

# **4 El efecto de la participación en el bienestar de las personas y la sostenibilidad económica de las organizaciones**

**Urtzi Uribetxebarria  
Unai Elorza**



## 4.1

### Introducción

Este capítulo pretende proporcionar evidencias empíricas sobre la relación entre la práctica de la participación en la empresa, el bienestar de las personas y la sostenibilidad económica de la organización. En concreto, la hipótesis principal que subyace en el desarrollo del estudio realizado es:

*Una mayor participación en la empresa está relacionada positivamente con un mayor bienestar en las personas y al mismo tiempo con un mayor rendimiento económico de la organización.*

La **participación en la gestión** contribuirá a que las personas se sientan más implicadas en los retos estratégicos de la organización. Es previsible suponer que esta mayor implicación contribuirá a mejorar la competitividad de las organizaciones (visible a través de su rendimiento económico-financiero). Al mismo tiempo, tal y como se ha venido indicando a lo largo del presente documento, la **participación en la propiedad** ayudará también a facilitar el relevo generacional de las empresas, manteniendo el arraigo de la empresa con el territorio. Finalmente, la **participación en los resultados**, entre otros, contribuirá favorablemente a un mejor reparto de la riqueza generada contribuyendo a reducir las desigualdades en el territorio.

En resumen, la participación en sus tres vertientes es un medio para apuntalar la recuperación económica, garantizar y fomentar un mayor bienestar en las personas y una mayor cohesión social, evitar deslocalizaciones, fomentar un modelo de ciudadanía y distribuir mejor la riqueza generada evitando en cierta medida las desigualdades.

## 4.2

## Objetivos de la investigación

Por ello, este estudio pretende contrastar la influencia que ejerce la participación (en sus tres vertientes: gestión, propiedad y resultados) en el bienestar de las personas y en el rendimiento organizativo. Este objetivo conlleva el contraste de las siguientes hipótesis:

- 1 Cuanto mayor es la participación en gestión, mayor es el bienestar de las personas y mayor es el rendimiento organizativo de la organización.
- 2 Las empresas con participación en propiedad presentan mejores indicadores de bienestar en las personas y mejores indicadores de rendimiento organizativo que las empresas sin participación en propiedad.
- 3 Las empresas con participación en resultados presentan mejores indicadores de bienestar en las personas y mejores indicadores de rendimiento organizativo que las empresas sin participación en resultados.
- 4 Las empresas con participación en sus tres vertientes (gestión, resultados y propiedad) presentan mejores indicadores de bienestar en las personas y mejor rendimiento organizativo que el resto de las empresas.

Mediante este contraste, se pretende generar conocimiento de utilidad para ayudar a favorecer una mejora del bienestar de las personas en la organización y al mismo tiempo ayudar a mejorar el rendimiento organizativo de la empresa. **Se busca, por tanto, un gana-gana entre el rendimiento organizativo y el bienestar de las personas.**

## 4.3

### Método empleado

#### 4.3.1 – Procedimiento de recogida de datos y muestra recopilada

Para llevar a cabo la recogida de datos se ha seguido un procedimiento que ya ha sido descrito y detallado en el capítulo 3 de este libro.

La muestra recabada para el estudio que se presenta, ha sido previamente detallada en el capítulo 3 de este libro.

En total, la muestra final está formada por 1.741 personas que trabajan para 333 empresas del territorio de Gipuzkoa. Son seis los sectores estratégicos representados en la muestra: máquina herramienta (18,3%), automoción (20%), servicios avanzados (17,4%), tecnologías de información y comunicación (15%), componentes (13%) e industrias creativas y culturales (16,3%).

Según EUSTAT<sup>53</sup> el año 2018 en la región de Gipuzkoa estaban registradas en total 10.341 empresas pertenecientes a industria, energía y saneamiento, información y comunicaciones y actividades artísticas y otros servicios. Teniendo en cuenta que el número de empresas analizadas en este estudio asciende a 333, estamos en disposición de afirmar que el error muestral es de un 5,3%. Se trata de un nivel de error muestral relativamente aceptable.

##### **Calidad de las mediciones realizadas**

Los elementos medidos son los siguientes:

- La participación en gestión: es informada por varias personas de cada organización debido a que se considera que es más fiable medir este

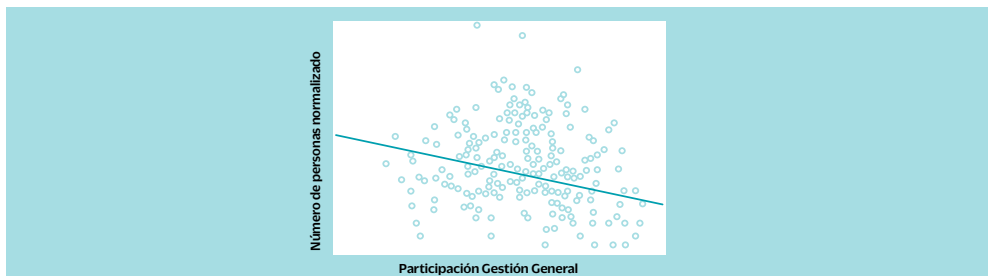
elemento a través de la percepción de las personas. Se pregunta sobre el nivel de: autonomía, formación, participación en las decisiones, información, “decision latitude”, participación EU, particip. contexto EU y particip. encuesta EU (ver Anexo Cuestionario: detalle del cuestionario para conocer las fuentes y los enunciados de cada pregunta).

