexión sobre las formas de aproximarse a las personas trabajadoras, en función de la tipología de trabajo desarrollado.

Además, en la esfera científica, el presente estudio es, hasta donde se conoce, **uno de los primeros estudios en analizar**, en el seno de una cooperativa industrial, **las percepciones**

de ambos colectivos sobre las prácticas de gestión de personas desarrolladas en la organización, lo que supone una contribución importante a la literatura científica.

En definitiva, el diseño e implantación de las prácticas de gestión de personas se debe realizar teniendo en cuenta las necesidades particulares de las personas trabajadoras de MOD y MOI, ya que así se logrará un mayor rendimiento organizacional y los resultados psicosociales individuales a través de los sistemas de gestión de personas (HPWS) personalizados serán mejores. Esta conclusión, además, va en consonancia con la nueva corriente existente en el ámbito de la gestión de personas denominada *employee experience*, donde las HPWS juegan un rol fundamental (Plaskoff, 2017) en la mejora del rendimiento individual y organizacional.

7.1.3 Conclusiones generales estudio N° 3: Employee perceptions about participation in decision-making in the COVID era and its impact on the psychological outcomes: a case study of a cooperative in MONDRAGON (Basque Country, Spain)

El objetivo de la tercera de las investigaciones ha sido doble. Así, en primer lugar, se ha analizado cómo ha influido la COVID-19 en las percepciones de las personas trabajadoras en relación a su participación en gestión a través de los canales institucionales y mecanismos de comunicación interna. Y, en segundo lugar, se ha analizado cómo ha influido la COVID-19 en los resultados psicosociales y las emociones experimentadas por las personas trabajadoras. En esta investigación, al igual que en las dos anteriores, se ha prestado especial atención a los colectivos de mano de obra directa e indirecta.

Las preguntas que se han planteado de cara a dar respuesta a los señalados objetivos se han centrado en conocer cómo (1) ha influido la COVID-19 a la percepción de las personas trabajadoras en relación a su participación en gestión, (2) se han adaptado los canales institucionales y de comunicación en aras a satisfacer las nuevas necesidades derivadas de la pandemia y (3) ha influido la COVID-19 en los resultados psicológicos y las emociones experimentadas por las personas trabajadoras.

En cuanto a las conclusiones obtenidas, se ha demostrado que **la pandemia COVID-19 ha representado un punto de inflexión en el campo de la gestión de personas y ha hecho patente una vez más la necesidad de tratar a las personas trabajadoras como un elemento primordial y fundamental de las organizaciones**. La COVID-19 ha implicado un cambio en la visión de la participación de las personas trabajadoras en gestión, un aspecto importante y esencial en las organizaciones democráticas.

En el estudio llevado a cabo en UAS, se ha demostrado que la participación en gestión en sus tres niveles (puesto de trabajo; unidad o departamento y decisiones estratégicas) se ha visto afectada por la COVID-19 de distinta manera y, fundamentalmente, a través de los canales de comunicación y su eficacia. Ello ha permitido analizar el caso teniendo en cuenta las tesis de degeneración y regeneración en las cooperativas (Cheney, 2006; Bretos et al., 2020). El presente estudio ha demostrado que **una cooperativa es capaz de llevar a cabo actividades que supongan una regeneración, compensando así la degeneración provocada por la pandemia; es decir, en época COVID-19, pueden producirse simultáneamente tendencias de degeneración y regeneración**.

El estudio se ha centrado en analizar, además, las **percepciones sobre el efecto de la COVID-19 sobre su participación en gestión en los colectivos de Mano de Obra Directa e Indirecta**. Y, en este sentido, los resultados obtenidos han revelado **diferencias** entre las percepciones de ambos grupos profesionales, lo que supone que tener en cuenta esta diferenciación entre colectivos, de nuevo, es importante y necesario (Hu et al., 2010).

En cuanto a los **resultados psicológicos menos afectados por la COVID-19, según las personas trabajadoras, éstos han girado entorno al compromiso**, resultado que,

además, se ha visto reforzado. Ello puede ser una señal de robustez y regeneración, ya que los objetivos más sociales prevalecen sobre los objetivos de beneficio y una de las posibles razones que puede explicar la percepción positiva del compromiso es que UAS ha garantizado, en la máxima medida posible, la democracia en el lugar de trabajo.

Por último, ha sido la incertidumbre el resultado psicológico que más negativamente ha impactado en las personas trabajadoras. Sin embargo, la incertidumbre se ha destacado desde una perspectiva relacionada con la vida en general y con el clima mundial de incertidumbre que se respiraba, más que específicamente con el ámbito laboral.

7.2 Limitaciones

En el presente subapartado se recogen las dos limitaciones principales asociadas a las tres investigaciones realizadas.

La primera limitación tiene que ver con la **metodología** empleada, esto es, con el estudio de caso único. En este sentido, si bien el estudio de caso es útil para comprender un fenómeno real (en este caso UAS) teniendo en cuenta todas y cada una de las variables que tienen importancia (Villareal y Landeta, 2010), la principal limitación de esta metodología es que los resultados obtenidos **no permiten su generalización o la elaboración de explicaciones más generales**. Sin embargo, tampoco ha sido el objetivo de estas investigaciones generalizar los resultados o las conclusiones obtenidas, ya que cada organización tiene sus peculiaridades y sus matices, que hacen que sea única y no se puedan extrapolar los resultados. No obstante, las conclusiones obtenidas a través de las investigaciones realizadas pueden servir a otras organizaciones industriales democráticas o participativas o incluso a organizaciones que quieren avanzar hacia modelos más participativos, para diseñar sus propios caminos y reflexionar sobre aspectos relacionados con la gestión estratégica de personas y la democracia organizacional. Además, el hecho de que en todas las investigaciones se haya observado que las personas trabajadoras de Mano de Obra Directa e Indirecta difieren en sus percepciones, es elemento clave para que otras organizaciones diseñen sus experiencias teniendo en cuenta estas diferencias.

La segunda limitación se refiere al propio momento de recogida de datos de las investigaciones N°1 y N°2. Tal y como se ha descrito en el Capítulo 1 y, sobre todo en mayo 2016, la situación socio-económica de la cooperativa era “un tanto delicada”. No obstante, con el objetivo de paliar dicha limitación, se han utilizado diferentes técnicas de recogida de datos para poder triangular las evidencias. Además, la recogida de datos de las tres investigaciones se ha llevado en diversos hitos temporales donde la situación socio-económica ha sido diferente y, en las tres investigaciones, **se ha concluido que independientemente del contexto económico y social de la cooperativa, las percepciones entre Mano de Obra Directa e Indirecta con respecto a las cuestiones planteadas siguen siendo diferentes**.

7.3 Futuras líneas de investigación

Las futuras líneas de investigación de esta tesis doctoral se orientan en superar las propias limitaciones encontradas y señaladas en el apartado anterior.

En vista de las pocas investigaciones existentes en el campo de la gestión de personas en el ámbito cooperativo, existe gran potencial de estudio en este sentido. En este contexto, sería **interesante analizar las percepciones de las personas trabajadoras en cooperativas de diferentes tamaños, sectores, madurez y/o situación económica**. En todas ellas, sería imprescindible incluir la variable MOD y MOI para seguir indagando en las motivaciones que justifican las diferencias entre los dos colectivos.

Sería interesante analizar si el hecho de tener el doble rol de persona trabajadora-socia influye y/o es determinante en cuanto a las percepciones relativas a las prácticas de gestión de personas. En este marco, por tanto, sería importante **realizar comparativas entre cooperativas y organizaciones tradicionales para analizar las percepciones de las personas socias trabajadoras y las personas trabajadoras por cuenta ajena**. Sería oportuno utilizar contextos empresariales similares donde existan diferentes formas jurídicas tratando de paliar el efecto del resto de las variables (situación económica, diseño de las propias políticas, etc.). Y en este caso también sería interesante incluir la variable de MOD y MOI en el estudio.

Igualmente, con el fin de indagar más en las diferencias en las percepciones de Mano de Obra Directa e Indirecta, también sería interesante **incluir otras variables como género, edad, antigüedad, cultura, etc., con el objetivo de indagar si existen percepciones diferentes dentro del mismo colectivo**. Esto permitiría ahondar en aspectos relativos a las expectativas que diferentes colectivos pueden tener sobre la participación, tanto en el capital como en la gestión.

También sería interesante seguir realizando estudios de casos, donde las organizaciones vayan aplicando distintas prácticas o prácticas específicas sobre diferentes colectivos, con el objetivo de visualizar avances en la gestión de personas socias-trabajadoras.

Por último, y, en relación a la COVID-19, partiendo de que este contexto es relativamente nuevo en lo que al ámbito científico se refiere, se necesitan avances científicos en cuanto a cómo ha afectado la COVID-19 a las prácticas de gestión de personas, a las propias personas trabajadoras y los nuevos contextos de trabajo.

También se tendrá que seguir indagando sobre el **efecto que ha tenido la COVID-19 en la percepción de las personas trabajadoras sobre su participación en gestión en los diferentes niveles** (puesto, unidad, decisiones estratégicas) y las modificaciones realizadas en los canales de comunicación e información. Identificar experiencias positivas y negativas ofrecerá a las organizaciones cooperativas propuestas para reforzar su carácter participativo y democrático y ayudará a visualizar oportunidades de regeneración en un mundo complicado y convulso.

7.4 Referencias bibliográficas

Agirre, I., Reinares, P., y Agirre, A. (2014). Antecedents to market orientation in the worker cooperative organization: the Mondragon Group. *Annals of Public and Cooperative Economics*, (85),3, pp. 387-408.

Arando, S., García, M. G., Jones, D. C. y Kato, T. (2014). Estabilidad laboral y productividad en el grupo Eroski. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 114, pp. 35-58.

Altuna Gabilondo, L. (2008). *La experiencia cooperativa de Mondragon: una síntesis general*. LANKI Kooperatibismoaren ikertegia. ISBN: 978-84-608-0834-3.

Bakaikoa, B., Errasti, A., y Begiristain, A. (2004). Gobierno y democracia en los grupos empresariales cooperativos ante la globalización. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 48, pp. 53-77.

Bretos, I., Errasti, A., y Marcuello, C. (2017). Ownership, governance, and the diffusion of HRM practices in multinational worker cooperatives: Case-study evidence from the Mondragon group. *Human Resource Management Journal*, 28 (1), pp. 76-91.

Bretos, I., Errasti, A., y Marcuello, C. (2020). Is there life after degeneration? The organizational life cycle of cooperatives under a 'grow-or-die' dichotomy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91, pp. 435-458.

Capelli, P., & Singh, H. (1992). Integrating human resource management and strategic management. *Research frontiers in industrial relations*. Madison, WI: Industrial Relations Research Association, 165-192.

Charterina, J., Albizu, E., y Landeta, J. (2007). The quality of management in Basque companies: differences existing between cooperative and non-cooperative companies. En Novkovic, S. y Sena, V. (Eds). *Cooperative Firms in Global Markets (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms, Vol. 10)*, pp 109-150. Emerald Group Publishing Limited.

Cheney, G. (2006). Worker Participation: Current Research and Future Trends. *Research in the Sociology of Work*, volume 16, pp. 179-203.

Garmendia, A., Elorza, U., Aritzeta, A., y Madinabeitia, D. (2021). High-involvement HRM, job satisfaction and productivity: A two wave longitudinal study of a Spanish retail company. *Human Resource Management Journal*, 31 (1), pp. 341-357.

Gottschalck, N., Guenther, C., y Kellermanns, F. (2020). For whom are family-owned firms good employers? An explanatory study of the turnover intentions of blue- and white-collar workers in family-owned and non-family-owned firms. *Journal of Family Business Strategy*, 11 (3), pp. 100281.

Guzzo, R.A. y Noonan, K.A. (1994). Human resources practices as communications and the psychological contract. *Human Resources Management*, 33 (3), pp. 447-462.

Hockertin, C., y Harenstam, A. (2006). The impact of ownership on psychosocial working conditions: A multi-level analysis of 60 workplaces. *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), pp. 245–284.

Hu, X., Kaplan, S., y Dalal, R. S. (2010). An examination of blue- versus white-collar workers' conceptualizations of job satisfaction facets. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (2), pp. 317–325.

Kaarsemaker, E. (2006). Employee ownership and human resource management: A theoretical and empirical treatise with a digression on the Dutch context. [Tesis doctoral. Radboud University Nijmegen, Holanda]. Radboud Repository.

<https://repository.ubn.ru.nl/handle/2066/45250>.

Kruse, D., Blasi, J., y Park, R. (2010). Shared capitalism in the US economy: Prevalence, characteristics, and employee views of financial participation in enterprises. En Kruse, D.L., Freeman, R.B. y Blasi, J.R. (Eds.). *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options* (pp. 41–76). University of Chicago Press–National Bureau of Economic Research.

Lertxundi, A. (2011). Characteristics of human resource management in Basque cooperatives and their response to new international contexts. En Bakaikoa, B. y Albizu, E. (Ed): *Current Research Series. Basque Cooperativism* 6, pp. 169-191. Nevada, Reno, Estados Unidos: Center for Basque Studies. ISBN: 9781935709138.

Madinabeitia, D. (2016). *El efecto de los sistemas de trabajo de alto rendimiento y las actitudes de las personas en el rendimiento organizativo: un análisis multinivel y longitudinal*. [Tesis doctoral, Mondragon Unibertsitatea, Goi Eskola Politeknikoa]. Ebiltegia. <http://ebiltegia.mondragon.edu:8080/xmlui/handle/20.500.11984/1211?locale-attribute=es>.

McCarthy, J. E., Voos, P. B., Eaton, A. E., Kruse, D. L., y Blasi, J. R. (2011). Solidarity and sharing: Unions and shared capitalism. En Carberry, E.J. (Ed.). *Employee ownership and shared capitalism: New directions in research* (pp. 27–58). Labor and Employment Relations Association.

Paderna, R. D., Guiveses, M. L., Ong, S. J., y Tsai, J.L. (2020). Improving employee experience in a medium-sized retail chain through quality human resource management practices: does bifurcation bias in family firms moderate the nexus?. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9 (1), pp. 62-79.

Paranque, B., y Willmott, H.C. (2014). Cooperatives—saviours or gravediggers of capitalism? Critical performativity and the John Lewis Partnership. *Organization*, 21(5), pp. 604-625.

Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), pp. 136-141.

Villareal, O., y Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (3), pp. 31-52.

Wright, P.M y Kehoe, R.R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: a deeper understanding. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46 (1), pp. 6-20.

Wright, P.M., y McMahan, G.C. (2011). Exploring human capital: putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resources Management Journal*, 21 (2), pp. 93-104.

ANEXOS

ANEXO 1. Guion entrevistas

1.1. GUION ENTREVISTA DIRECTOR GENERAL

Hacer una presentación introductoria

1. PREGUNTAS INTRODUCTORIAS

- 1.1 ¿Cuándo entraste en ULMA ARCHITECTURAL SOLUTIONS (en adelante UAS)?
¿Fue tu primer puesto de trabajo? ¿Elegiste UAS por un motivo concreto o varios motivos concretos?
- 1.2 Trayectoria
 - 1.2.1 ¿Cuál fue tu primer puesto de trabajo? ¿te gustó? ¿cuánto tiempo pasaste en ese puesto?
 - 1.2.2 ¿Y tú trayectoria desde entonces? ¿empresas? ¿puestos?
 - 1.2.3 Tu historia en UAS:
 - 1.2.3.1 ¿Y cuánto tiempo has estado en tu puesto actual?
 - 1.2.3.2 ¿Qué te animó a aceptar el puesto?
 - 1.2.3.3 ¿Qué supone para ti ser el director general de UAS?
 - 1.2.4 ¿Cuáles son tus objetivos como director general de UAS? ¿crees que los estás consiguiendo?
 - 1.2.5 ¿Cómo te definirías como director general?

2. PREGUNTAS SOBRE ULMA ARCHITECTURAL SOLUTIONS

- 2.1 ¿Nos podrías explicar brevemente...?
- 2.2 ¿Cuándo se fundó la empresa (aprox)?
- 2.3 ¿Ha habido grandes cambios en los últimos años?
- 2.4 Organigrama (negocios / áreas / departamentos).
- 2.5 ¿Cómo va? (resultados económicos) ¿y el pronóstico para este ejercicio?
- 2.6 Nº total de personas trabajadoras y nº de socios.
- 2.7 En tu opinión, ¿nos podrías indicar qué ambiente se respira, en general, en la empresa? ¿a qué se debe? ¿hay mucha variedad en este sentido en la empresa?

3. RELACIÓN ENTRE DIRECTOR GENERAL Y DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE PERSONAS

- 3.1 ¿Cuál es la función del departamento de gestión de personas de UAS? ¿cuáles son sus tareas?
- 3.2 ¿Qué importancia entiendes que tiene el departamento de gestión de personas dentro de UAS? ¿por qué?
- 3.3 ¿Cuántas personas forman parte del departamento de gestión de personas de UAS? ¿entiendes que son suficientes? ¿por qué?
- 3.4 ¿Qué debilidades y fortalezas crees que tiene el departamento de gestión de personas de UAS? ¿podrías darnos algún ejemplo?
- 3.5 Dentro del departamento, ¿qué aspectos te preocupan? ¿qué mejorarías? ¿qué mantendrías?
- 3.6 ¿Qué tipo de relación existe entre el departamento de gestión de personas y la dirección general?