- La participación en propiedad es informada por las personas y se pregunta si existe o no en la organización un sistema de participación en el capital en la empresa (ver Anexo Cuestionario: detalle del cuestionario para conocer la fuente y enunciado de la pregunta).
- La participación en resultados es informada por las personas y se pregunta si existe o no una parte variable de retribución en función de los resultados de la empresa (ver Anexo Cuestionario: detalle del cuestionario para conocer la fuente y enunciado de la pregunta).
- Bienestar de las personas: es también informada por las personas de la organización. En concreto, se pregunta sobre: la satisfacción, el compromiso y la confianza. En el Anexo Cuestionario: detalle del cuestionario se muestran más en detalle la fuente de las escalas de medida, así como los enunciados de las preguntas empleadas.
- Rendimiento organizativo: se han recopilado a través de los datos de archivo acumulados en la base de datos SABI. Entre los indicadores seleccionados para el análisis se encuentran: los ingresos de explotación, la rentabilidad económica, el coste de personal, el cash-flow, el valor agregado y EBITDA.

#### La influencia del tamaño; variable a controlar

Siguiendo con los resultados del informe del año 2017<sup>54</sup> es previsible esperar que el tamaño de la organización (medido en “número de personas empleadas”) esté correlacionado tanto con los indicadores de participación (proporcionado por las personas) como con el rendimiento organizativo (obtenido de la base de datos SABI).

Los análisis de correlación confirman que la relación entre el tamaño de la organización y la participación en gestión es estadísticamente significativa y negativa<sup>55</sup>. La Figura 1 muestra gráficamente que, a mayor tamaño, menor es la participación en gestión (informada por las personas).



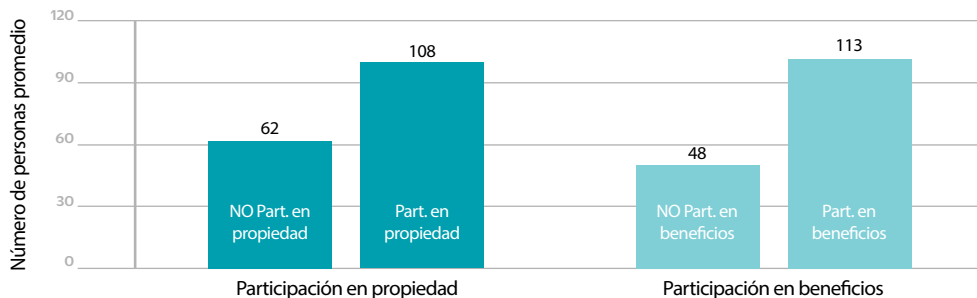
**Figura 1: Relación entre tamaño de la organización y participación en gestión**

53: Eustat - Euskal Estatistika Erakundea - Instituto Vasco de Estadística. Eustat es el organismo público encargado de recoger, analizar y difundir la información estadística oficial de la C.A. de Euskadi.

54: U. Elorza, Urribetxebarria, & Garmendia, 2017

55: Coeficiente de Pearson:  $-0.19$ ;  $p < 0.01$ .

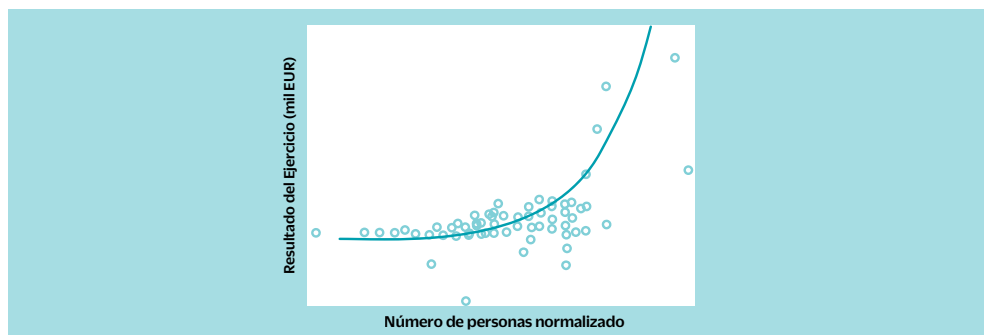
Por otro lado, los datos muestran que el tamaño de la organización presenta una relación estadísticamente significativa y positiva con la participación en beneficios<sup>56</sup> y con la participación en propiedad<sup>57</sup>. En las organizaciones donde se participa en la propiedad y en los beneficios, el número de personas medio es de 108 y 113 respectivamente; significativamente más alto que los 62 y 48 de las empresas que no participan en propiedad y en beneficios (ver Figura 2)



**Figura 2 – El tamaño medio en función de la participación en propiedad y beneficios**

Finalmente, la relación del tamaño de la organización con los indicadores de rendimiento organizativo es también estadísticamente significativa y positiva. A mayor tamaño mejor resultado, cash-flow, EBITDA, etc. (ver Figura 3).