4. PREGUNTAS SOBRE LA PARTICIPACIÓN EN GENERAL

- 4.1 Preguntas técnicas
 - 4.1.1 ¿Qué entiendes por participación? ¿qué significa para ti?
 - 4.1.2 ¿Crees que es importante? ¿por qué? ¿para qué? ¿en qué influye; qué efectos puede tener? ¿se te ocurre un ejemplo de cuando claramente tuvo un efecto positivo? ¿negativo?
 - 4.1.3 ¿Crees que hoy en día la gente participa en la empresa? ¿en qué ámbitos? ¿en algunos más que en otros? ¿por qué? ¿lo suficiente? ¿los trabajadores y trabajadoras, en general, tienen interés? ¿cómo la ven?

4.1.4 ¿La participación tiene que tener unos límites? ¿dónde colocarías esos límites?
¿cuál sería el ideal?

4.2 Preguntas de carácter emocional

4.2.1 ¿La participación puede aportar algo a la gente emocionalmente? ¿en qué tipo de cosas? ¿en el clima laboral...?

5. PREGUNTAS SOBRE LA PARTICIPACIÓN INSTITUCIONAL

5.1 Preguntas de carácter emocional

5.1.1 ¿Para ti qué derechos y obligaciones supone participar en el capital?

5.1.2 ¿Se fomenta desde la empresa la participación institucional? ¿qué órgano?
¿entiendes que es la forma más adecuada? ¿por qué?

5.1.3 ¿Qué nivel de compromiso entiendes que tienen los socios trabajadores en el plano institucional? ¿se podría mejorar? ¿cómo?

5.1.4 ¿Qué aspectos sociales en la participación institucional te gustaría abarcar?

5.2 Preguntas técnicas

5.2.1 ASAMBLEA

5.2.1.1 Otra manera de participar en decisiones importantes incluso estratégicas es a través de los órganos, principalmente estamos pensando en la Asamblea General.

5.2.1.2 ¿Qué nivel de interés tienen la gente en participar en las asambleas? ¿Varía de un año a otro? ¿Cómo es una asamblea típica? (¿(Formales y silenciosas, con mucha actividad y debate?)) ¿hay reuniones preparatorias? ¿la gente acude? ¿Por qué o por qué no? ¿cómo son?

5.2.1.3 ¿El funcionamiento de la asamblea es importante para ti? ¿por qué o por qué no? ¿crees que el funcionamiento de la asamblea puede mejorarse? ¿de qué forma? ¿es una prioridad para la empresa en este momento? ¿sería interesante?

5.2.2 CONSEJO RECTOR

5.2.2.1 ¿De cuántos miembros se compone el Consejo Rector de la Cooperativa?

5.2.2.2 ¿Cuáles son los perfiles de los miembros del Consejo Rector? ¿cómo ves en general la actuación del Consejo Rector? ¿podría ser mejorable? ¿por qué?

5.2.2.3 ¿Cómo es la relación existente entre tú y el Consejo Rector? ¿crees que se podría mejorar? ¿por qué?

5.2.2.4 ¿Qué opinión entiendes que tiene el colectivo con respecto al Consejo Rector? ¿por qué?

5.2.3 CONSEJO SOCIAL

5.2.3.1 ¿Qué opinión te merece el Consejo Social de la cooperativa? ¿por qué? ¿cuál es el papel que tiene el Consejo Social dentro de la Cooperativa? ¿por qué?

5.2.3.2 ¿Cuáles son los perfiles de los Consejeros Sociales? ¿se exige que el consejero social tenga algún tipo de perfil específico? ¿por qué?

5.2.3.3 ¿Qué ámbitos entiendes que se deberían mejorar en el seno del Consejo Social? ¿por qué?

5.2.3.4 ¿Qué opinión entiendes que tiene el colectivo con respecto al Consejo Social? ¿por qué?

5.2.3.5 ¿Qué relación existe entre el tú y el Consejo Social? ¿entiendes que la relación es la adecuada? ¿por qué?

5.2.3.6 ¿Qué relación existe entre el Consejo Rector y el Consejo Social? ¿se podría mejorar? ¿cómo?

5.2.4 CONSEJILLOS

5.2.4.1 ¿Qué opinión te merecen los consejillos de la cooperativa? ¿entiendes que se podrían mejorar?

5.2.4.2 ¿Cuáles son las debilidades de los consejillos? ¿y las fortalezas?

6. PREGUNTAS SOBRE LA PARTICIPACIÓN EN GESTIÓN

A nuestro entender, la participación en gestión puede darse en diferentes niveles o ámbitos: (1) en el mismo puesto de trabajo, es decir, cierta autonomía de actuación en el puesto de trabajo, (2) en el área/departamento/negocio mediante equipos de trabajo o reuniones departamentales e incluso (3) en las decisiones estratégicas:

- 6.1 PUESTO** ¿la gente tiene cierta autonomía de decisión en su puesto de trabajo, es decir, en cómo realizar su propio trabajo? ¿tienen cierta capacidad de decisión en las tareas que competen a su puesto?
- 6.1.1** Como comentamos antes ... ¿le interesa a la gente? ¿varía mucho de un sitio a otro? ¿según el tipo de trabajo u otros factores?
- 6.1.2** ¿Hay que estar muy encima, es decir, hace falta vigilancia cercana y estricta para que la gente cumpla con su trabajo? ¿funciona? ¿qué efectos tiene? ...
- 6.1.3** ¿Sería interesante aumentar la autonomía de las personas en sus puestos? ¿se puede hacer? ¿habría resistencias por parte de las personas o de sus responsables? ¿de qué tipo y por qué?
- 6.1.4** ¿Tú, personalmente, crees que este tipo autonomía es importante? ¿por qué? ¿afecta a la participación?
- 6.2 EQUIPO-ÁREA-DEPARTAMENTO:** ¿las personas están organizadas en equipos de trabajo en algunas áreas? ¿en cuáles? ¿aproximadamente qué porcentaje de las personas trabajan en este tipo de equipo?
- 6.2.1** ¿Se impulsa en la empresa en general? ¿la dirección de la empresa está a favor de esta forma de organizar el trabajo? ¿por qué o por qué no?
- 6.2.2** ¿La gente prefiere trabajar en este tipo de equipos? ¿qué tal funcionan en general? ¿por qué?
- 6.2.3** ¿Las personas saben trabajar en equipo? ¿se forman en ese sentido?
- 6.2.4** ¿Te vienen a la cabeza ejemplos de equipos buenos? ¿en qué sentido son buenos? ¿y malos?
- 6.2.5** Desde tu punto de vista ¿qué efectos tiene el trabajar en equipos de trabajo... en las personas ... en el ambiente? ¿en la empresa, es decir, mejoran temas como la productividad o calidad o innovación?, ¿son todos positivos? ¿podrían tomarse medidas para mejorar en este ámbito? ¿cuáles en tu opinión? ...
- 6.2.6** Aparte de equipos ¿existen otros canales o ámbitos de participación en las áreas de trabajo, secciones, departamentos? ¿puedes describirme los? ¿qué tal funcionan? ¿interés? ¿resistencias? ¿ejemplos? ¿posibles mejoras?... ¿tú, personalmente, crees que este tipo de participación es importante? ¿por qué?
- 6.3 UNIDAD DE NEGOCIO-CENTRO-PLANTA-EMPRESA:** en algunas empresas hemos visto también canales o espacios de participación en lo que son decisiones más estratégicas: reflexiones sobre la estrategia de la empresa o de la unidad de negocio, información y debates sobre compras tecnológicas importantes o posibles cambios en reglamentos internos o políticas básicas, ese tipo de cosas. ((ESPECIFICAR QUE NO ESTAMOS HABLANDO DE ASAMBLEAS GENERALES Y CONSEJOS RECTORES)).
- 6.3.1** ¿Existen ámbitos de participación en este nivel en tu empresa, se impulsa? ¿Cómo son, qué tipo de cuestiones abordan? ¿funciona?
- 6.3.2** ¿La gente se implica? ¿por qué o por qué no? ¿qué retos supone? ...
- 6.3.3** ¿Cómo afecta a las personas? ¿a la empresa? ¿puedes pensar en un ejemplo de algo que destacó en un espacio o reunión de este tipo? ¿qué ocurrió? ((SI NO EXISTE)) ¿sería interesante? ¿por qué o por otro qué no?

7. PREGUNTAS SOBRE FACTORES PSICOSOCIALES

7.1 Liderazgo

- 7.1.1** En tu opinión, ¿qué es ser un buen líder? ¿qué rasgos debería tener un buen líder?
- 7.1.2** ¿Consideras que, en el ámbito del liderazgo, en UAS existen líderes que cumplen los rasgos antes señalados?

- 7.1.3** A tu juicio, ¿afecta de alguna forma el rol del líder en la participación de las personas trabajadoras?
- 7.1.4** ¿Qué tipo de líderes existen en UAS? (autoritarios, etc.).
- 7.1.5** ¿Cómo entiendes que ven las personas trabajadoras de UAS a sus líderes?
- 7.1.6** Dentro de UAS, ¿existen muchos líderes? ¿por qué?
- 7.1.7** ¿De qué forma entiendes que afecta a UAS la existencia de muchos líderes?
- 7.1.8** ¿Entiendes que, en el ámbito del liderazgo, UAS tiene aspectos que mejorar? ¿por qué? ¿qué aspectos?
- 7.1.9** ¿Se han llevado a cabo acciones para fortalecer/mejorar la figura del líder desde UAS? ¿qué tipo de acciones? ¿se han obtenido resultados? ¿qué tipo de resultados? (positivos, negativos...).
- 7.1.10** ¿Cómo evalúan –positivamente, negativamente...- las personas trabajadoras de UAS a sus líderes?
- 7.2** Retribución/sistema retributivo
- 7.2.1** ¿Puedes describir brevemente el sistema de retribución existente en la cooperativa?
- 7.2.2** ¿Consideras que las personas trabajadoras están satisfechas con su retribución? ¿creen que es justo? ¿por qué o por qué no? y tú, ¿qué opinas? ¿se podría mejorar? ¿cómo?
- 7.2.3** ¿Cómo crees que cuestiones de retribución afectan al ambiente en la empresa? ¿afecta de alguna forma la participación de la gente en la gestión?
- 7.2.4** Los retornos/extornos – es decir, participación en los resultados -- ¿cómo los percibe la gente? ¿por qué? ¿afectan de alguna forma a la forma de trabajar? ¿a la participación?
- 7.2.5** ¿Participan las personas trabajadoras en la definición del sistema retributivo? ¿por qué?
- 7.2.6** Además del anticipo que perciben las personas trabajadoras, ¿existe algún otro tipo de retribución variable/prestación/beneficio, es decir, participación en los resultados? ¿cuál? ¿cómo funciona? ¿por qué existe ese tipo de retribución? ¿crees que es importante? ¿está ligado al desempeño individual o grupal? ¿tú crees que el sistema de retribución variable es adecuado, es decir, mide todos los factores importantes para ti? ¿piensas que las evaluaciones son suficientemente objetivas? ¿el sistema podría mejorarse? ¿cómo?
- 7.2.7** ¿Y cómo se percibe entre la gente? ¿está satisfecha con la retribución variable?
- 7.3** Sistema de evaluación
- 7.3.1** ¿Qué tal funciona vuestro sistema de evaluación del desempeño?
- 7.3.2** ¿Crees que el sistema de evaluación afecta a la participación de alguna forma? ¿cómo? ¿la participación en sí se evalúa de alguna forma? ¿cómo? ¿a quién se evalúa?
- 7.4** Condiciones laborales
- 7.4.1** ¿Qué entiendes por condiciones laborales?
- 7.4.2** ¿Se proporciona formación en seguridad e higiene?
- 7.4.3** ¿Existe un horario de trabajo? ¿por qué? ¿quién fija ese horario?
- 7.4.4** ¿Entiendes que las condiciones laborales están ligadas a la participación? ¿cómo? ¿en UAS ves que se produce este efecto?
- 7.5** Formación
- 7.5.1** ¿Entiendes que ofrecer formación a las personas trabajadoras es importante? ¿por qué? ¿con qué objetivos se ofrece/imparte formación a las personas trabajadoras?
- 7.5.2** ¿Ofrece la empresa formación para cubrir esas necesidades de cada puesto de trabajo y de cada trabajador/a? ¿por qué (falta de recursos, falta de diagnóstico...)?
- 7.5.3** ¿Consideras que todas las personas trabajadoras tienen formación suficiente para desempeñar su trabajo? ¿por qué? ¿qué se podría mejorar? ¿cómo?
- 7.5.4** ¿Crees que afecta la formación de los/as trabajadores/as en la participación en gestión de los mismos en la empresa? ¿de qué forma?

- 7.5.5** Cuando una persona trabajadora pasa a ser socio/a, ¿se le ofrece algún tipo de formación al respecto? ¿qué formación? ¿qué se pretende lograr con esta formación? ¿es eficaz?
- 7.6** Conciliación
- 7.6.1** ¿Entiendes que UAS facilita la conciliación entre la vida familiar y la vida laboral? ¿entiendes que la conciliación entre la vida familiar y la vida laboral es algo para vuestro colectivo?
- 7.7** Sistema de promoción
- 7.7.1** ¿Qué tal funciona vuestro sistema de promoción interna?
- 7.7.2** ¿Tienen los/las trabajadores/as de la empresa interés en desarrollarse como profesionales, cambiar de puesto...? ¿se impulsa y/o desarrolla la carrera profesional de las personas trabajadoras? ¿por qué? ¿de qué forma?
- 7.7.3** ¿Entiendes que UAS dedica recursos suficientes para potenciar el desarrollo profesional y personal de las personas trabajadoras? ¿de qué forma?
- 7.8** Información y comunicación
- 7.8.1** ¿Qué entiendes por información, transparencia y comunicación?
- 7.8.2** ¿Qué relación crees que existe entre la información, la transparencia, la comunicación y la participación?
- 7.8.3** Dentro de UAS: ¿hay reuniones entre todos o en grupos? ¿con qué frecuencia? ¿está protocolizado? ¿quién convoca? ¿qué tal funcionan? ¿son participativas? ¿qué efectos tienen en las personas? ¿en el cumplimiento vuestros objetivos empresariales?
- 7.8.4** ¿Crees que los/as trabajadores/as sienten que se les escucha y su opinión es tomada en cuenta por sus responsables de departamento / negocio / área? ¿cómo podríamos mejorar esa comunicación?
- 7.8.5** ¿Crees que una mejor y/o mayor información incidiría de alguna forma en la participación? ¿por qué? Si los canales de comunicación fueran mejores y/o mayores ¿entiendes que influiría en la participación de las personas trabajadoras?
- 7.8.6** ¿Cuánta información se transmite a los/as trabajadores/as? ¿de qué tipo?
- 7.8.7** ¿Entiendes que esa información es la adecuada? ¿es suficiente? ¿se podría mejorar? ¿en qué sentido?
- 7.8.8** ¿Crees que la gente está satisfecha con el tipo y cantidad de información que recibe? En cuanto a los puestos de trabajo en concreto, ¿tienen los trabajadores información suficiente y pertinente para desarrollar su trabajo adecuadamente?
- 7.8.9** ¿Existe un protocolo a la hora de canalizar la información? ¿crees que los canales son los adecuados? ¿se podría mejorar la comunicación dentro de UAS?
- 7.8.10** ¿Tienen los/as trabajadores/as información suficiente y pertinente relativa a las áreas/departamentos de los que forman parte (retos, objetivos, ...)?
- 7.8.11** ¿Consideras que existe comunicación entre departamentos / negocios/áreas es el adecuado? ¿crees que es suficiente? ¿por qué o por qué no? ¿nos podrías explicar qué canales se utilizan para la comunicación interdepartamental?
- 7.8.12** En lo que respecta a la información estratégica (datos económicos, situación económica, mercado, retos, objetivos, etc.) de la empresa, ¿entiendes que los trabajadores conocen este tipo de información? ¿cómo se transmite esta información?
- 7.8.13** ¿Entiendes que se da importancia/se fomenta la comunicación dentro UAS? ¿de qué forma?
- 7.8.14** ¿Crees que si las personas trabajadoras tuvieran mayor y/o mejor información serían más participativos? ¿por qué?
- 7.9** Proactividad
- 7.9.1** ¿Entiendes que las personas trabajadoras son en general proactivos a la hora de aprovechar oportunidades de participación ... o de formación u otras cosas? Es decir, ¿existen mecanismos para facilitar la participación, la gente toma la iniciativa para hacer uso de ellos?
- 7.10** Reconocimiento

- 7.10.1 ¿Qué te viene a la cabeza con la palabra “reconocimiento”? ¿crees que es importante? ¿por qué?
- 7.10.2 ¿Se reconoce de alguna forma el trabajo realizado por las personas trabajadoras en UAS? ¿cómo? ¿existe algún protocolo establecido o recae en los mandos intermedios/está relacionado con el índice/...?
- 7.10.3 ¿Entiendes que ese reconocimiento es suficiente? ¿por qué sí o no?
- 7.10.4 Si una persona o un grupo va “más allá” y realiza un esfuerzo extra importante ¿se reconoce de alguna forma? ¿te viene a la cabeza algún ejemplo de esfuerzos extra y reconocimiento por ello? ¿quién ha tomado esa decisión?
- 7.10.5 ¿Piensas que el reconocimiento influye en la participación? ¿de qué forma? ¿ejemplos?