En resumen, el tamaño de la organización muestra el mismo patrón de comportamiento que en los análisis del 2016<sup>58</sup> y 2017<sup>59</sup>. Por tanto, se trata de una cuestión importante que será necesario “controlar” (o neutralizar) en los análisis que se presentan a continuación.



**Figura 3 – Relación entre tamaño de la organización y rendimiento organizativo**

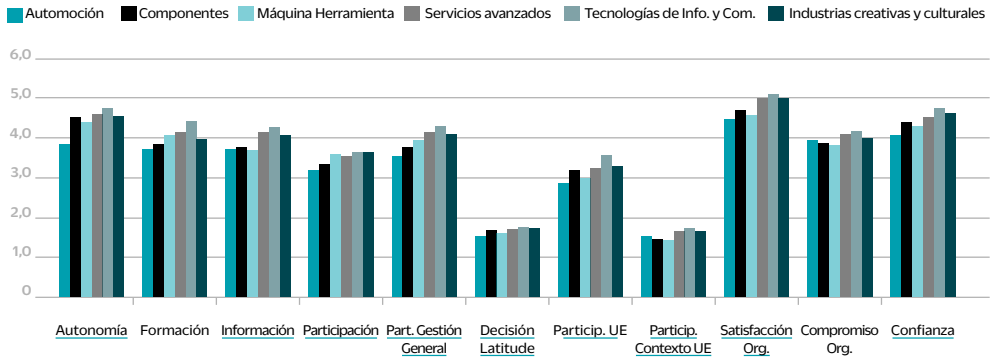
**La influencia del sector; variable a controlar**

La muestra de datos recogida presenta diferencias estadísticamente significativas entre los sectores de máquina herramienta, automoción, servicios avanzados, TIC, componentes e industrias creativas y culturales tanto en los indicadores proporcionados por las personas como en los indicadores de archivo de rendimiento organizativo. Las variables subrayadas de la Figura 4, presentan diferencias de medias estadísticamente significativas<sup>60</sup>.

56: Correlación de Pearson: .19; p<.01  
59: U. Elorza et al., 2017

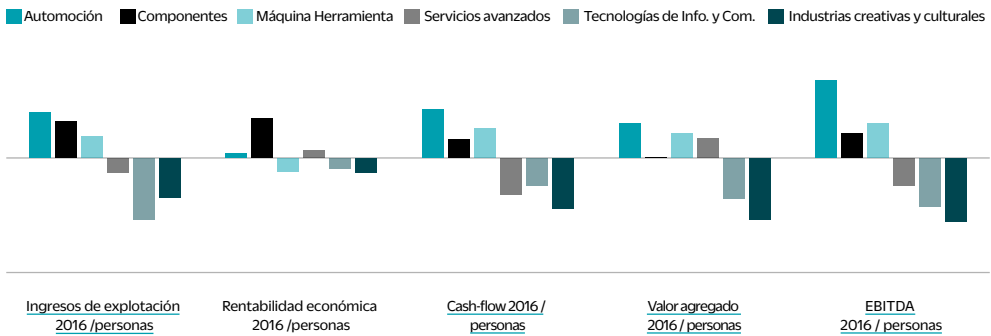
57: Correlación de Pearson: .14; p<.01  
60: A nivel p<.05 y/o nivel p<.01

58: Garmendia et al., 2016



**Figura 4 – Comparación de medias de los indicadores proporcionados por las personas por sectores**

Por otro lado, se observan también diferencias de medias estadísticamente significativas (siguiendo el mismo procedimiento de análisis en los indicadores de rendimiento organizativo (ver Figura 5.; los elementos subrayados presentan diferencias de medias estadísticamente significativas).



**Figura 5 – Comparación de medias de los indicadores de rendimiento organizativo en función del sector<sup>61</sup>**

Dadas las diferencias de medias que se encuentran por sector, resulta conveniente controlar el posible efecto distorsionador del sector en los análisis. Se procederá de la misma forma que con el tamaño; se emplearán para los análisis los residuos no estandarizados. Estos indicadores transformados se encontrarán exentos de cualquier “interferencia” que pudiera provocar tanto el tamaño de la organización como el tipo de sector.

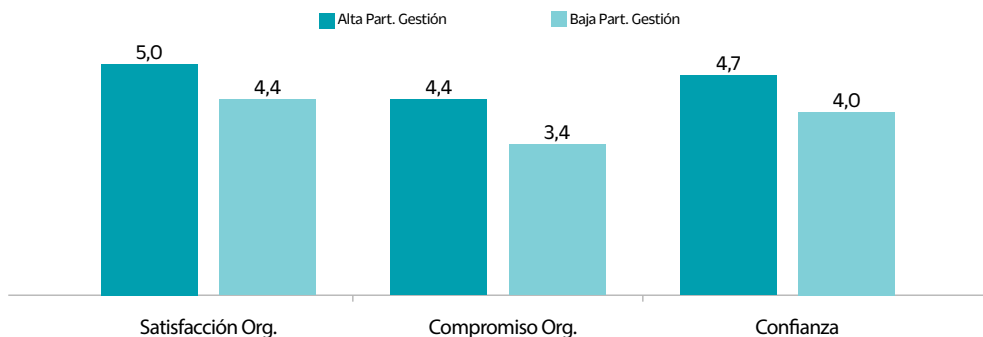
### 4.3.2 – Resultados

**A) La participación en gestión y su relación con el bienestar y rendimiento**  
**¿Las empresas con mayor participación en gestión presentan un mayor bienestar en las personas?**

61: Nota: en este caso los valores se encuentran normalizados (con media=0 y desviación=1) con el objetivo de mostrar gráficamente variables de naturaleza diferente en una escala de medida similar.



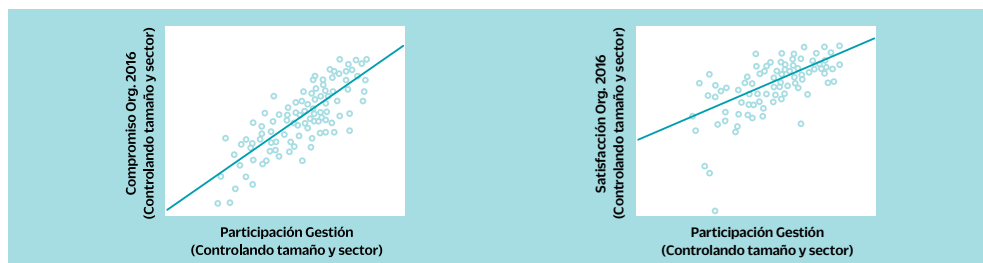
Para responder a esta pregunta se han realizado dos tipos de análisis: una comparación de medias para ver si las empresas con alta participación en gestión presentan mejores indicadores de bienestar y un análisis de correlación para ver si en la medida que aumenta la participación en gestión, aumenta también el bienestar de las personas.



**Figura 6 – Comparación de medias en indicadores de bienestar en función de la participación en gestión**

Respecto al primer análisis (de comparación de medias), se han identificado y clasificado las empresas en dos grupos: empresas con alta participación en gestión y empresas con baja participación en gestión. Posteriormente, se ha procedido a realizar las comparaciones<sup>62</sup> de medias. Como indicador de bienestar, se han empleado las variables de confianza, satisfacción y compromiso de las personas en la organización (ver Anexo Cuestionario: detalle del cuestionario, para conocer los ítems del cuestionario y el enunciado concreto de las preguntas realizadas). El gráfico de la Figura 6 muestra que las diferencias de medias en estos conceptos son estadísticamente significativas<sup>63</sup>. **Esto implica que las organizaciones que presentan niveles altos de participación presentan también mayores niveles de bienestar<sup>64</sup> (y viceversa).**

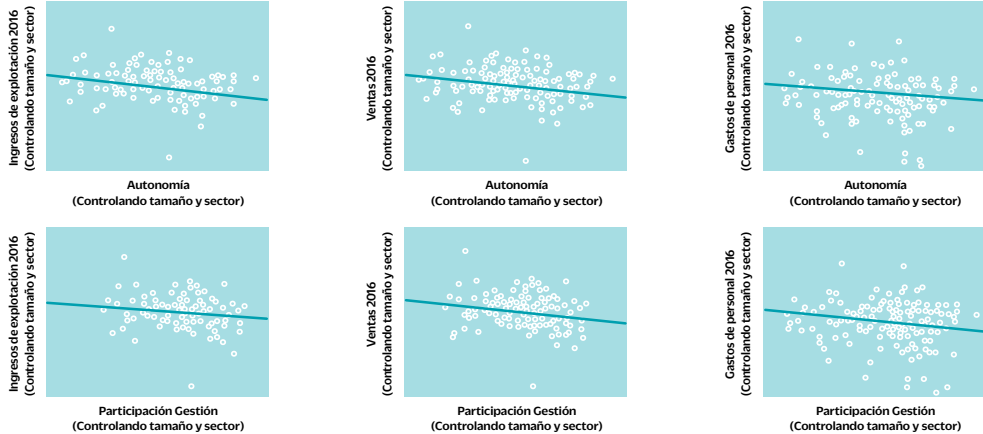
En cuanto al segundo análisis (de correlación), se ha calculado la correlación de Pearson entre la medida de participación en gestión (percibida por las personas) y el nivel de satisfacción, compromiso y confianza (informado también por las personas). Todas las correlaciones analizadas son estadísticamente significativas (ver Figura 7). **Esto implica la existencia de una relación positiva, no aleatoria, entre la participación en gestión y el bienestar<sup>65</sup>. Es decir, a mayor participación en gestión percibida, mayor es el bienestar que las personas informan disponer (y viceversa).**



**Figura 7 – Correlación entre participación en gestión y bienestar de las personas**

### ¿Presentan las empresas con mayor nivel de participación en gestión un mejor rendimiento organizativo?

La Figura 8 muestra de forma gráfica las correlaciones después de controlar el “ruido” que pudieran estar produciendo el tamaño y el sector. Todas las relaciones son estadísticamente significativas y negativas.