8. **PREGUNTAS SOBRE CONSECUENCIAS**

8.1 Proyecto compartido/sentido de pertenencia

- 8.1.1 Cuando digo las palabras “proyecto compartido”, ¿qué significa para ti? ¿qué te viene a la cabeza?
- 8.1.2 El conjunto de estas cosas, ¿tú crees con son importantes? ¿Por qué o por qué no?
- 8.1.3 Otras personas entrevistadas han hablado de Proyecto Compartido como que mucha gente se identifica con la organización, es decir, comparte los objetivos de la empresa, que los siente como propios ... poco o algo o mucho. ¿Te parece acertado? ¿esta idea de “identificación” para ti sería parte de la sensación de PC? ¿y en tu caso? ¿te sientes de cierta forma alineado con UAS? Cuando las personas trabajadoras de UAS ven problemas, por ejemplo, ¿crees que los sienten, les molestan, quieren solucionarlos? ¿poco, algo mucho? ¿por qué / por qué no? ¿un ejemplo?
- 8.1.4 Y qué te parece un sentimiento de “unión”, es decir, cohesión entre la gente, que estamos todos en el mismo barco que hay un sentido de pertenencia. ¿Esto te parece también parte de PC? ¿se vive en UAS? ¿casi nada, algo, mucho? ¿por qué / por qué no? ¿ejemplos? ¿varía mucho de una unidad a otra? ¿ejemplos?
- 8.1.5 ¿Crees que hay debilidades en lo que respecta a este sentido de “Proyecto Compartido” en UAS? ¿cuáles? ¿podría fortalecerse / ser más fuerte todavía? ¿cómo? ¿qué es lo que tendría que hacerse en tu opinión para que la gente de UAS tuviera una sensación más fuerte de proyecto compartido?
- 8.1.6 ¿Crees que hay cosas que podrían hacerse a nivel de empresa que fortalecería la sensación de proyecto compartido?
- 8.1.7 ¿Piensas que existe alguna relación entre la participación y el sentido de proyecto compartido de que hemos hablado? ¿qué relación? ¿se puede fortalecer de alguna forma? ¿cómo? ¿esa relación podría ser al revés también?

8.2 Motivación

- 8.2.1 ¿Las personas aquí trabajan mucho? ¿hay que estar muy encima, es decir, hace falta vigilancia cercana y estricta para que la gente cumpla con su trabajo? ¿por qué?
- 8.2.2 ¿Varía mucho el nivel de motivación de una parte de la empresa a otra? ¿en cuales hay un nivel más alto / bajo? ¿por qué?
- 8.2.3 ¿Crees que la participación incide en el nivel de motivación de los/as trabajadores/as de UAS? ¿de qué forma? ¿Y al revés también, es decir, hay colectivos más motivados que, por eso, son más participativos? ¿Se te ocurre un ejemplo?

8.3 Satisfacción

- 8.3.1 ¿En general, se encuentran satisfechos las personas trabajadoras en la empresa? ¿y en su puesto de trabajo? ¿y con el área/departamento en el que trabajan? ¿y con UAS? ¿Por qué // por qué no?
- 8.3.2 ¿Se mide la satisfacción de las personas trabajadoras en UAS? ¿cómo? ¿con qué asiduidad? ((¿nos podría facilitar un modelo de cuestionario?)) ¿Qué tipo de resultados arrojan esos cuestionarios?

- 8.3.3** ¿Se han analizado las causas por las que los/las trabajadores/as están más o menos satisfechos? ¿qué causas se ven?
- 8.3.4** ¿Crees que hay una relación entre la participación y la satisfacción de los/las trabajadores/as? ¿cómo están relacionados? ¿esa relación podría ser al revés también?
- 8.4** Confianza
- 8.4.1** ¿Desde la dirección general se confía en el trabajo de las personas trabajadoras? ¿se ha desconfiado en alguna ocasión del trabajo realizado por los/las trabajadores/as? ¿y del cumplimiento de sus obligaciones? (horarios, etc.), ¿por qué? ¿se han llevado a cabo acciones al respecto? ¿qué tipo de acciones?
- 8.4.2** ¿Crees que las personas trabajadoras confían en el trabajo realizado por la dirección de la UAS?
- 8.4.3** ¿Este tipo de confianza en la calidad del trabajo de otros es importante en la empresa? ¿por qué? ... Hay otro elemento de confianza, también, es decir, la confianza en la sinceridad y fiabilidad de otros, si el otro “es de fiar”. Hasta qué punto existe este tipo de confianza en UAS.... ¿entre compañeros/as de trabajo? ¿entre trabajadores/as y sus responsables? ... ¿entre el colectivo y la dirección?
- 8.4.4** ¿Ves una relación entre participación y confianza? ¿qué relación, de qué tipo?
- 8.5** Compromiso
- 8.5.1** ¿Qué significa compromiso para ti?
- 8.5.2** ¿Qué factores entiendes que afectan al compromiso?
- 8.5.3** ¿Se trabaja para fomentar/aumentar esos factores? ¿cómo?
- 8.5.4** ¿Podrías indicarnos qué nivel de compromiso respecto de UAS percibes que existe entre las personas trabajadoras? ¿por qué tienes esa sensación?
- 8.5.5** ¿Están las personas trabajadoras dispuestas para hacer sacrificios/trabajos adicionales/esfuerzo extra, etc. en favor de la empresa?
- 8.5.6** ¿Se les ha pedido un sacrificio/trabajo adicional/esfuerzo extra, etc en alguna ocasión? ¿cómo han respondido las personas trabajadoras ante esa demanda?
- 8.5.7** ¿Se valora de alguna forma el compromiso de los/las trabajadores/as?
- 8.5.8** ¿Entiendes que el factor compromiso afecta en la participación de las personas trabajadoras? ¿de qué forma?

1.2. GUION ENTREVISTA DIRECTOR GESTIÓN DE PERSONAS

Hacer una presentación introductoria

1. PREGUNTAS SOBRE ULMA ARCHITECTURAL SOLUTIONS

1.1. Preguntas técnicas

1.1.1. ¿Nos podrías explicar brevemente...?

1.1.1.1. Organigrama de la cooperativa (áreas/departamentos).

1.1.1.2. Tipo de puestos existentes en la cooperativa.

1.1.1.3. Nº total de trabajadores y nº de socios cooperativistas.

1.1.2. En tu opinión, ¿nos podrías indicar qué ambiente se respira, en general, en la cooperativa? ¿a qué se debe?

1.2. Preguntas de carácter emocional

1.2.1. ¿Qué supone para ti ser la responsable de gestión de personas de la cooperativa?

1.2.2. ¿Cuánto tiempo llevas ostentando el puesto de gestión de personas de la cooperativa?

1.2.3. Como Responsable de gestión de personas, ¿tienes algún tipo de compromiso con respecto a la cooperativa? ¿cuál? ¿por qué?

1.2.4. ¿Qué te animo a aceptar el puesto de responsable de gestión de personas?

1.2.5. ¿Cuáles son los objetivos del departamento de gestión de personas? ¿consideras que estáis alcanzando dichos objetivos? ¿por qué? ¿qué se debería mejorar?

1.2.6. ¿Están alineados los objetivos departamentales con los tuyos propios? ¿hay algo que a nivel personal te gustaría realizar/fomentar pero que no hayas podido realizar/fomentar? ¿por qué?

1.2.7. ¿Qué debilidades y fortalezas entiendes que tiene el departamento de gestión de personas de la cooperativa?

1.2.8. Dentro del departamento, ¿qué aspectos te preocupan? ¿qué mejorarías? ¿qué mantendrías?

1.2.9. ¿Cómo entiendes que ven las personas trabajadoras al departamento de gestión de personas? ¿cómo algo administrativo o más social/emocional?

1.2.10. Como Responsable de gestión de personas, ¿cómo crees que te ven las personas trabajadoras de la cooperativa? ¿cómo alguien cercano? ¿por qué?. Tú como Responsable, ¿qué haces al respecto? ¿cómo te sientes al respecto? ¿qué te gustaría mejorar?

2. PREGUNTAS SOBRE LA PARTICIPACIÓN EN GENERAL

2.1. Preguntas técnicas

2.1.1. ¿Qué entiendes por participación? ¿qué significa para ti?

2.1.2. ¿Crees que es importante? ¿por qué? ¿para qué?

2.1.3. ¿En qué entiendes que influye la participación?

2.1.4. ¿Crees que hoy en día la gente participa en cooperativa? ¿en qué ámbitos? ¿por qué? ¿lo suficiente? ¿Cuál sería el ideal?

2.1.5. ¿La participación tiene que tener unos límites? ¿dónde colocarías esos límites?

2.1.6. ¿Se impulsa de alguna forma la participación dentro de la cooperativa? ¿de qué forma?

2.2. Preguntas de carácter emocional

2.2.1. ¿Qué crees que puede aportar la participación emocionalmente, en el clima laboral...?

2.2.2. ¿Cómo crees que percibe la gente la participación (institucional y gestión)? Negativo, positivo, valioso, pérdida de tiempo....

2.2.3. ¿Qué beneficios entiendes que puede aportar la participación a la cooperativa? ¿cómo podríamos lograr esos beneficios?

2.2.4. Desde el Departamento de gestión de personas, ¿cómo entiendes que se podría actuar para aumentar la participación de las personas trabajadoras?

3. PREGUNTAS SOBRE LA PARTICIPACIÓN EN GESTIÓN

3.1. Preguntas técnicas

3.1.1. ¿Qué entiendes por participación en gestión?

3.1.2. A nuestro entender, la participación en gestión implica la participación en el puesto de trabajo, en el área/departamento/negocio y en las decisiones estratégicas (plano institucional) que ya hemos abordado anteriormente.

3.1.3. Desde el departamento de gestión de personas, ¿Veis debilidades en este campo? ¿qué debilidades? ¿cómo entiendes que se podrían atajar las debilidades? ¿se han realizado acciones desde vuestro departamento para intentar eliminar esas debilidades? ¿cuáles?

3.1.4. ¿Se deja que las personas trabajadoras participen en la gestión cotidiana de la cooperativa? ¿está establecido el grado de autonomía que existe en cada puesto de trabajo? ¿crees que las personas trabajadoras conocen los límites que tienen?

3.1.5. ¿Se impulsa de alguna forma la participación en la gestión? ¿de qué forma?

3.2. Preguntas de carácter emocional

3.2.1. ¿Es importante para ti que las personas trabajadoras de la cooperativa se impliquen en la gestión cotidiana de la cooperativa –en la medida que puedan? ¿por qué?

3.2.2. ¿Crees que los/las trabajadores/as de la cooperativa están implicados en la gestión del día a día? ¿por qué? ¿cómo entiendes que se podría mejorar esa implicación? Desde el departamento de gestión de personas, ¿se impulsa de alguna forma esa participación?

4. PREGUNTAS SOBRE FACTORES PSICOSOCIALES

4.1. Formación

4.1.1. ¿Entiendes que ofrecer formación a los/las trabajadores/as es importante? ¿Por qué?

4.1.2. ¿Crees que afecta la formación de los/las trabajadores/as en la participación en gestión de los mismos en la cooperativa? ¿de qué forma?

4.1.3. ¿Se realiza desde el Departamento de gestión de personas un diagnóstico de necesidades de formación para cada departamento? ¿Quiénes realizan el diagnóstico? ¿se comparte el diagnóstico?

4.1.4. ¿Se ha co-diseñado la curva profesional de los/as trabajadores/as?

4.1.5. ¿Ofrece la cooperativa formación para cubrir esas necesidades de cada puesto de trabajo y de cada persona trabajadora? ¿Por qué (falta de recursos, falta de diagnóstico...)?

4.1.6. ¿Con qué objetivos se ofrece/imparte formación a los/as trabajadores/as?

4.1.7. ¿Ofrece la cooperativa a las personas trabajadoras oportunidades para formarse (voluntad del/a trabajador/a)? ¿qué tipo de oportunidades? ¿se ofrecen a todas las personas trabajadoras las mismas oportunidades (discriminación objetiva/subjetiva)? ¿Por qué?

4.1.8. ¿Consideras que todas las personas trabajadoras tienen formación suficiente para desempeñar su trabajo? ¿por qué? ¿qué se podría mejorar? ¿cómo?

4.1.9. ¿El departamento de gestión de personas percibe malestar por falta de formación? ¿se realiza discriminación entre personas socias/no socias/antigüedad...? ¿cómo se ha actuado desde el departamento de gestión de personas?

4.1.10. ¿Se incentiva o fomenta de alguna forma la formación de las personas trabajadoras? ¿por qué?

4.1.11. Cuando una persona trabajadora pasa a ser socio/a cooperativista, ¿se le ofrece algún tipo de formación al respecto? ¿conoce el/la trabajado/a lo que supone ser socio cooperativista (derechos y obligaciones)? ¿qué formación?

4.2. Información y comunicación

4.2.1. ¿Qué entiendes por información y comunicación?

4.2.2. ¿Qué relación crees que existe entre la información, la transparencia, la comunicación y la participación?

- 4.2.3.** ¿Qué tipo de información se transmite desde el departamento de gestión de personas a las personas trabajadoras? ¿entiendes que esa información es suficiente? ¿se podría mejorar? ¿en qué sentido?
- 4.2.4.** ¿Entiendes que el nivel de información que se transmite desde el departamento de gestión de personas a los/las trabajadores/as es el adecuado? ¿se podría mejorar? ¿en qué sentido?
- 4.2.5.** ¿Qué canales se utilizan desde el departamento de gestión de personas para transmitir a las personas trabajadoras información? ¿existe un protocolo a la hora de canalizar la información? ¿crees que los canales son los adecuados? ¿se podría mejorar la comunicación dentro de la cooperativa?
- 4.2.6.** ¿Entiendes que esa información es clara y concisa? ¿crees que los/las trabajadores/as entienden la información que se transmite desde vuestro departamento?
- 4.2.7.** ¿Qué tipo de información que maneja el departamento de gestión de personas es público para todas las personas trabajadoras? ¿entiendes que esa información es suficiente?
- 4.2.8.** ¿Habéis recibido en el departamento de gestión de personas en alguna ocasión alguna queja relativa a la falta de información/transparencia/comunicación? ¿cómo se solventó el problema?
- 4.2.9.** En cuanto a los puestos de trabajo en concreto, ¿tienen las personas trabajadoras información suficiente y pertinente para desarrollar su trabajo adecuadamente?
- 4.2.10.** ¿Tienen las personas trabajadoras información suficiente y pertinente relativa a las áreas/departamentos de los que forman parte (retos, objetivos, ...)?
- 4.2.11.** ¿Consideras que el nivel de comunicación entre departamentos/negocios/áreas es el adecuado? ¿por qué? ¿nos podrías explicar qué canales se utilizan para la comunicación interdepartamental? ¿cómo podríamos mejorar esa comunicación? ¿crees que una mejor y/o mayor comunicación incidiría de alguna forma en el ámbito socio-empresarial? ¿por qué?
- 4.2.12.** ¿Crees que las personas trabajadoras sienten que se les escucha y su opinión es tomada en cuenta por sus responsables de departamento/negocio/área?
- 4.2.13.** En lo que respecta a la información estratégica (datos económicos, situación económica, mercado, retos, objetivos, etc.) de la cooperativa, ¿entiendes que los/las trabajadores/as conocen este tipo de información? ¿cómo se transmite esta información?
- 4.2.14.** ¿Entiendes que se da importancia/se fomenta la comunicación dentro de la cooperativa? ¿de qué forma?
- 4.2.15.** ¿Crees que si las personas trabajadoras tuvieran mayor y/o mejor ... información serían más participativos? ¿por qué?
- 4.3. Conciliación**
- 4.3.1.** ¿Entiendes que la cooperativa facilita la conciliación entre la vida familiar y la vida laboral? ¿de qué forma? ¿qué políticas están en marcha? ¿ha habido alguna evolución en este ámbito? En caso afirmativo, ¿quién ha propuesto esas iniciativas/mejoras?
- 4.3.2.** ¿Cómo actúa la cooperativa en los casos en los que una persona trabajadora solicita una excedencia/reducción de jornada, etc.?
- 4.4. Sistema de promoción**
- 4.4.1.** ¿Ofrece la cooperativa oportunidades para la promoción interna? ¿existe un protocolo?
- 4.4.2.** ¿Se impulsa y/o desarrolla la carrera profesional de los/las trabajadores/as? ¿por qué? ¿de qué forma?
- 4.4.3.** ¿Entiendes que la cooperativa dedica recursos suficientes para potenciar el desarrollo profesional y personal de las personas trabajadoras? ¿de qué forma?
- 4.5. Condiciones laborales**
- 4.5.1.** ¿Qué entiendes por condiciones laborales dignas y seguras? ¿garantiza la cooperativa condiciones de trabajo dignas y seguras? ¿de qué forma?