**Figura 8 – Correlaciones negativas entre participación en gestión y rendimiento organizativo**

La conclusión principal es que las empresas con mayor nivel de participación en gestión presentan indicadores más bajos de rendimiento organizativo. **Este resultado, en principio, arroja evidencias que contradicen la hipótesis de que las empresas con mayor participación en gestión presentarían mejores indicadores de rendimiento organizativo.**

*“Esto implica que las organizaciones que presentan niveles altos de participación presentan también mayores niveles de bienestar (y viceversa)”*

#### **B) La participación en propiedad y su relación con el bienestar y rendimiento**

**¿Presentan las empresas con participación en propiedad un mayor bienestar en las personas?**

El gráfico de la Figura 9 muestra las diferencias existentes<sup>66</sup>. Todas las variables presentan una media significativamente inferior en el caso de las

62: Utilizando la técnica de t-Student

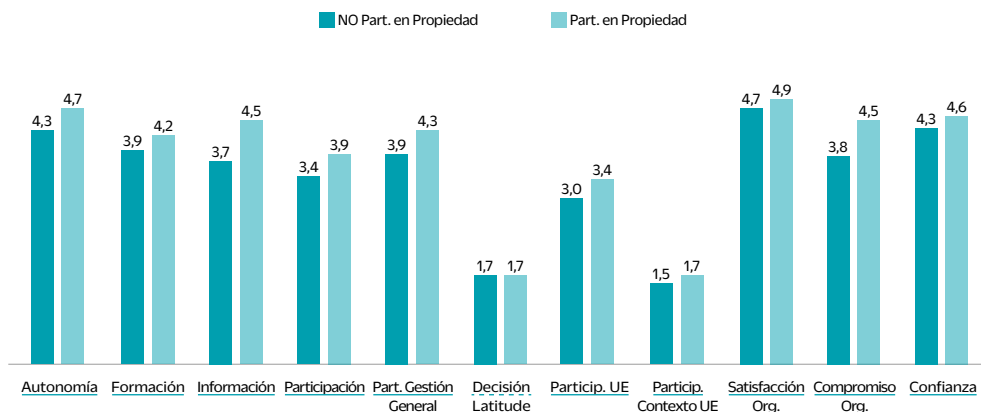
63: Al nivel de significatividad de  $p < .05$  y  $p < .01$

64: En términos de Satisfacción, Compromiso y Confianza.

65: En términos de Autonomía, Información, Formación y Participación en la toma de decisiones.

66: Los conceptos subrayados de forma continua muestran que las diferencias son estadísticamente significativas al nivel  $p < .05$  o nivel  $p < .01$ , mientras que Decision Latitude (subrayada de forma discontinua) es significativo al nivel  $p < .10$ .

empresas que no participan en la propiedad. **Se trata de un resultado coherente con las hipótesis de que la participación en propiedad** (independientemente de la fórmula jurídica empleada: cooperativa, SAL o sociedad participada) **tiene una influencia positiva en el bienestar de las personas.**



**Figura 9 – Comparación de medias del nivel de bienestar en función de la participación en propiedad<sup>67</sup>**

**¿Presentan las empresas con mayor nivel de participación en propiedad un mejor rendimiento organizativo?**

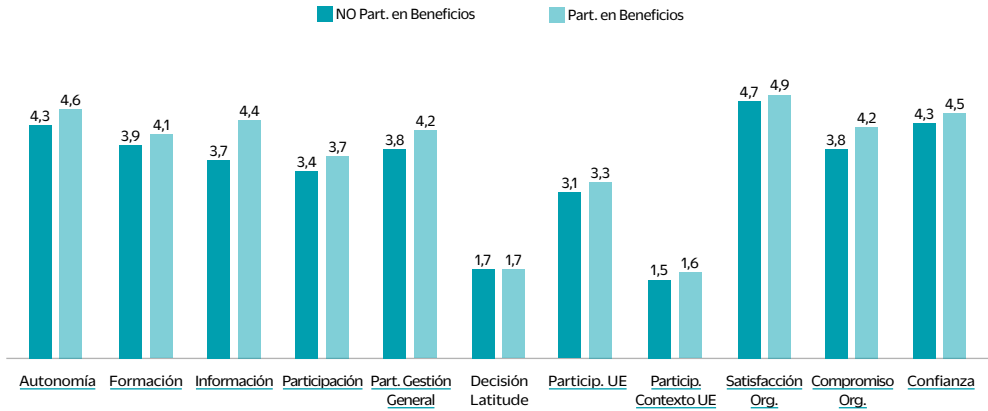
Ninguna de las variables de rendimiento muestra diferencias de medias estadísticamente significativas entre el grupo de empresas que participa en propiedad y el que no lo hace, salvo gastos de personal. Esto es, **según la muestra recogida en esta investigación, parece que se trata de un elemento (la participación en propiedad) poco o nada relacionado con el rendimiento organizativo.**

**C) La participación en resultados y su relación con el bienestar y rendimiento**

**¿Presentan las empresas con participación en resultados un mayor bienestar en las personas?**

En general, todas las variables muestran diferencias de medias estadísticamente significativas, salvo en el caso de Decision Latitúde (ver Figura 10). Esto es, las empresas con participación en resultados presentan una media significativamente más alta que las empresas que no participan en resultados en variables como autonomía, formación, información, ... Este resultado respalda la hipótesis planteada. En el mismo sentido, **las empresas con participación en resultados también muestran niveles de bienestar medio** (medido como satisfacción, compromiso y confianza) **significativamente superiores** respecto a las empresas que no ofrecen una participación en resultados.

67: Nota: la escala de Decision Latitúde y de Participación\_Contexto\_EU es de 1 a 2, la escala de Participación\_EU es de 1 a 5, mientras que la escala de medida original del resto de variables es de 1 al 6. En el gráfico de la Figura 9 se visualizan los datos originales. Sin embargo, el análisis de comparación de medias t-Student se ha realizado controlando la "interferencia" que pudieran ocasionar tanto el tamaño como el sector.



**Figura 10 – Comparación de medias de bienestar en función de la participación en resultados**

**¿Presentan las empresas con participación en resultados un mayor rendimiento organizativo?**

Ninguna de las variables de rendimiento muestra diferencias de medias estadísticamente significativas entre el grupo de empresas que participa en resultados y el que no lo hace. Esto es, según la muestra recogida en esta investigación, **parece que se trata de un elemento poco o nada relacionado con el rendimiento organizativo.**

**D) Las interacciones entre gestión x propiedad x resultados en el bienestar y el rendimiento**

**¿Presentan las interacciones entre participación en gestión, propiedad y resultados diferencias en las variables de bienestar y rendimiento?**

En este apartado se busca: identificar las combinaciones que presenta la muestra entre las tres dimensiones de participación, y comprender las diferencias de medias en bienestar y rendimiento que se producen entre dichas combinaciones.

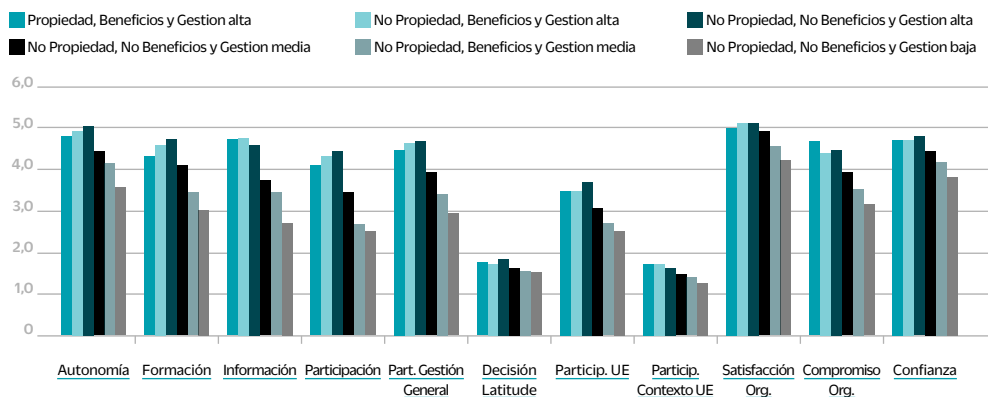
**Fase 1: Identificación de las combinaciones entre gestión, propiedad y resultados.** La Tabla 1 muestra una definición de las agrupaciones y el número de empresas que hay de cada grupo, una vez habiendo agrupado las empresas por una combinación de entre las tres formas de participación<sup>68</sup>.

68: Se ha empleado el método de clusterización jerárquica mediante el algoritmo de Ward.

Tipologías	Forma jurídica					Total empresas	Tamaño medio de las empresas
	Asociación	Coop.	Otros	S.A.	S.L.		
Propiedad, beneficios y gestión alta	0	29	0	18	17	64	120
No propiedad, beneficios y gestión media	0	1	3	16	10	30	148
No propiedad, beneficios y gestión alta	0	0	0	14	18	32	56
No propiedad, no beneficios y gestión alta	0	0	0	19	36	55	44
No propiedad, no beneficios y gestión media	1	0	0	34	45	80	64
No propiedad, no beneficios y gestión baja	0	0	1	22	42	65	33