- 4.5.2. ¿Se informa a las personas trabajadoras sobre los peligros del trabajo que desempeña?
- 4.5.3. ¿Existe un horario de trabajo? ¿por qué? ¿quién fija ese horario?
- 4.5.4. ¿Los despidos se realizan conforme a los valores cooperativos?
- 4.6. Sistemas de evaluación
- 4.6.1. ¿Se evalúa de alguna forma a los/las trabajadores/as? ¿por qué? ¿para qué? ¿se evalúa a todas las personas trabajadoras?
- 4.6.2. ¿Nos podrías explicar cómo se evalúa a los/as trabajadores/as? ¿quién realiza esas evaluaciones? ¿entiendes que se podría mejorar el sistema de evaluación? ¿por qué? ¿cómo?
- 4.6.3. ¿Se contrastan las evaluaciones con la persona trabajadora? ¿se pide opinión de su evaluación a la propia persona trabajadora? ¿y a sus compañeros/as?
- 4.6.4. ¿Qué opinión tienen las personas trabajadoras respecto de los sistemas de evaluación utilizados en la cooperativa? ¿están satisfechas? ¿entienden el sistema de evaluación cómo algo necesario? ¿por qué?
- 4.7. Retribución/sistema retributivo
- 4.7.1. ¿Nos podrías indicar cómo es el sistema retributivo de la cooperativa?
- 4.7.2. ¿Entiendes que el sistema retributivo de la cooperativa es el adecuado? ¿se podría mejorar? ¿de qué forma?
- 4.7.3. ¿Participan las personas trabajadoras en la definición del sistema retributivo? ¿por qué?
- 4.7.4. ¿Consideras que las personas trabajadoras están satisfechas con su retribución? ¿por qué? ¿se podría mejorar ese grado de satisfacción? ¿cómo?
- 4.7.5. ¿Cómo crees que afecta la retribución de los/las trabajadores/as con la participación de los mismos en la gestión cotidiana de la cooperativa?
- 4.7.6. Además del anticipo que perciben las personas trabajadoras, ¿existe algún otro tipo de retribución/prestación/beneficio? ¿cuál? ¿por qué existe ese tipo de retribución? ¿se podría mejorar?
- 4.7.7. ¿Consideras que para los/las trabajadores/as es importante que la cooperativa ofrezca ese tipo de prestaciones/beneficios? ¿por qué?
- 4.8. Liderazgo
- 4.8.1. En tu opinión, ¿qué es ser un buen líder? ¿qué rasgos debería tener un buen líder?
- 4.8.2. ¿Consideras que, en el ámbito del liderazgo, en la cooperativa existen líderes que cumplen los rasgos antes señalados?
- 4.8.3. A tu juicio, ¿afecta de alguna forma el rol del líder en la participación de las personas trabajadoras?
- 4.8.4. ¿Qué tipo de líderes existen en la cooperativa? (autoritarios, etc.)
- 4.8.5. ¿Cómo entiendes que ven las personas trabajadoras de la cooperativa a sus líderes?
- 4.8.6. Dentro de la cooperativa, ¿existen muchos líderes? ¿por qué?
- 4.8.7. ¿De qué forma entiendes que afecta a la cooperativa la existencia de muchos líderes?
- 4.8.8. ¿Entiendes que, en el ámbito del liderazgo, la cooperativa tiene aspectos que mejorar? ¿por qué? ¿qué aspectos?
- 4.8.9. ¿Se han llevado a cabo acciones para fortalecer/mejorar la figura del líder desde la cooperativa? ¿qué tipo de acciones? ¿se han obtenido resultados? ¿qué tipo de resultados? (positivos, negativos...)
- 4.8.10. ¿Cómo evalúan –positivamente, negativamente...- los trabajadores de la cooperativa a sus líderes?

4.9. Reconocimiento

4.9.1. ¿Se reconoce de alguna forma el trabajo realizado por las personas trabajadoras? ¿cómo? ¿existe algún protocolo establecido o recae en los mandos intermedios/está relacionado con el índice/...?

4.9.2. ¿Entiendes que ese reconocimiento es suficiente? ¿por qué?

4.9.3. ¿Se reconoce de alguna forma el esfuerzo extra realizado por los/las trabajadores/as? ¿qué esfuerzos extra se han dado? ¿quién ha tomado esa decisión?

4.9.4. ¿Entiendes que ese reconocimiento es suficiente? ¿por qué?

4.10. Proactividad

4.10.1. ¿Entiendes que los trabajadores son en general proactivos? ¿en qué sentido?

5. **PREGUNTAS SOBRE CONSECUENCIAS**

5.1. Sentido de pertenencia

5.1.1. En tu opinión, dentro de la cooperativa, ¿existe un sentido de pertenencia?

5.2. Compromiso

5.2.1. ¿Entiendes que el factor compromiso afecta en la participación de las personas trabajadoras? ¿de qué forma?

5.2.2. ¿Qué factores entiendes que afectan al compromiso?

5.2.3. ¿Se trabaja para fomentar/aumentar esos factores? ¿cómo?

5.2.4. ¿Cuál es tu nivel de compromiso respecto de la cooperativa? ¿ha cambiado de alguna forma ese nivel desde que eres responsable del departamento de gestión de personas? ¿en qué?

5.2.5. ¿Podrías indicarnos qué nivel de compromiso respecto de la cooperativa percibes que existe entre las personas trabajadoras de la cooperativa? ¿Por qué tienes esa sensación?

5.2.6. ¿Están los/las trabajadores/as dispuestos para hacer sacrificios/trabajos adicionales/esfuerzo extra, etc. en favor de la empresa?

5.2.7. ¿Se les ha pedido un sacrificio/trabajo adicional/esfuerzo extra, etc en alguna ocasión? ¿cómo han respondido éstos ante esa demanda?

5.2.8. ¿Se valora de alguna forma el compromiso de las personas trabajadoras?

5.3. Satisfacción

5.3.1. ¿Crees que la satisfacción de los/las trabajadores/as afecta en la participación de los mismos en la gestión de la cooperativa? ¿de qué forma?

5.3.2. ¿Se mide la satisfacción de las personas trabajadoras en la cooperativa? ¿cómo? ¿con qué asiduidad? ¿nos podría facilitar un modelo de cuestionario?

5.3.3. ¿Qué tipo de resultados arrojan esos cuestionarios? En general, ¿se encuentran satisfechos los/las trabajadores/as en la empresa? ¿y en su puesto de trabajo? ¿y con el área/departamento en el que trabajan? ¿y con la cooperativa? ¿Por qué?

5.3.4. ¿se han analizado las causas por las que las personas trabajadoras están más o menos satisfechas?

5.3.5. ¿Se trabaja desde el departamento de gestión de personas para aumentar la satisfacción de las personas trabajadoras en éstos ámbitos? ¿se llevan a cabo acciones para aumentar la satisfacción de los/las trabajadores/as? ¿qué tipo de acciones se llevan a cabo? ¿qué resultados se han obtenido? ¿qué áreas de mejora entiendes que existen en este ámbito?

5.4. Confianza

5.4.1. ¿El departamento de gestión de personas confía en el trabajo de las personas trabajadoras? ¿Se ha desconfiado en alguna ocasión del trabajo realizado por éstos? ¿y del cumplimiento de sus obligaciones? (horarios, etc.), ¿por qué? ¿se han llevado a cabo acciones al respecto? ¿qué tipo de acciones

5.4.2. ¿Crees que las personas trabajadoras confían en el trabajo realizado por el departamento de gestión de personas?

5.4.3. ¿Tú confías en el trabajo que desempeñan tus compañeros/as? ¿y en general, crees que los/las trabajadores/as confían en sus compañeros/as?

5.4.4. ¿Entiendes que los/las trabajadores/as confían en la dirección?

5.5. Motivación

5.5.1. ¿Las personas trabajadoras aquí trabaja mucho? ¿hay que estar muy encima, es decir, hace falta vigilancia cercana y estricta para que las personas trabajadoras cumplan con su trabajo? ¿por qué?

5.5.2. ¿Varía mucho el nivel de motivación de una parte de la empresa a otra? ¿en cuales hay un nivel más alto / bajo? ¿por qué?

5.5.3. ¿Crees que la participación incide en el nivel de motivación de los/as trabajadores/as de UAS? ¿de qué forma? ¿y al revés también, es decir, hay colectivos más motivados que, por eso, son más participativos? ¿se te ocurre un ejemplo?

1.3. GUIÓN ENTREVISTA CONSEJERO/A RECTOR/SOCIAL y PERSONA TRABAJADORA

Hacer una presentación introductoria

1. PREGUNTAS INTRODUCTORIAS

1.1. Como trabajador/a

1.1.1. ¿Cuándo entraste en UAS? ¿Fue tu primer puesto de trabajo? ¿Elegiste UAS por un motivo concreto o varios motivos concretos?

1.1.2. Trayectoria

1.1.2.1. ¿Cuál fue tu primer puesto de trabajo? ¿te gustó? ¿cuánto tiempo pasaste en ese puesto?

1.1.3. ¿u tú trayectoria desde entonces? ¿empresas? ¿puestos?

1.1.4. Tu historia en UAS:

1.1.5. ¿Cuánto tiempo has estado en tu puesto actual?

1.1.6. ¿Qué te animó a aceptar el puesto?

1.1.7. ¿Qué haces? ¿en qué consiste el trabajo? El tipo de trabajo, tus tareas principales, ¿han cambiado a lo largo del tiempo? ¿en qué sentido?

1.2. Como consejero/a social/rector

1.2.1. ¿Cuánto tiempo llevas ostentando el cargo de consejero/a social/rector?

1.2.2. ¿Cuál ha sido tu balance en este periodo? ¿por qué?

1.2.3. ¿Te presentaste tú voluntario? ¿por qué?

1.2.4. ¿Qué funciones tienes como consejero/a?

1.2.5. ¿Qué supone para tí ser Consejero/a social/rector? ¿el Consejo Social/Rector es importante para tí? ¿por qué?

1.2.6. ¿Qué grado de implicación tienes en el Consejo Social/Rector como consejero?

2. PREGUNTAS SOBRE EL CONSEJO SOCIAL/RECTOR

2.1. Preguntas técnicas

2.1.1. ¿Nos podrías explicar brevemente... ?

2.1.1.1. Composición del consejo social/rector (integrantes, formación, ...) y su perfil.

2.1.1.2. Funcionamiento del Consejo Social/rector (cada cuánto, con quién, horas voluntarias/pagadas, asistencia...).

2.1.1.3. Funciones/tareas del Consejo Social/rector (tiene objetivos específicos, retos...).

2.1.1.4. Nº consejeros (cada cuánto se cambian, elecciones...).

2.1.1.5. En caso de consejero/a social: Funcionamiento de los "consejillos" (asistencia, cómo se percibe, ¿eficaces?...).

2.1.2. ¿Tiene el consejo social tienen sus propios objetivos? ¿por qué?

2.1.3. ¿Qué relación existe entre el Consejo Social y el Consejo Rector? ¿crees que esa relación podría mejorarse? ¿por qué? ¿cómo?

2.1.4. Como consejero/a social/rector, en tu opinión, ¿nos podrías indicar qué ambiente se respira, en general, en la cooperativa? ¿a qué entiendes que se debe? ¿qué crees que se debería hacer desde el consejo social/rector? ¿qué estáis haciendo? ¿cuándo se suele acudir al consejo social/rector?

2.2. Preguntas de carácter emocional

2.2.1. ¿Entiendes que la labor que se está realizando desde el Consejo Social/rector es buena? ¿es la que se debería de hacer? ¿por qué? ¿qué se podría mejorar?

2.2.2. ¿Cómo entiendes que ven las personas trabajadoras al Consejo Social/rector? ¿por qué? ¿su percepción podría mejorarse? ¿cómo? ¿Y la dirección general, ¿cómo ve al Consejo Social/rector? ¿por qué?

2.2.3. ¿Crees que las personas trabajadoras entienden y conocen la labor que realiza el Consejo Social/rector? ¿conocen las personas trabajadoras en general qué temas son competencia del Consejo Social/rector?

- 2.2.4. ¿Cómo entiendes que ven los/as trabajadores/as al Consejo Rector/Social? ¿por qué? ... ¿lo ven como un órgano distante o más bien cercano? ¿por qué?

3. PREGUNTAS SOBRE LA PARTICIPACIÓN EN GENERAL

3.1. Preguntas técnicas

- 3.1.1. ¿Qué entiendes por participación? ¿qué significa para ti?
- 3.1.2. ¿Crees que es importante? ¿por qué? ¿para qué? ¿en qué influye; qué efectos puede tener? ¿se te ocurre un ejemplo de cuando claramente tuvo un efecto positivo? ¿negativo?
- 3.1.3. ¿Crees que hoy en día la gente participa en la empresa? ¿En qué ámbitos? ¿en algunos más que en otros? ¿por qué? ¿lo suficiente? ¿los trabajadores y trabajadoras, en general, tienen interés? ¿cómo la ven? ¿por qué? ... ¿Y sus responsables directos? ¿y la dirección de la empresa? ¿es un tema clave en la empresa, incluso “estratégico”? .
- 3.1.4. ¿La participación tiene que tener unos límites? ¿dónde colocarías esos límites? ¿cuál sería el ideal?

3.2. Preguntas de carácter emocional

- 3.2.1. ¿Qué crees que puede aportar la participación emocionalmente, en el clima laboral...?
- 3.2.2. ¿Cómo crees que percibe la gente la participación (institucional o gestión)? Negativo, positivo, valioso, pérdida de tiempo....
- 3.2.3. ¿Qué beneficios entiendes que puede aportar la participación a la EMPRESA? ¿cómo podríamos lograr esos beneficios?

4. PREGUNTAS SOBRE LA PARTICIPACIÓN INSTITUCIONAL

4.1. Preguntas técnicas

- 4.1.1. ¿Para ti qué derechos y obligaciones supone participar en el capital?
- 4.1.2. ¿Se fomenta desde la empresa la participación institucional? ¿qué órgano? ¿entiendes que es la forma más adecuada? ¿por qué?
- 4.1.3. ¿Qué nivel de compromiso entiendes que tienen las personas socias trabajadoras en el plano institucional? ¿se podría mejorar? ¿cómo?
- 4.1.4. Como consejero social/rector: ¿qué aspectos sociales en la participación institucional te gustaría abarcar?

4.2. Como consejero social: preguntas sobre el Consejo Social y Consejillos

- 4.2.1. ¿Acuden las personas trabajadoras a los consejillos? ¿por qué, por qué no? ¿cómo crees que podríais mejorar la asistencia?
- 4.2.2. ¿Participan activamente los/as trabajadores/as en los consejillos? ¿por qué? ¿cómo crees que podríais mejorar la participación? ¿el diseño de los consejillos permite a los/as trabajadores/as esa participación activa?
- 4.2.3. ¿Trasladan los trabajadores al Consejo Social sus inquietudes/dudas etc.? ¿cómo actúa el Consejo Social al respecto?
- 4.2.4. Desde el Consejo Social, ¿fomentáis esta participación institucional? ¿qué acciones se han puesto en marcha? ¿existe documentación al respecto? ¿qué entiendes/te gustaría que se podría hacer?

4.3. Preguntas sobre el Consejo Rector

- 4.3.1. ¿Qué opinión te merece el Consejo Rector? ¿por qué?
- 4.3.2. Desde el Consejo Rector, ¿crees que se fomenta la participación institucional? ¿qué entiendes/te gustaría que hiciera el Consejo Rector al respecto?
- 4.3.3. ¿Traslada el Consejo Social al Consejo Rector las inquietudes/dudas etc. de los trabajadores? ¿cómo actúa el Consejo Rector al respecto?

4.4. Preguntas sobre la Asamblea General

- 4.4.1. ¿Acuden las personas trabajadoras a las Asambleas? ¿por qué? ¿cómo crees que se podría mejorar la asistencia? ¿quién debería fomentar esa asistencia? ¿el consejo social, el consejo rector?

- 4.4.2. ¿Participan activamente los/as trabajadores/as en la Asamblea? ¿por qué? ¿cómo crees que se podría mejorar la participación? ¿el diseño de la asamblea permite a las personas trabajadoras esa participación activa?