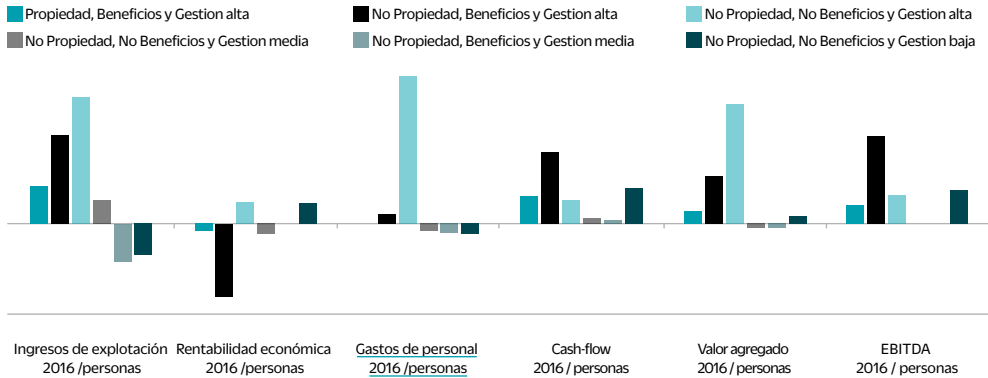
**Tabla 1 – Agrupaciones de la combinación entre participación en gestión, propiedad y resultados**

**Fase 2: Análisis de los grupos de empresas con el bienestar.** La comparación de medias<sup>69</sup> muestra que **todas las variables de bienestar** y participación **presentan diferencias de medias significativamente mayores en el grupo que participa en la gestión, propiedad y resultados respecto al grupo que no participa en ninguno de ellos.** Esta es una conclusión transversal a todas las variables graficadas en la Figura 11.



**Figura 11 – Comparación de medias de participación y bienestar para las seis agrupaciones identificadas<sup>70</sup>**

**Fase 3: Análisis de los grupos de empresas en el rendimiento organizativo.** Finalmente, se ha procedido a realizar un análisis de las diferencias que presentan estos seis grupos de empresas en los indicadores de rendimiento organizativo. La Figura 12 ilustra una muestra de indicadores de rendimiento en los seis grupos de empresas<sup>71</sup>. Las diferencias que se muestran en el gráfico no son estadísticamente significativas en ninguna variable de rendimiento, salvo gastos de personal (subrayada de forma continua). Cabe destacar que, **en general, se observan valores más altos en los grupos de empresas que cuentan con una participación en gestión alta.**



**Figura 12 – Ratios de indicadores de rendimiento/persona en los seis grupos de empresas clusterizadas**

**¿Presenta la interacción entre participación en gestión y propiedad diferencias en el bienestar y el rendimiento?**

Las interacciones entre la participación en gestión (alta o baja) y la participación en propiedad (si o no), da lugar a cuatro posibilidades. Entre las cuatro posibilidades, una de ellas se puede interpretar como una situación incoherente: no parece coherente que se participe en propiedad, pero la empresa no fomente la participación en la gestión (18 empresas en esta muestra). En estos casos, es previsible suponer que los resultados serán más bajos que incluso las empresas que no participan en propiedad ni gestión. Esto es, resulta previsible suponer que la incoherencia debería tener un coste.

	Part. en gestión baja	Part. en gestión alta
No part. en propiedad	117 org.	134 org.
Part. en propiedad	18 org.	57 org.

**Tabla 2 – Clasificación de empresas en función del nivel de participación en gestión y propiedad**

La Tabla 2 muestra el número de empresas por cada uno de los cuatro grupos en los que se ha agrupado la muestra. Por otro lado, la Figura 13 muestra el valor medio de las variables de bienestar, donde cabe destacar que **son las empresas con alta participación en gestión (con o sin propiedad) las que presentan los mejores indicadores de bienestar** (y de participación). Al mismo tiempo **los indicadores de satisfacción, compromiso y confianza más bajos se encuentran cuando la participación en gestión es baja**, especialmente cuando no existe propiedad.

69: Se ha empleado el método de ANOVA

70: Nota: el gráfico visualiza valores originales, aunque el análisis ANOVA se ha realizado con variables residuales no estandarizadas después de controlar el efecto del tamaño y el sector.

71: Los valores graficados son valores estandarizados de sus residuos, una vez controlado el efecto del tamaño y el sector

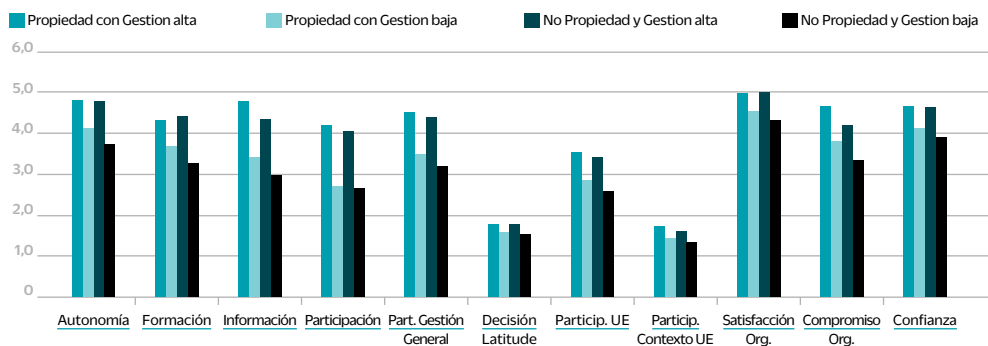


Figura 13 – Comparación de medias del bienestar en función de participación en propiedad y participación en gestión