5. PREGUNTAS SOBRE FACTORES PSICOSOCIALES RELATIVOS A LA PARTICIPACIÓN INSTITUCIONAL

5.1. Información y comunicación

5.1.1. Relación entre Consejo Social-Trabajador/a:

- 5.1.1.1. ¿Cómo describirías la relación existente entre el Consejo Social y los/as trabajadores/as? ¿por qué? ¿habría algún aspecto que mejorar?
- 5.1.1.2. ¿Qué tipo de información se traslada desde el Consejo Social a los/as trabajadores/as? ¿a través de qué canal? ¿qué tipo de temas se abordan en los consejillos?
- 5.1.1.3. ¿Se transmite desde el Consejo Social a los/as trabajadores/as toda la información que se recibe desde el Consejo Rector? ¿por qué?
- 5.1.1.4. ¿Crees que el Consejo Social transmite la información de forma clara y concisa a las personas trabajadoras? ¿entiendes que tenéis las capacidades que se necesitan para comunicar y hacer entender?
- 5.1.1.5. ¿Entiendes que la información transmitida en los consejillos puede ser entendido correctamente por todos los/as trabajadores/as, independientemente de su nivel de estudios? ¿se podría mejorar?
- 5.1.1.6. ¿Entiendes que en la cooperativa el nivel de información que se transmite a los/as trabajadores/as a través del Consejo social es el adecuado? ¿y es suficiente? ¿se entrega la información, con suficiente antelación? ¿se podría mejorar? ¿de qué forma?
- 5.1.1.7. ¿Entiendes que las personas trabajadoras sienten que se les escucha y su opinión es tomada en cuenta por los miembros del consejo social?
- 5.1.1.8. ¿Crees que las personas trabajadoras están satisfechas con el nivel y el tipo de información que se les proporciona a través del Consejo Social y de la Asamblea? ¿cómo podríamos mejorar este aspecto? ¿solicitan los trabajadores información respecto de la cooperativa al Consejo Social? ¿qué tipo de información?
- 5.1.1.9. ¿Se trata en los consejillos el tema del “cooperativismo”? ¿qué sentimiento manifiestan los/as trabajadores/as al respecto? Para las personas trabajadoras, ¿qué crees que es ser cooperativista?
- 5.1.1.10. ¿Percibes que las personas trabajadoras sienten que trabajan para sacar adelante un proyecto compartido?
- 5.1.1.11. ¿Entiendes que la información transmitida en la Asamblea puede ser entendido correctamente por todos/as los/as trabajadores/as, independientemente de su nivel de estudios? ¿se podría mejorar?

5.1.2. Relación entre Consejo Social-Consejo Rector:

- 5.1.2.1. ¿Cómo describirías la relación existente entre el Consejo Social y el Consejo Rector? ¿por qué? ¿habría algún aspecto que mejorar?
- 5.1.2.2. ¿Qué tipo de información se traslada desde el Consejo Rector al Consejo Social? ¿a través de qué canal? ¿entiendes que esa información es adecuada? ¿y suficiente? ¿y clara y concisa?
- 5.1.2.3. ¿Qué tipo de información se traslada desde el Consejo Social al Consejo Rector? ¿a través de qué canal?
- 5.1.2.4. Vosotros como Consejo Social, ¿os sentís escuchados por el Consejo Rector? ¿Creéis que vuestra opinión es tenida en cuenta?

6. PREGUNTAS SOBRE LA PARTICIPACIÓN EN GESTIÓN

6.1. Preguntas técnicas. A nuestro entender, la participación en gestión puede darse en diferentes niveles o ámbitos: (1) en el mismo puesto de trabajo, es decir, cierta autonomía de actuación en el puesto de trabajo, (2) en el área/departamento/negocio mediante equipos de trabajo o reuniones departamentales e incluso (3) en las decisiones estratégicas.

6.1.1. PUESTO ¿la gente tiene cierta autonomía de decisión en su puesto de trabajo, es decir, en cómo realizar su propio trabajo? ¿tienen cierta capacidad de decisión en las tareas que competen a su puesto?

6.1.1.1. Como comentamos antes ... ¿le interesa a la gente? ¿varía mucho de un sitio a otro? ¿según el tipo de trabajo u otros factores?

6.1.1.2. ¿Hay que estar muy encima, es decir, hace falta vigilancia cercana y estricta para que la gente cumpla con su trabajo? ¿funciona? ¿qué efectos tiene? ...

6.1.1.3. ¿Sería interesante aumentar la autonomía de las personas en sus puestos? ¿se puede hacer?

6.1.1.4. ¿Tú, personalmente, crees que este tipo autonomía es importante? ¿por qué? ¿afecta a la participación?

6.1.2. EQUIPO-ÁREA-DEPARTAMENTO: ¿las personas están organizadas en equipos de trabajo en algunas áreas? ¿en cuáles? ¿Aproximadamente qué porcentaje de las personas trabajan en este tipo de equipo?

6.1.2.1. ¿Se impulsa en la empresa en general? ¿la dirección de la empresa está a favor de esta forma de organizar el trabajo? ¿por qué o por qué no?

6.1.2.2. ¿La gente prefiere trabajar en este tipo de equipos? ¿qué tal funcionan en general? ¿por qué?

6.1.2.3. ¿Las personas saben trabajar en equipo? ¿se forman en ese sentido?

6.1.2.4. ¿Te vienen a la cabeza ejemplos de equipos buenos? ¿en qué sentido son buenos? ¿y malos?

6.1.2.5. Desde tu punto de vista ¿qué efectos tiene el trabajar en equipos de trabajo... en las personas ... en el ambiente? ¿en la empresa, es decir, mejoran temas como la productividad o calidad o innovación?, ¿son todos positivos? ¿podrían tomarse medidas para mejorar en este ámbito? ¿cuáles en tu opinión?

6.1.2.6. Aparte de equipos ¿existen otros canales o ámbitos de participación en las áreas de trabajo, secciones, departamentos?. Tú, personalmente, ¿crees que este tipo de participación es importante? ¿por qué?

6.1.3. UNIDAD DE NEGOCIO-CENTRO-PLANTA-EMPRESA: en algunas empresas hemos visto también canales o espacios de participación en lo que son decisiones más estratégicas: reflexiones sobre la estrategia de la empresa o de la unidad de negocio, información y debates sobre compras tecnológicas importantes o posibles cambios en reglamentos internos o políticas básicas, ese tipo de cosas. ((ESPECIFICAR QUE NO ESTAMOS HABLANDO DE ASAMBLEAS GENERALES Y CONSEJOS RECTORES)).

6.1.3.1. ¿existen ámbitos de participación en este nivel en tu empresa, se impulsa? ¿cómo son, qué tipo de cuestiones abordan? ¿funciona?

6.1.3.2. ¿La gente se implica? ¿por qué o por qué no? ¿qué retos supone? ...

6.1.3.3. ¿Cómo afecta a las personas? ¿a la empresa? ¿puedes pensar en un ejemplo de algo que destacó en un espacio o reunión de este tipo? ¿qué ocurrió?

6.2. Preguntas de carácter emocional

6.2.1. ¿Es importante para ti que las personas trabajadoras se impliquen en la gestión cotidiana de la EMPRESA –en la medida que puedan-? ¿por qué?

6.2.2. ¿Crees que los/as trabajadores/as de UAS están implicados en la gestión del día a día? ¿por qué? ¿cómo entiendes que se podría mejorar esa implicación?

7. PREGUNTAS SOBRE FACTORES PSICOSOCIALES

7.1. Información y comunicación

- 7.1.1. ¿Qué entiendes por información y comunicación?
- 7.1.2. ¿Qué relación crees que existe entre la información, la transparencia, la comunicación y la participación?
- 7.1.3. ¿Cuánta información se transmite a las personas trabajadoras? ¿qué tipo de información reciben los/as trabajadores/as de UAS? ¿entiendes que es adecuada? ¿por qué? Y ¿suficiente? ¿por qué?
- 7.1.4. ¿Entiendes que la información que se transmite a los/as trabajadores es clara? ¿y concisa? ¿y transparente? ¿por qué?
- 7.1.5. ¿Está la gente satisfecha con el tipo y cantidad de información que recibe?
- 7.1.6. En cuanto a los puestos de trabajo en concreto; ¿tienen los/as trabajadores/as información suficiente y pertinente para desarrollar su trabajo adecuadamente?
- 7.1.7. ¿Tienen las personas trabajadoras información suficiente y pertinente relativa a las áreas/departamentos de los que forman parte (retos, objetivos, ...)?
- 7.1.8. En el ámbito de la información, ¿qué se podría mejorar? ¿por qué?
- 7.1.9. ¿Crees que una mejor y/o mayor información incidiría de alguna forma en la participación? ¿por qué?
- 7.1.10. ¿Qué canales de comunicación existen en UAS? ¿entiendes que son suficientes? ¿se podrían mejorar? ¿de qué forma?
- 7.1.11. Si los canales de comunicación fueran mejores y/o mayores ¿entiendes que influiría en la participación de los/las trabajadores/as? ¿de qué forma?
- 7.1.12. En el ámbito operativo ¿Entiendes que dentro de UAS existe comunicación entre los diversos departamentos/negocios/áreas? ¿podríamos mejorar esa comunicación? ¿cómo?
- 7.1.13. ¿Consideras que el nivel de comunicación entre departamentos/negocios/áreas es el adecuado? ¿por qué? ¿nos podrías explicar qué canales se utilizan para la comunicación interdepartamental? ¿cómo podríamos mejorar esa comunicación? ¿crees que una mejor y/o mayor comunicación incidiría de alguna forma en el ámbito socio-empresarial? ¿por qué?
- 7.1.14. ¿Crees que los/as trabajadores/as sienten que se les escucha y su opinión es tomada en cuenta por sus responsables de departamentos/negocios/áreas?

7.2. Liderazgo

- 7.2.1. En tu opinión, ¿qué es ser un buen líder? ¿qué rasgos debería tener un buen líder?
- 7.2.2. ¿Consideras que, en el ámbito del liderazgo, en UAS existen líderes que cumplen los rasgos antes señalados? ¿qué tipo de líderes entiendes que existen en UAS?
- 7.2.3. ¿Cómo entiendes que ven los/as trabajadores/as de UAS a sus líderes? ¿por qué?
- 7.2.4. En lo que respecta al tipo de líderes existentes en UAS, ¿qué áreas o ámbitos mejorarías? ¿por qué? ¿cómo?
- 7.2.5. ¿El tipo de liderazgo que existe en UAS afecta a la participación? ¿de qué forma? ¿ejemplos?

7.3. Retribución/sistema retributivo

- 7.3.1. ¿Puedes describir brevemente el sistema de retribución?
- 7.3.2. ¿Consideras que las personas trabajadoras están satisfechas con su retribución? ¿creen que es justo? ¿por qué o por qué no? Y tú ¿qué opinas? ¿se podría mejorar? ¿cómo?
- 7.3.3. ¿Cómo crees que cuestiones de retribución afectan al ambiente en la empresa? ¿afecta de alguna forma la participación de la gente en la gestión?
- 7.3.4. Además del anticipo que perciben los/as trabajadores/as, ¿existe algún otro tipo de retribución variable/prestación/beneficio, es decir, participación en los resultados? ¿cuál? ¿cómo funciona? ¿por qué existe ese tipo de retribución? ¿crees que es importante?
- 7.3.5. ¿Está ligado al desempeño individual o grupal?

- 7.3.6.** ¿Tú crees que el sistema de retribución variable es adecuado, es decir, mide todos los factores importantes para ti? ¿piensas que las evaluaciones son suficientemente objetivas? ¿el sistema podría mejorarse? ¿cómo?
- 7.3.7.** ¿Y cómo se percibe entre la gente? ¿está satisfecha con la retribución variable?
- 7.4. Sistema de evaluación**
- 7.4.1.** ¿Se evalúa de alguna forma a las personas trabajadoras? ¿por qué? ¿para qué? ¿se evalúa a todas las personas trabajadoras? ¿entiendes que la evaluación es algo importante para tí? ¿por qué?
- 7.4.2.** ¿Se contrastan las evaluaciones con la persona trabajadora? ¿se pide opinión de su evaluación a la propia persona trabajadora? ¿y a sus compañeros/as?
- 7.4.3.** ¿Qué opinión tienes respecto de los sistemas de evaluación utilizados en UAS? ¿estás satisfechos? ¿entiendes el sistema de evaluación cómo algo necesario? ¿por qué?
- 7.4.4.** ¿Crees que el sistema de evaluación afecta a la participación de alguna forma? ¿cómo? ¿la participación en sí se evalúa de alguna forma? ¿cómo? ¿a quién se evalúa?
- 7.5. Condiciones laborales**
- 7.5.1.** ¿Se os informa sobre los riesgos del trabajo que desempeñáis? ¿hay formación en seguridad e higiene?
- 7.5.2.** ¿Existe un horario de trabajo? ¿por qué? ¿quién fija ese horario?
- 7.5.3.** ¿Qué aspectos entiendes que abarca el término “condiciones laborales”?
- 7.5.4.** ¿Qué tipo de trabajo se realiza en UAS? (trabajo físico duro, ...).
- 7.5.5.** ¿Entiendes que las condiciones laborales están ligadas a la participación? ¿cómo? ¿en UAS ves que se produce este efecto?
- 7.6. Formación**
- 7.6.1.** ¿Entiendes que ofrecer formación a las personas trabajadoras es importante? ¿por qué?
- 7.6.2.** ¿Te ofrece la empresa formación para cubrir las necesidades de tu puesto de trabajo? ¿ofrece la empresa a todas las personas trabajadoras formación?
- 7.6.3.** ¿Consideras que todas las personas trabajadoras tienen formación suficiente para desempeñar su trabajo? ¿por qué? ¿qué se podría mejorar? ¿cómo?
- 7.6.4.** ¿Crees que afecta la formación de las personas trabajadoras en la participación en gestión de los mismos en la empresa? ¿de qué forma?
- 7.6.5.** Cuando una persona trabajadora pasa a ser socio/a, ¿se le ofrece algún tipo de formación al respecto? ¿qué formación? ¿qué se pretende lograr con esta formación? ¿es eficaz?
- 7.7. Conciliación**
- 7.7.1.** ¿Entiendes que la cooperativa facilita la conciliación entre la vida familiar y la vida laboral? ¿de qué forma? ¿qué políticas están en marcha? ¿ha habido alguna evolución en este ámbito? En caso afirmativo, ¿quién ha propuesto esas iniciativas/mejoras?
- 7.7.2.** ¿Cómo actúa la cooperativa en los casos en los que una persona trabajadora solicita una excedencia/reducción de jornada, etc.?
- 7.8. Sistema de promoción**
- 7.8.1.** ¿Ofrece la cooperativa oportunidades para la promoción interna? ¿existe un protocolo?
- 7.8.2.** ¿Se impulsa y/o desarrolla la carrera profesional de los/las trabajadores/as? ¿por qué? ¿de qué forma?
- 7.8.3.** ¿Entiendes que la cooperativa dedica recursos suficientes para potenciar el desarrollo profesional y personal de las personas trabajadoras? ¿de qué forma?
- 7.9. Sistemas de evaluación:**
- 7.9.1.** ¿Se evalúa de alguna forma a los/las trabajadores/as? ¿por qué? ¿para qué? ¿se evalúa a todas las personas trabajadoras?
- 7.9.2.** ¿Nos podrías explicar cómo se evalúa a los/as trabajadores/as? ¿quién realiza esas evaluaciones? ¿entiendes que se podría mejorar el sistema de evaluación? ¿por qué? ¿cómo?

- 7.9.3. ¿Se contrastan las evaluaciones con la persona trabajadora? ¿se pide opinión de su evaluación a la propia persona trabajadora? ¿y a sus compañeros/as?
- 7.9.4. ¿Qué opinión tienen las personas trabajadoras respecto de los sistemas de evaluación utilizados en la cooperativa? ¿están satisfechas? ¿entienden el sistema de evaluación cómo algo necesario? ¿por qué?
- 7.10. Proactividad
- 7.10.1. ¿Entiendes que las personas trabajadoras son en general proactivas a la hora de aprovechar oportunidades de participación ... o de formación u otras cosas? Es decir, ¿si existen mecanismos para facilitar la participación, la gente toma la iniciativa para hacer uso de ellos?
- 7.11. Reconocimiento
- 7.11.1. ¿Qué te viene a la cabeza con la palabra “reconocimiento”? ¿crees que es importante? ¿por qué? ¿el reconocimiento también puede ser económico?
- 7.11.2. ¿Se reconoce de alguna forma el trabajo realizado por las personas trabajadoras en UAS? ¿cómo? ¿existe algún protocolo establecido o recae en los mandos intermedios/está relacionado con el índice/...?
- 7.11.3. ¿Entiendes que ese reconocimiento es suficiente? ¿por qué sí o no?
- 7.11.4. Si una persona o un grupo va “más allá” y realiza un esfuerzo extra importante ¿se reconoce de alguna forma? ¿te viene a la cabeza algún ejemplo de esfuerzos extra y reconocimiento por ello? ¿quién ha tomado esa decisión?
- 7.11.5. ¿Piensas que el reconocimiento influye en la participación? ¿de qué forma? ¿ejemplos?

8. PREGUNTAS SOBRE CONSECUENCIAS

8.1. Proyecto compartido

- 8.1.1. Cuando digo las palabras “proyecto compartido”, ¿qué significa para ti? ¿qué te viene a la cabeza?
- 8.1.2. Todo ello...¿tú crees que es importante? ¿Por qué o por qué no?
- 8.1.3. ((SI NO SABE DEFINIRLO O SI MENCIONA ALGUNOS ELEMENTOS PERO NO OTROS, SE PUEDE DECIR)) Otras personas entrevistadas han hablado de **Proyecto Compartido** como)...
- 8.1.3.1. ... que mucha gente **se identifica con la organización**, es decir, comparte los objetivos de la empresa, que los siente como propios ... poco o algo o mucho. ¿Te parece acertado? ¿Esta idea de “identificación” para ti sería parte de la sensación de PC? ¿y en tu caso? ¿te sientes de cierta forma alineado con la EMPRESA? Cuando los trabajadores de EMPRESA ven problemas, por ejemplo, ¿crees que los sienten, les molestan, quieren solucionarlos? ¿poco, algo mucho? ¿Por qué / por qué no? ¿Un ejemplo?
- 8.1.3.2. Y qué te parece un sentimiento de “unión”, es decir, cohesión entre la gente, que estamos todos en el mismo barco que hay un sentido de pertenencia. ¿Esto te parece también parte de PC? ¿Se vive en EMPRESA? ¿casi nada, algo, mucho? ¿Por qué / por qué no? ¿Ejemplos? ¿Varía mucho de una unidad a otra? ¿Ejemplos?
- 8.1.4. ¿Crees que hay debilidades en lo que respecta a este sentido de “Proyecto Compartido” en EMPRESA? ¿cuáles? ¿podría **fortalecerse** / ser más fuerte todavía? ¿cómo? ¿qué es lo que tendría que hacerse en tu opinión para que la gente de UAS tuviera una sensación más fuerte de proyecto compartido?
- 8.1.5. ¿Crees que hay cosas que podrían hacerse a nivel de empresa que fortalecería la sensación de proyecto compartido?
- 8.1.6. ¿Piensas que existe alguna relación entre la participación y el sentido de proyecto compartido de que hemos hablado? ¿qué relación? ¿se puede fortalecer de alguna forma? ¿cómo? ... ¿esa relación podría ser al revés también?

8.2. Motivación

- 8.2.1. ¿Las personas trabajadoras aquí trabajan mucho? ¿hay que estar muy encima, es decir, hace falta vigilancia cercana y estricta para que la gente cumpla con su trabajo? ¿por qué?

- 8.2.2.** ¿Cuál dirías que es tu nivel de motivación en UAS? ¿a qué se debe esa respuesta?
- 8.2.3.** ¿Qué factores entiendes que afectan a la motivación? ¿podrías darnos algún ejemplo?
- 8.2.4.** ¿Entiendes que tu nivel de motivación podría cambiar? ¿cómo?
- 8.2.5.** El nivel de motivación ¿varía mucho de una parte de la empresa a otra? ¿en cuales hay un nivel más alto / bajo? ¿por qué?
- 8.2.6.** ¿Crees que la participación incide en el nivel de motivación de las personas trabajadoras de UAS? ¿de qué forma? ¿y al revés también, es decir, hay colectivos más motivados que, por eso, son más participativos? ¿se te ocurre un ejemplo?
- 8.3. Satisfacción**
- 8.3.1.** ¿En general, se encuentran satisfechas las personas trabajadoras en la empresa? ¿y en su puesto de trabajo? ¿y con el área/departamento en el que trabajan? ¿y con UAS? ¿por qué // por qué no?
- 8.3.2.** ¿Y tú? ¿te encuentras satisfecho? ¿porque?
- 8.3.3.** ¿cómo entiendes que podría mejorar tu nivel de satisfacción?
- 8.3.4.** ¿Crees que hay una relación entre la participación y la satisfacción de los/las trabajadores/as? ¿cómo están relacionados? ¿esa relación podría ser al revés también?
- 8.4. Confianza**
- 8.4.1.** ¿Entiendes que desde la dirección general se confía en el trabajo de los/as trabajadores/as?
- 8.4.2.** ¿Crees que los trabajadores confían en el trabajo realizado por la dirección de UAS? ¿por qué?
- 8.4.3.** ¿Este tipo de confianza en la calidad del trabajo de otros es importante en la empresa? ¿por qué? Hay otro elemento de confianza, también, es decir, la confianza en la sinceridad y fiabilidad de otros, si el otro “es de fiar”. Hasta qué punto existe este tipo de confianza en UAS.... ¿entre compañeros/as de trabajo? ¿entre trabajadores y sus responsables? ¿entre el colectivo y la dirección?
- 8.4.4.** ¿Ves una relación entre participación y confianza? ¿qué relación, de qué tipo?
- 8.5. Compromiso**
- 8.5.1.** ¿Qué significa compromiso para ti?
- 8.5.2.** ¿Qué factores entiendes que afectan al compromiso?
- 8.5.3.** ¿Podrías indicarnos qué nivel de compromiso respecto de UAS percibes que existe entre los/as trabajadores/as de UAS? ¿por qué tienes esa sensación?
- 8.5.4.** ¿Y cuál consideras que es tu nivel de compromiso con respecto a UAS? ¿por qué?
- 8.5.5.** ¿Están los/as trabajadores/as dispuestos para hacer sacrificios/trabajos adicionales/esfuerzo extra, etc. en favor de la empresa?
- 8.5.6.** ¿Se os ha pedido un sacrificio/trabajo adicional/esfuerzo extra, etc. en alguna ocasión? ¿cómo habéis respondido los/as trabajadores/as ante esa demanda?
- 8.5.7.** ¿Se valora de alguna forma el compromiso de los/las trabajadores/as?
- 8.5.8.** ¿Entiendes que el factor compromiso afecta en la participación de las personas trabajadoras? ¿de qué forma?

ANEXOS
ANEXO 2. Guion focus group
HITO 1

2.1. GUIÓN FOCUS GROUP UTILIZADOS EN LAS SESIONES DEL HITO 1 MANO DE OBRA DIRECTA

1. PREGUNTAS INICIALES INTRODUCTORIAS

- 1.1. ¿En qué idioma os sentís todos más cómodos para realizar el Focus Group?
- 1.2. Dar las gracias por venir (fuera de horario laboral).
- 1.3. Pedir permiso para grabar.

2. CONTEXTUALIZACIÓN A EXPLICAR POR LA INVESTIGADORA

- 2.1. Presentación de quienes somos y recordatorio de en qué fase de la investigación nos encontramos:
 - Importancia de la participación en gestión y prácticas de gestión de personas
 - Prueba piloto en ULMA ARCHITECTURAL SOLUTIONS
 - Fases del proyecto:
 - Entrevistas cualitativas
 - Cuestionario
 - *Focus Group*
- 2.2. Se ha hecho un primer análisis de los datos y se han encontrado diferencias entre MOD y MOI, y para ello vamos a realizar 2 Focus Group en MOD y 1 en MOI. ¿Para qué? Al objeto de ahondar sobre los datos cuantitativos “numéricos” que se han obtenido y conocer las percepciones de las personas trabajadoras. Indicar que la investigadora actúa como moderadora y que no se enjuiciarán de ninguna forma las respuestas. Además, señalar que las respuestas serán anónimas. Se quiere entender e interpretar adecuadamente los datos cuantitativos.
- 2.3. El cuestionario tenía 100 preguntas y preguntaba sobre diversos factores/prácticas de gestión de personas: autonomía, formación, comunicación, información Entre todo lo que se ha preguntado, se han elegido algunas prácticas de recursos humanos al objeto de conocer las percepciones al respecto.
- 2.4. Explicar la dinámica de la sesión:
 - 2.4.1. Proyección en pantalla de los factores a abordar.
 - 2.4.2. En la segunda parte del Focus Group, se realizará una pequeña dinámica que se explicará al final.
- 2.5. Una vez realizada la explicación, entregar el folio con el nombre y solicitar que se presenten - Nombre y en qué línea trabajan habitualmente-.

3. COMIENZO FOCUS GROUP

3.1. Dinámica 1:

3.1.1. Formación

- ¿Entendéis que la formación es importante? ¿en qué ámbitos?
- ¿Qué percepción tenéis con respecto a la formación proporcionada por UAS en diversos ámbitos? ¿qué mejoraríais?
- ¿En qué sentido entendéis que la organización dedica recursos suficientes para potenciar la formación?
- ¿Qué otros recursos entendéis que hacen falta? ¿ejemplos?

3.1.2. Comunicación

- ¿Qué canales de comunicación existen en UAS?
- ¿Qué podríamos hacer para, en su caso, mejorarlos?
- Los canales de comunicación existentes, ¿os permiten participar? ¿de qué forma? ¿existe algún aspecto a mejorar?

3.1.3. Información

- ¿Qué tipo de información recibís en UAS?

- ¿entendéis que la información que recibís se podría mejorar? ¿de qué forma? ¿ejemplos? ¿qué otra información os hace falta?

3.1.4. Sistema de evaluación

- ¿qué os aportaría tener un sistema de evaluación sistematizado?
- ¿creeis que es algo importante? ¿porqué?

3.1.5. Retribución

- ¿Qué opinión os merece el sistema retributivo utilizado en UAS?

3.1.6. Confianza

- ¿Qué se entiende por ambiente de confianza?
- ¿Cómo describiríais vuestro nivel de confianza con respecto a UAS? ¿con respecto a los/as compañeros/as? ¿superiores?
- Satisfacción
- ¿Estáis satisfechos/as con la organización? ¿con vuestro trabajo? ¿con los y las compañeros y compañeras? ¿Por qué?

3.1.7. Valores

- ¿Qué entendéis por valores y principios cooperativos?
- ¿Qué es el cooperativismo?
- ¿Cómo creéis que actúan las personas líderes? ¿algún ejemplo?
- ¿Cómo creéis que deberían actuar las personas líderes?
- ¿Qué entendéis que ha dejado de hacer el líder/equipo de dirección?

Agradecer la participación e indicar que se dedicarán los últimos minutos a realizar una última dinámica. Explicar la dinámica 2.

3.2. Dinámica 2. Entregar una cartulina azul y una cartulina verde a cada participante.

- Cartulina azul: escribir de los temas tratados en la sesión, qué 2 factores/cuestiones entienden que merecen mayor consideración. Numeración: N°1 el factor que merece mayor consideración.
- Cartulina verde: escribir si se ha echado de menos en el *Focus Group* alguna cuestión importante.

Recoger las cartulinas y hacer un barrido de los temas que entienden que merecen mayor consideración (cartulina azul) y preguntar sobre los mismos (preguntas genéricas).

Agradecer la participación y señalar que se dejará de grabar.

2.2. GUION FOCUS GROUP UTILIZADOS EN LAS SESIONES DEL HITO 1 MANO DE OBRA INDIRECTA

1. PREGUNTAS INICIALES INTRODUCTORIAS:

- 1.1 ¿En qué idioma os sentís todos más cómodos para realizar el *Focus Group*?
- 1.2 Dar las gracias por venir.
- 1.3 Pedir permiso para grabar.

2. CONTEXTUALIZACIÓN A EXPLICAR POR LA INVESTIGADORA

- 2.1. Presentación de quienes somos y recordatorio de en qué fase de la investigación nos encontramos:
 - Importancia de la participación en gestión y prácticas de gestión de personas
 - Prueba piloto en ULMA ARCHITECTURAL SOLUTIONS
 - Fases del proyecto:
 - Entrevistas cualitativas
 - Cuestionario
 - Focus Group
- 2.2. Se ha hecho un primer análisis de los datos y se han encontrado diferencias entre MOD y MOI, y para ello vamos a realizar 2 Focus Group en MOD y 1 en MOI. ¿Para qué? Al objeto de ahondar sobre los datos cuantitativos “numéricos” que se han obtenido. Indicar que la investigadora actúa como moderadora y que no se enjuiciarán de ninguna forma las respuestas. Además, señalar que las respuestas serán anónimas. Se quiere entender e interpretar adecuadamente los datos cuantitativos.
- 2.3. El cuestionario tenía 100 preguntas y preguntaba sobre diversos factores: autonomía, formación, comunicación, información Entre todo lo que se ha preguntado, se han elegido algunas prácticas de recursos humanos al objeto de conocer las percepciones al respecto.
- 2.4. Explicar la dinámica de la sesión:
 - 2.4.1. Proyección en pantalla de los factores a abordar.
 - 2.4.2. Plantear preguntas abiertas
- 2.5. Una vez realizada la explicación, entregar el folio con el nombre y solicitar que se presenten - Nombre y en qué línea y puesto trabajan-.

3. COMIENZO FOCUS GROUP

- 3.1. Dinámica 1
 - 3.1.1. Retribución
 - ¿Qué opinión os merece el sistema retributivo utilizado en UAS?
 - 3.1.2. Sistema de promoción
 - ¿Qué percepción tenéis con respecto al sistema de promoción interna que se lleva a cabo en UAS? ¿qué creéis que se debería tener en cuenta? ¿tiene lagunas? ¿qué mejorarías?
 - 3.1.3. Sistema evaluación del desempeño
 - Se va a empezar una llevar a cabo un sistema de evaluación del desempeño. ¿Qué expectativas tenéis? ¿creéis que será algo positivo?
- 3.2. Dinámica 2. Les enseñamos el listado de las prácticas de gestión de personas sobre las que se ha preguntado en el cuestionario y se lanzan las siguientes preguntas:
 - 3.2.1. En lo que respecta a las prácticas: ¿cuales entendéis que podrían mejorarse? ¿por qué?
 - 3.2.2. ¿A cuál dais más importancia? ¿por qué?
Agradecer la participación y señalar que se dejará de grabar.

ANEXOS
**ANEXO 3. Guion focus group
HITO 2**

3.1. GUION FOCUS GROUP UTILIZADOS EN LAS SESIONES DEL HITO 2 MANO DE OBRA DIRECTA

1. PREGUNTAS INICIALES INTRODUCTORIAS

- 1.1 ¿En qué idioma os sentís todos más cómodos para realizar el *Focus Group*?
- 1.2 Dar las gracias por venir.
- 1.3 Pedir permiso para grabar.

2. CONTEXTUALIZACIÓN A EXPLICAR POR INVESTIGADORA

- 2.1. Presentación de quienes somos e indicar, con respecto al año pasado, en qué fase de la investigación nos encontramos y cuáles son los objetivos de la sesión: revisar los canales de comunicación en cuanto a contenido, al propio canal y a los emisores y tratar sobre los aspectos a mejorar.

CANAL DE COMUNICACIÓN: CHARLA INFORMATIVA	CONTENIDO	EMISOR
<p>¿Qué opinión te merece la estructura de la charla informativa?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información ofrecida por el Director General y la información ofrecida por los Directores - Duración <p>¿Entiendes que existe un solape entre la información que transmiten los diversos emisores?</p> <p>¿Son las charlas informativas unilaterales o bilaterales?</p> <p>¿Os sentís libres para opinar en las charlas informativas?</p> <p>¿Es eficiente la charla informativa como canal de información? ¿qué mejoraría/modificarías?</p>	<p>Idoneidad y suficiencia</p> <p>¿Entendible?</p> <p>¿Sobra información, falta?</p> <p>¿Qué tipo de información demandáis en las charlas informativas?</p> <p>¿Se duplica la información de la charla informativa? ¿qué información?</p> <p>¿Es creíble la información de la charla informativa?</p> <p>A través de las charlas informativas, ¿tenéis una visión global de la empresa?</p> <p>¿Crees que se puede mejorar el contenido de la información de las charlas? ¿de qué forma?</p>	<p>¿Qué habilidades/competencias entiendes que debería tener el emisor en la charla informativa?</p> <p>¿Crees que los emisores ostentas dichas habilidades/competencias deseadas?</p> <p>¿Qué aspectos habría que mejorar/modificar? ¿cómo?</p>

CANAL DE COMUNICACIÓN: ASAMBLEA GENERAL	CONTENIDO	EMISOR
<p>¿Qué opinión te merece la estructura de la Asamblea General?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversidad de emisores (presidente GRUPO, Ceo Grupo, Presidente UAS...) - Duración <p>¿Entiendes que existe un solape entre la información que transmiten los diversos emisores?</p> <p>¿Es la Asamblea General unilateral o bilateral?</p> <p>¿Os sentís libres para opinar en la Asamblea General?</p> <p>¿Es eficiente la Asamblea General como canal de información? ¿qué mejoraría/modificarías?</p>	<p>¿Qué tal fue el evento-dinamización de la pasada Asamblea General?</p> <p>¿Entendible?</p> <p>¿Sobra información, falta?</p> <p>¿Qué tipo de información demandáis en la Asamblea General?</p> <p>¿Se duplica la información en los diversos canales? ¿qué información?</p> <p>¿Es creíble la información de la Asamblea General?</p> <p>A través de la Asamblea General, ¿tenéis una visión global de la empresa?</p> <p>¿Crees que se puede mejorar el contenido de la información de la Asamblea General? ¿de qué forma?</p>	<p>¿Qué habilidades/competencias entiendes que debería tener el emisor en la Asamblea General?</p> <p>¿Crees que los emisores ostentas dichas habilidades/competencias deseadas?</p> <p>¿Qué aspectos habría que mejorar/modificar? ¿cómo?</p>

CANAL DE COMUNICACIÓN: REUNIÓN MENSUAL DE FABRICACIÓN	CONTENIDO	EMISOR
<p>¿Qué opinión te merece la estructura de la reunión mensual de fabricación?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversidad de emisores (SAC, Director, Director General) - Duración <p>¿Entiendes que existe un solape entre la información que transmiten los diversos emisores?</p> <p>¿Es la reunión mensual de fabricación unilateral o bilateral?</p> <p>¿Participáis en las reuniones mensuales? ¿de qué forma? ¿de forma suficiente?</p> <p>¿Es la reunión informativa y/o participativa? ¿en qué sentido?</p> <p>¿Os sentís escuchados en las reuniones mensuales?</p> <p>¿Es eficiente la reunión mensual de fabricación como canal de información?</p> <p>¿qué mejorarías/modificarías?</p>	<p>¿Qué tipo de información demandáis en la reunión mensual de fabricación?</p> <p>¿Sobra información? ¿falta?</p> <p>¿Se ha mejorado el contenido respecto al año pasado?</p> <p>¿Crees que se puede mejorar el contenido de la información de la reunión mensual de fabricación? ¿de qué forma?</p>	<p>¿Qué habilidades/competencias entiendes que debería tener el emisor en la reunión mensual de fabricación?</p> <p>¿Crees que los emisores ostentas dichas habilidades/competencias deseadas?</p> <p>¿Qué aspectos habría que mejorar/modificar? ¿cómo?</p>

CANAL DE COMUNICACIÓN: CAMBIO DE RELEVO
<p>¿Se informa al compañero sobre cómo ha ido la línea en los cambios de relevo? ¿por qué?</p> <p>¿Creéis que es necesario dedicar 5 minutos para informar al compañero de cómo ha ido la línea? ¿por qué?</p> <p>¿Mejoraríais de alguna forma este canal de información?</p>

CANAL DE COMUNICACIÓN: CONSEJILLOS	CONTENIDO	EMISOR
<p>¿Qué opinión os merece la estructura del consejo?</p> <p>¿Son los consejos unilaterales o bilaterales?</p> <p>¿Os sentís libres para opinar en los consejos?</p> <p>¿Participáis en los consejos? ¿os sentís escuchados?</p> <p>Los miembros del Consejo de Dirección y rectos asisten a los consejos. ¿Qué opinión te merece?</p> <p>¿creéis que deberían asistir? ¿por qué?</p> <p>¿Es eficiente el consejo como canal de información? ¿qué mejorarías/modificarías?</p>	<p>¿Qué opinión os merece el documento PPT que se proyecta en los consejos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura - Tipo de información ¿falta algo, sobra? <p>¿Entendéis que la información que os transmite a través del consejo es adecuada? ¿suficiente?</p> <p>¿Creéis que se duplica la información en los diversos canales de comunicación existentes?</p> <p>¿Creéis que se debería añadir/modificar y/o eliminar algún aspecto de los temas tratados en los consejos?</p>	<p>¿Qué habilidades/competencias entiendes que debería tener el emisor en los consejos?</p> <p>¿Crees que los emisores ostentas dichas habilidades/competencias deseadas?</p> <p>¿Qué aspectos habría que mejorar/modificar? ¿cómo?</p>

3.2. GUION FOCUS GROUP UTILIZADOS EN LAS SESIONES DEL HITO 2 MANO DE OBRA INDIRECTA

1. PREGUNTAS INICIALES INTRODUCTORIAS

- 1.2. ¿En qué idioma os sentís todos más cómodos para realizar el *Focus Group*?
- 1.3. Dar las gracias por venir.
- 1.4. Pedir permiso para grabar.

2. CONTEXTUALIZACIÓN A EXPLICAR POR INVESTIGADORA

- 2.1. Presentación de quienes somos e indicar, con respecto al año pasado, en qué fase de la investigación nos encontramos y cuáles son los objetivos de la sesión: revisar los canales de comunicación en cuanto a contenido, al propio canal y a los emisores y tratar sobre los aspectos a mejorar.

CANAL DE COMUNICACIÓN: CHARLA INFORMATIVA	CONTENIDO	EMISOR
<p>¿Qué opinión te merece la estructura de la charla informativa?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información ofrecida por el Director General y la información ofrecida por los Directores - Duración <p>¿Entiendes que existe un solape entre la información que transmiten los diversos emisores?</p> <p>¿Son las charlas informativas unilaterales o bilaterales?</p> <p>¿Os sentís libres para opinar en las charlas informativas?</p> <p>¿Es eficiente la charla informativa como canal de información? ¿qué mejoraría/modificarías?</p>	<p>Idoneidad y suficiencia</p> <p>¿Entendible?</p> <p>¿Sobra información, falta?</p> <p>¿Qué tipo de información demandáis en las charlas informativas?</p> <p>¿Se duplica la información de la charla informativa? ¿qué información?</p> <p>¿Es creíble la información de la charla informativa?</p> <p>A través de las charlas informativas, ¿tenéis una visión global de la empresa?</p> <p>¿Crees que se puede mejorar el contenido de la información de las charlas? ¿de qué forma?</p>	<p>¿Qué habilidades/competencias entiendes que debería tener el emisor en la charla informativa?</p> <p>¿Crees que los emisores ostentas dichas habilidades/competencias deseadas?</p> <p>¿Qué aspectos habría que mejorar/modificar? ¿cómo?</p>

CANAL DE COMUNICACIÓN: ASAMBLEA GENERAL	CONTENIDO	EMISOR
<p>¿Qué opinión te merece la estructura de la Asamblea General?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversidad de emisores (presidente GRUPO, Ceo Grupo, Presidente UAS...) - Duración <p>¿Entiendes que existe un solape entre la información que transmiten los diversos emisores?</p> <p>¿Es la Asamblea General unilateral o bilateral?</p> <p>¿Os sentís libres para opinar en la Asamblea General?</p> <p>¿Es eficiente la Asamblea General como canal de información? ¿qué mejoraría/modificarías?</p>	<p>¿Qué tal fue el evento-dinamización de la pasada Asamblea General?</p> <p>¿Entendible?</p> <p>¿Sobra información, falta?</p> <p>¿Qué tipo de información demandáis en la Asamblea General?</p> <p>¿Se duplica la información en los diversos canales? ¿qué información?</p> <p>¿Es creíble la información de la Asamblea General?</p> <p>A través de la Asamblea General, ¿tenéis una visión global de la empresa?</p> <p>¿Crees que se puede mejorar el contenido de la información de la Asamblea General? ¿de qué forma?</p>	<p>¿Qué habilidades/competencias entiendes que debería tener el emisor en la Asamblea General?</p> <p>¿Crees que los emisores ostentas dichas habilidades/competencias deseadas?</p> <p>¿Qué aspectos habría que mejorar/modificar? ¿cómo?</p>

CANAL DE COMUNICACIÓN: REUNIONES DEPARTAMENTALES	CONTENIDO	EMISOR
<p>¿Qué opinión te merece la estructura de las reuniones departamentales</p> <p>¿Son las reuniones departamentales unilaterales o bilaterales?</p> <p>¿Participáis en las reuniones departamentales?</p> <p>¿de qué forma? ¿de forma suficiente?</p> <p>¿Es la reunión informativa y/o participativa?</p> <p>¿En qué sentido?</p> <p>¿Es eficiente la reunión departamental como canal de información? ¿qué mejorarías/modificarías?</p>	<p>¿Qué opinión te merece la información que se ofrece en las reuniones departamentales?</p> <p>¿Qué tipo de información demandáis en las reuniones departamentales?</p> <p>¿Entendéis que la información es suficiente y adecuada?</p> <p>¿Sobra información, falta?</p> <p>¿Se duplica la información en los diversos canales? ¿qué información?</p> <p>¿Crees que se puede mejorar el contenido de la información de las reuniones departamentales? ¿de qué forma?</p>	<p>¿Qué habilidades/competencias entiendes que debería tener el emisor en la reunión departamental?</p> <p>¿Crees que los emisores ostentas dichas habilidades/competencias deseadas?</p> <p>¿Qué aspectos habría que mejorar/modificar? ¿cómo?</p>

CANAL DE COMUNICACIÓN: DESPACHO DE COLABORADORES	CONTENIDO	EMISOR
<p>¿Qué opinión os merece el despacho de colaboradores como canal de información?</p> <p>¿Son los despachos de colaboradores unilaterales o bilaterales?</p> <p>¿Os sentís libres para opinar en los despachos de colaboradores?</p> <p>¿Os sentís escuchados?</p> <p>¿Es eficiente el despacho de colaborador como canal de información? ¿qué mejorarías/modificarías</p>	<p>¿Creéis que los temas tratados en el despacho de colaboradores son los adecuados?</p> <p>¿Qué mejorarías/modificarías respecto de los despachos de colaboradores?</p>	<p>¿Qué habilidades/competencias entiendes que debería tener el emisor en el despacho de colaboradores?</p> <p>¿Crees que los emisores ostentas dichas habilidades/competencias deseadas?</p> <p>¿Qué aspectos habría que mejorar/modificar? ¿cómo?</p>

CANAL DE COMUNICACIÓN: CONSEJILLOS	CONTENIDO	EMISOR
<p>¿Qué opinión os merece la estructura del consejo?</p> <p>¿Son los consejos unilaterales o bilaterales?</p> <p>¿Os sentís libres para opinar en los consejos?</p> <p>¿Participáis en los consejos? ¿os sentís escuchados?</p> <p>Los miembros del Consejo de Dirección y rectos asisten a los consejos. ¿Qué opinión te merece? ¿creéis que deberían asistir? ¿por qué?</p> <p>¿Es eficiente el consejo como canal de información?</p> <p>¿qué mejorarías/modificarías?</p>	<p>¿Qué opinión os merece el documento PPT que se proyecta en los consejos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura - Tipo de información ¿falta algo, sobra? <p>¿Entendéis que la información que os transmite a través del consejo es adecuada? ¿suficiente?</p> <p>¿Creéis que se duplica la información en los diversos canales de comunicación existentes?</p> <p>¿Creéis que se debería añadir/modificar y/o eliminar algún aspecto de los temas tratados en los consejos?</p>	<p>¿Qué habilidades/competencias entiendes que debería tener el emisor en los consejos?</p> <p>¿Crees que los emisores ostentas dichas habilidades/competencias deseadas?</p> <p>¿Qué aspectos habría que mejorar/modificar? ¿cómo?</p>

ANEXOS

**ANEXO 4. Cuestionario utilizado
HITO 1**

CUESTIONARIO UTILIZADO EN EL HITO 1 (Investigaciones Nº 1 y 2)

1. Género / Generoa

Hombre / *Gizonezkoa*

Mujer / *Emakumea*

2. Edad / Adina

Entre 18-33 / *18-33 bitartean*

Entre 34-50 / *34-50 bitartean*

Entre 51-65 / *51-65 bitartean*

3. Nivel Educativo / Hezkuntza maila

Sin estudios / *ikasketa gabe*

Bachiller / *batxilergoa*

Ciclo formativo / *ziklo formatiboa*

Estudios universitarios / *unibertsitate ikasketak*

4. Antigüedad / Antzinakotasuna

Entre 0 y 5 años / *0 eta 5 urte bitartean*

Entre 6 y 15 años / *6 eta 15 urte bitartean*

Más de 15 años / *15 urte baino gehiago*

5. Unidad organizativa a la que perteneces / Departamentua, saila

Mano de obra directa SPE / *eskulan zuzena SPE*

Mano de obra directa SPC / *eskulan zuzena SPC*

Mano de obra directa SPF / *eskulan zuzena SPC*

Mano de obra directa. General / *Eskulan zuzena. Orokorra*

Servicios de soporte / *oinarrizko zerbitzuak*

Transferencia tecnológica y mano de obra indirecta fabricación-suministro / *transferentzia teknologikoa eta zeharkako eskulana fabrikazioa-hornikuntza*

Línea SPC. Mano de obra indirecta / *zeharkako eskulana. SPC linea*

Línea SPE-SPF. Mano de obra indirecta / *zeharkako eskulana. SPE eta SPF lineak*

Red comercial SPE-SPC-SPF / *sare komertziala SPE-SPC-SPF*

6. ¿Qué vínculo laboral/societario tienes con la cooperativa? Ze lan harreman daukazu kooperatibarekin?

Trabajador/a por cuenta ajena/ *besteren konturako langilea*

Socio/a de duración determinada / *iraupen mugatuko bazkidea*

Socio/a de duración indefinida / *iraupen mugagabeko bazkidea*

7. ¿Eres responsable de algún equipo? / Lan talderen bateko arduraduna zara?

Sí / *Bai*

No/ *Ez*

8. La organización me ofrece la posibilidad de transmitir/expresar mis necesidades de formación/ Erakundeak nire formakuntza beharrak adierazteko/jakinazteko aukera eskeintzen dit.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/*iruzkinak*:

9. La organización me posibilita conciliar mi vida laboral, personal y familiar. / Nire bizitza personala, familiarra eta laborala kontziliatzeko aukera ematen dit erakundeak.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

10. La información transmitida sobre la organización es transparente y clara. / Erakundearen inguruan transmititzen den informazioa gardena eta argia da.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

11. La organización me garantiza condiciones de trabajo adecuadas (prevención de riesgos laborales, salud, temperatura ambiente...). / Erakundeak lan baldintza egokiak bermatzen dizkit (lan arriskuen prebentzioa, osasuna, giro tenperatura ...)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

12. En esta organización se trata a todo el mundo sin discriminación alguna con respecto al sexo, religión, etnia, discapacidad, etc. / Erakunde honetan mundu guztia sexuagatik, erlijioagatik, etniagatik, ezgaitasunarengatik, etab. engatik diskriminatua izan gabe tratatzen da.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

13. Las políticas de contratación de la organización favorecen el empleo estable. / Erakundeko kontratazio politikek enplegu iraunkorra sustatzen dute.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

14. La organización dedica recursos suficientes para potenciar mi desarrollo profesional. / Erakundeak behar adina baliabide bideratzen ditu nire garapen profesionala bultzatzeko.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

15. Mi opinión es tenida en cuenta. / Nire iritzia kontutan hartzen da.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

16. En la organización hay una cultura de reconocimiento por el trabajo bien hecho. / Erakundearen ondo eginiko lanenganako errekonozimendu kultura bat dago.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

17. El sistema retributivo de la organización es justo. / Erakundeko ordainsari politika justua da.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

18. Periódicamente recibo una evaluación sobre cómo desarrollo mi trabajo por parte de mi responsable. / Nire arduradunak maiztasun jakin batekin ebaluazioa egiten dit nire lan jarduera nola betetzen dudan adierazteko.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

19. La organización prioriza la promoción interna frente a la contratación. / Erakundeak kontratazio berrien aurrean barne promozioa lehenesten du.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

20. La organización ofrece oportunidades para la promoción interna. / Barne promoziorako aukerak eskeintzen ditu erakundeak.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

21. Las promociones de las personas se realizan en función de su formación, conocimiento y habilidad. / Pertsonen promozioak hauen formakuntza, ezagutza eta trebetasunen arabera egiten dira.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

22. Los equipos de trabajo en los que participo funcionan adecuadamente. / Parte hartzen dudatan lan taldeetan egoki funtzionatzen da.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

23. Dispongo de herramientas (formación, espacio, libertad, etc.) para trabajar en equipo de forma adecuada / Lan taldean egoki funtzionatzeko tresnak (formazioak, espazioa, askatasuna, etab.) ditut.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

24. El poder de decisión de los equipos de trabajo es muy alto. / Lan taldeen erabakitze gaitasuna/ahalmena oso altua da.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

25. En los equipos de trabajo en los que participo nos ayudamos. / Parte hartzen dudatan lan taldeetan elkar laguntzen gara.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

26. La organización ofrece formación para entender la evolución (mercados, información contable-financiera, etc.) de la organización. / Langileak erakundearen eboluzioa (merkatua, informazio finantzio-kontablea, etab.) ulertzeko gai izan daitezen, erakundeak formakuntza eskaintzen du.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

27. La organización me ofrece la posibilidad de participar en las decisiones de mi puesto de trabajo. / Erakundeak nire lanpostuko erabakietan parte hartzeko aukera eskaintzen dit.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

28. Estoy comprometido/a con mi puesto de trabajo. / Konprometituta nago nire lanpostuarekin.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

29. Aplico la formación que recibo para mejorar mi trabajo. / Jasotzen dudana formakuntza nire lanean aplikatzen dut, hau hobetu asmoz.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

30. Tengo información suficiente para tomar decisiones en mi puesto de trabajo. / Behar adina informazio daukat nire lanpostuari dagozkion erabakiak hartzeko.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

31. Mi responsable me anima a tomar decisiones en mi puesto de trabajo. / Nire arduradunak lanpostuan erabakiak hartzera animatzen/bultzatzen nau.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

32. Me siento motivado/a para hacer bien mi trabajo. / Motibatuta sentitzen naiz nire lana ongi egiteko.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

33. Participo en las decisiones de mi puesto de trabajo. / Parte hartzen dut nire lanpostuko erabakietan.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

34. Las condiciones ergonómicas y/o físicas de mi puesto de trabajo influyen en mi participación en las decisiones de la misma. / Lanpostuko kondizio ergonomiko edo/eta fisikoak bertako erabakietako nire parte hartzean eragiten du.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

35. La organización me ofrece la posibilidad de participar en las decisiones de mi unidad organizativa/departamento. / Departamentuko/saileko erabakietan parte hartzeko aukera eskeintzen dit erakundeak.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

36. Estoy comprometido/a con mi unidad organizativa/departamento. / Konprometituta nago nire departamentuarekin/sailarekin.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

37. Los canales de comunicación con mi responsable directo funcionan adecuadamente en ambos sentidos. / Nire arduradunarekin komunikatzeko ditudan kanalek/bideek, bi norabideetan egoki funtzionatzen dute.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

38. Confío en mi responsable. / Konfidantza daukat nire arduradunarengan.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

39. Tengo información suficiente de mi unidad organizativa/departamento para contribuir en las decisiones de la misma. / Nire departamentuari/sailari buruzko erabaketan parte hartzeko adina informazio daukat.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

40. Mi responsable tiene en cuenta la opinión de las personas de su equipo. / Nire arduradunak bere lan taldeko pertsonen iritzia kontutan hartzen du.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

41. Mi responsable me anima a participar en las decisiones de mi unidad organizativa. / Nire arduradunak departamentuko/saileko erabaketan parte hartzera animatzen nau.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

42. Mi responsable me transmite la visión de la organización (proyectos, retos a largo plazo). / Nire arduradunak erakundeko bisioa transmititzen dit (proiektuak, epe luzerako erronkak).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

43. Mi responsable me motiva para que dé lo máximo de mí. / Nire arduradunak ahal dudan guztia ematera motibatzen nau.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

44. Participo en las decisiones de mi unidad organizativa. / Nire departamentuko/saileko erabaketan parte hartzen dut.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

45. Me siento participe mi unidad organizativa/departamento. / Nire departamentuko/saileko parte sentitzen naiz.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

46. Mi responsable me reconoce el trabajo bien realizado. / Nire arduradunak ondo egindako lana errekonozitzen dit.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

47. las condiciones ergonómicas y/o físicas de mi puesto de trabajo influyen en mi participación en las decisiones de mi unidad/organizativa. / Lanpostuko kondizio ergonomiko edo/eta fisikoak nire departamentuko/saileko erabaketako nire parte hartzean eragiten du.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

48. La organización me ofrece la posibilidad, más allá de los foros existentes (Asamblea, Consejo Rector, Consejo Social y Consejos), de participar en las decisiones estratégicas (plan de gestión, plan estratégico, etc.) a través de hobetalde, comités, reuniones mensuales, etc. / Erakundeak, dauden foroetatik haratago (Batzarra, Kontseilu Errektorea, Kontseilu Soziala eta Kontseillutxoak), erabaki estrategikoetan (kudeaketa plana, plan estrategikoa, etab.) parte hartzeko aukera ahalbideratzen dit hobetalde, komite, hileroko batzar, etab. en bitartez.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

49. Estoy comprometido/a con la organización. / Erakundearekin konprometituta nago.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

50. Participo, en los foros existentes, en las decisiones estratégicas de la organización. / Parte hartzen dut, existitzen diren foroetan, erakundeko erabaki estrategikoetan.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

51. Los canales de comunicación con el equipo directivo funcionan adecuadamente en ambas direcciones. / Zuzendaritza batzordearekin komunikatzeko ditudan komunikazio kanalek/bideek, bi norabideetan egoki funtzionatzen dute.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

52. Confío en el equipo de dirección. / Konfidantza daukat zuzendaritza batzordean.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

53. Tengo suficiente información estratégica (datos económicos, situación económica, mercado, retos, objetivos, etc.) de la organización para contribuir en las decisiones estratégicas de la misma. / Erabaki estrategikoetan parte hartzeko, erakundearen inguruko behar adina informazio estrategiko (datu ekonomikoak, egoera ekonomikoa, merkatua, erronkak, helburuak, etab.) daukat.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

54. El equipo directivo tiene en cuenta la opinión de las personas trabajadoras en las decisiones estratégicas de la organización. / Zuzendaritza batzordeak erabaki estrategikoak hartzerako orduan, kontutan izaten du langileek erabaki horien inguruan daukaten iritzia.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

55. El equipo directivo anima a las personas a participar en las decisiones estratégicas de la organización. / Zuzendaritza batzordeak, langileak erabaki estrategikoetan parte hartzera animatzen ditu.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

56. El equipo directivo transmite la visión de la organización (proyectos, retos a largo plazo). / *Zuzendaritza batzordeak erakundearen bisioa transmititzen du (proiektuak, epe luzera erronkak).*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

57. El equipo directivo tiene clara la visión de la organización (proyectos, retos a largo plazo). / *Zuzendaritza batzordeak argi dauka zein den erakundearen bisioa (proiektuak, epe luzerako erronkak).*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

58. El equipo directivo motiva a las personas para que den lo máximo de sí mismas. / *Zuzendaritza batzordeak langileak ahal duten guztia ematera motibatzen ditu.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

59. Me siento participe del proyecto global de la organización (misión, visión, valores, etc.). / *Erakunde ko proiektu globalaren (misioa, bisioa, baloreak, etab.) parte sentitzen naiz.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

60. El equipo directivo reconoce el trabajo bien realizado de las personas. / *Zuzendaritza batzordeak langileek ongi egindako lana errekonozitzen du.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

61. El trabajo que realizo en esta organización me ayuda a sentirme realizado/a como persona. / *Erakunde honetan egiten dudana lanak pertsona bezala errerealizatuta sentitzen laguntzen dit.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

62. El trabajo que realizo en esta organización me ayuda a sentirme realizado/a como profesional (trabajador/a). / *Erakunde honetan egiten dudana lanak profesional (langile) bezala errerealizatuta sentitzen laguntzen dit.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

63. Mi compromiso hacia la organización no baja si la situación económica de la organización es mala. / *Nahiz eta erakundearen egoera ekonomikoa zaila izan, erakundearekiko nire konpromisoa ez da jaisten.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

64. Si fuese necesario, estaría dispuesto/a a hacer un esfuerzo extra. / *Beharrezkoa izango balitz, prest egongo nintzateke esfortzu estra bat egiteko.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

65. En la organización hay un ambiente de confianza. / *Erakunde an konfiantzazko giroa dago.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

66. Estoy satisfecho/a con las vías de participación que me ofrece la organización. / Erakundeak eskaintzen dizkidan partaidetza bideekin pozik nago.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

67. Comparto plenamente los objetivos organizacionales. / Erakundearen helburuak erabat konpartitzen ditut.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

68. En mi caso, los intereses colectivos prevalecen sobre los intereses individuales. / Nire kasuan, interes kolektiboak interes pertsonalen gainetik daude.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

69. Siento que los problemas de esta organización son los míos propios. / Erakunde honetako arazoak nireak balira bezala sentitzen ditut.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

70. Estoy orgulloso/a de pertenecer a esta organización. / Erakunde honen parte izateaz harro nago.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

71. En la organización se celebran los éxitos. / Erakundeetan lorpenak ospatzen dira.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

72. En la organización hay un ambiente cordial. / Erakundeko giroa adeitsua da.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

73. En la organización hay un ambiente de respeto mutuo. / Erakunde honetan elkar errespetatzen gara.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

74. Mi bienestar es importante para la organización. / Erakundearentzat garrantzitsua da nire ongizatea.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

75. Estoy satisfecho/a con la organización. / Gustura nago erakundearekin.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

76. Estoy satisfecho/a con mi trabajo en la organización. / Erakundeetan egiten dudako lanarekin gustora nago.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

77. Las personas están satisfechas con la organización. / *Langileak gustora daude erakundearekin.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/*iruzkinak*:

78. Doy importancia al trabajo que realizan los miembros del Consejo Rector. / *Garrantzia ematen diot kontseilu errektoreko kideek egiten duten lanari.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/*iruzkinak*:

79. Los miembros del Consejo Rector son accesibles, escuchan, fomentan la participación, etc. / *Kontseilu Errektoreko kideak hurbilerrezak dira, entzun egiten dute, partaidetza sustatzen dute, etab.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/*iruzkinak*:

80. Doy importancia al trabajo que realiza el/la presidente/a de la cooperativa. / *Garrantzia ematen dio erakundeko lehendakariak egiten duen lanari.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/*iruzkinak*:

81. Me presentaría voluntario/a o aceptaría la propuesta para ser elegido/a como consejero/a rector sin ninguna duda. / *Inolako zalantzarik gabe, boluntarioki aurkeztuko nintzateke edo Kontseilu Errektoreko kide izateko proposamena onartuko nuke.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/*iruzkinak*:

82. Confío en el trabajo que realiza el Consejo Rector. / *Konfiantza daukat Kontseilu Errektoreak egiten duen lanarengan.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/*iruzkinak*:

83. Confío en el trabajo que realiza el o la presidenta. / *Konfiantza daukat lehendakariak egiten duen lanarengan.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/*iruzkinak*:

84. Doy importancia al trabajo que realizan los miembros del Consejo Social. / *Garrantzia ematen diot kontseilu sozialeko kideek egiten duten lanari.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/*iruzkinak*:

85. La información transmitida por los y las consejeras sociales es transparente. / *Kontseilu Sozialeko kideek transmititzen duten informazioa gardena da.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/*iruzkinak*:

86. La información transmitida por los y las consejeras sociales es clara. / *Kontseilu Sozialeko kideek transmititzen duten informazioa argia da.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/*iruzkinak*:

87. Los miembros del Consejo Social son accesibles, escuchan, fomentan la participación, etc. / Kontseilu Sozialeko kideak hurbilerrazak dira, entzun egiten dute, partaidetza sustatu, etab.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

88. Mi asistencia a los consejillos, charlas informativas, asamblea, etc. es alta. / Egiten diren kontseilutxo, bilera informatibo, batzar orokor eta abarrera, nire asistentzia altua da.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

89. Me presentaría voluntario/a o aceptaría la propuesta para ser elegido/a como consejero/a social sin ninguna duda. / Inolako zalantzarik gabe, boluntarioki aurkeztuko nintzateke edo kontseilu sozialeko kide izateko proposamena onartuko nuke.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

90. Confío en el trabajo que realiza el consejo social. / Konfiantza daukat Kontseilu Sozialak egiten duen lanarengan.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

91. Es importante para mí participar en los resultados (retorno/extorno/interés) de la organización. / Niretzat garrantzitsua da erakundeko mozkinetan (itzulkinak/estornoak/interesak) parte hartzea.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

92. Mi entorno laboral fomenta mi sentimiento cooperativista. / Nire ingurune laboralak nire kooperatibista sentimendua indartzen du.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

93. Estoy orgulloso/a de pertenecer o trabajar en mi cooperativa. / Harro nago kooperatiba batean lan egiteaz edo beronen parte izateaz.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

94. Estoy satisfecho/a de trabajar en ULMA ARCHITECTURAL SOLUTIONS. / Gustura nago ULMA ARCHITECTURAL SOLUTIONS en lana egitearekin.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

95. Independientemente del tipo de contrato laboral/societario que tengo, es importante para mí sentir que soy partícipe de la cooperativa. / Daukadan kontratua (lan/sozietario) edukita ere, niretzat garrantzitsua da kooperatibako partaide naizela sentitzea.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

96. La organización ofrece suficiente formación sobre el cooperativismo (filosofía, actitudes, valores, historia, etc.). / Kooperatibismoaren inguruko informazio nahikoa eskaintzen du erakundeak (filosofia, jarrerak, baloreak, historia, etab.).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

97. Las personas líderes de la organización actúan conforme a los valores y principios cooperativos. / Erakundeko liderrek balore eta printzipio kooperatiboen arabera jarduten dute.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

98. El equipo directivo de la organización cree sinceramente en el cooperativismo (propiedad compartida). / Erakundeko zuzendaritza batzordeak benetan sinisten du kooperatibismoan edo proiektu partekatuan.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

99. Las personas trabajadoras (socias o no) actúan conforme a los valores y principios cooperativos. / Langileek (bazkideak izan edo ez) balore eta printzipio kooperatiboen arabera jarduten dute.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

100. Yo actúo conforme a los valores y principios cooperativos. / Nik neuk balore eta printzipio kooperatiboen arabera jarduten dut.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios/iruzkinak:

ANEXOS

**ANEXO 5. Cuestionario utilizado
HITO 2**

CUESTIONARIO UTILIZADO EN EL HITO 2 (Investigación N° 3)

1. ¿Mano de obra directa o indirecta? ¿eres miembros del algún órgano social? / *Eskulan zuzena edo zeharkakoa? ¿organu sozialen bateko kide zara?*

- a) MOD y NO soy miembro / *Eskulan zuzena eta EZ naiz kide*
- b) MOD y Sí soy miembro / *Eskulan zuzena eta BAI, kide naiz*
- c) MOI y NO soy miembro / *Zeharkako eskulana eta EZ naiz kide*
- d) MOI y Sí soy miembro / *Zeharkako eskulana eta BAI, kide naiz*

2. ¿Crees que la COVID-19 ha influido en la comunicación interna de ULMA ARCHITECTURAL? / *COVID-19 ak ULMA ARCHITECTURAL-eko barne komunikazioan eraginik izan duela uste duzu?*

- a) No ha afectado / *Ez du eraginik izan*
- b) Sí ha afectado, pero de forma tímida/leve / *Bai eragin du, baina era leun baten*
- c) Sí ha afectado de forma intermedia / *Bai eragin du, tarteko era baten*
- d) Sí ha afectado, de forma relevante / *Bai eragin du, era garrantzitsu baten*

3. ¿Te has sentido escuchado/a en época de COVID-19 por tu responsable directo? / *COVID-19 egoeran, entzuna sentitu zara zure arduradunagatik?*

- a) No, no me he sentido escuchado/a / *ez, ez naiz entzuna sentitu*
- b) Sí, me he sentido escuchado/a en ocasiones / *bai, batzuetan entzuna sentitu naiz*
- c) Sí, me he sentido escuchado/a siempre / *bai, beti sentitu naiz entzuna*

4. ¿En qué medida ha afectado la COVID-19 a tu participación en tu puesto de trabajo? / *Zenbateraino eragin dio COVID-19 ak zure lan postuko parte hartzeari?*

- a) No ha afectado / *Ez du eraginik izan*
- b) Sí ha afectado, pero de forma tímida/leve / *Bai eragin du, baina era leun baten*
- c) Sí ha afectado de forma intermedia / *Bai eragin du, tarteko era baten*
- d) Sí ha afectado, de forma relevante / *Bai eragin du, era garrantzitsu baten*

5. ¿En qué medida ha afectado la COVID-19 a tu participación en el área/departamento/sección al que perteneces? / *Zenbateraino eragin dio COVID-19 ak zure partehartzeari, zure sailean/departamentuan/atalean?*

- a) No ha afectado / *Ez du eraginik izan*
- b) Sí ha afectado, pero de forma tímida/leve / *Bai eragin du, baina era leun baten*
- c) Sí ha afectado de forma intermedia / *Bai eragin du, tarteko era baten*

d) Sí ha afectado, de forma relevante / *Bai eragin du, era garrantzitsu baten*

6. ¿En qué medida ha afectado la COVID-19 a las decisiones estratégicas? / *Zenbateraino eragin dio COVID-19 ak zure partehartzeari erabaki estrategikoetan?*

a) No ha afectado / *Ez du eraginik izan*

b) Sí ha afectado, pero de forma tímida/leve / *Bai eragin du, baina era leun baten*

c) Sí ha afectado de forma intermedia / *Bai eragin du, tarteko era baten*

d) Sí ha afectado, de forma relevante / *Bai eragin du, era garrantzitsu baten*

7. ¿Cuál de los siguientes factores dirías que se ha visto más afectado NEGATIVAMENTE en tu persona, en época de COVID-19? / *Hurrengo faktoreetatik, zeinek eragin du NEGATIBOEN zuregan, pertsona bezala, COVID-19 garaian?*

a) Satisfacción / *Asebetetzea*

b) Motivación / *Motibazioa*

c) Compromiso / *Konpromezua*

d) Confianza / *Konfidantza*

8. ¿Cuál de los siguientes factores dirías que se ha visto más afectado POSITIVAMENTE en tu persona, en época de COVID-19? / *Hurrengo faktoreetatik, zeinek eragin du POSITIBOEN zuregan, pertsona bezala, COVID-19 garaian?*

a) Satisfacción / *Asebetetzea*

b) Motivación / *Motibazioa*

c) Compromiso / *Konpromezua*

d) Confianza / *Konfidantza*

9. ¿Cómo has vivido, como trabajador/a-socio/a, la época de COVID-19? / *Nola bizi izan duzu langile-bazkide bezala, COVID-19 garaia?*

a) Angustiado/a / *Atsekabetuta*

b) Con miedo / *Beldurrarekin*

c) Tranquilo/a / *Lasai*

d) Estresado/a / *Estresatuta*