Por otro lado, la comparación de medias<sup>72</sup> muestra que son estadísticamente significativas las diferencias entre los casos de alta participación en gestión en comparación con las empresas que no participan en propiedad y gestión, en todas las variables de bienestar. Por tanto, **se confirma que los planteamientos coherentes / consistentes entre diferentes elementos de la participación son importantes en el bienestar.**

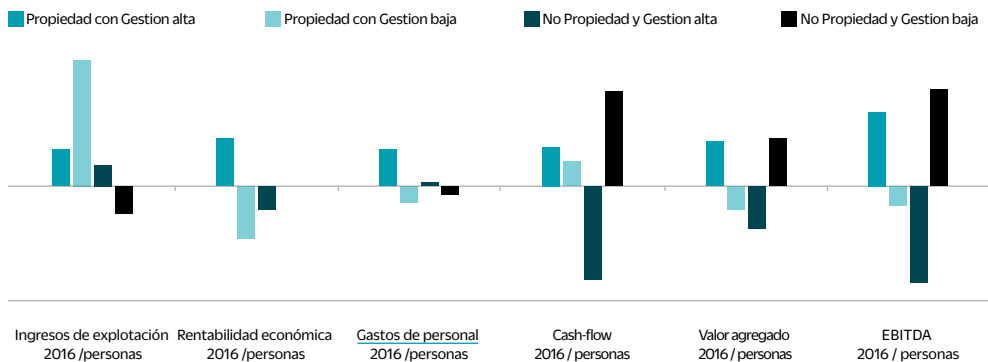


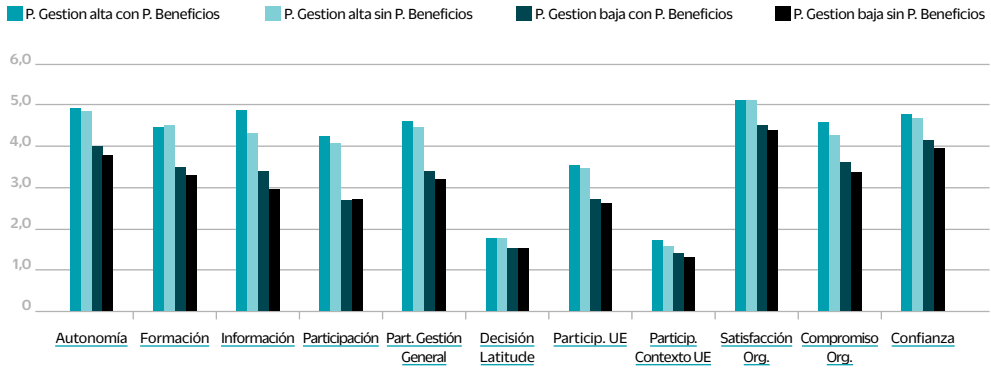
Figura 14 – Comparación de medias de rendimiento en función de participación en propiedad y participación en gestión

Del mismo modo, se ha realizado un contraste de medias de las variables de rendimiento organizativo entre estos cuatro grupos de empresas (ver Figura 14). **En general, no se observan diferencias de medias estadísticamente significativas en las variables de rendimiento.** Solamente los gastos de personal presentan diferencias de medias estadísticamente significativas, con mayores resultados en las empresas que ofrecen participan en propiedad y en gestión.

**¿Presenta la interacción entre participación en gestión y resultados diferencias en el bienestar y el rendimiento?**

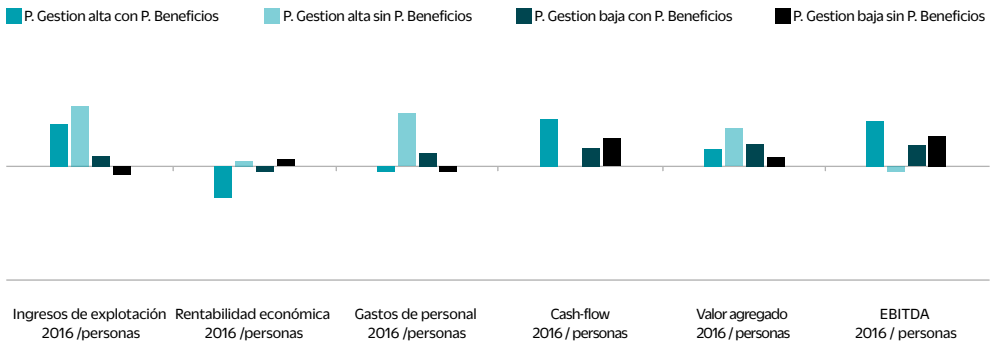
Finalmente, se han analizado las interacciones que se producen entre la participación en gestión (alta y baja) y la participación en resultados. Nuevamente, se forman cuatro grupos de empresas. Con el objetivo de contrastar hasta qué punto estos cuatro grupos de empresas presentan medias dife-

rentes en variables de bienestar y rendimiento. Se ha procedido a realizar un análisis de comparación de medias<sup>73</sup>. Las diferencias de medias se ilustran en la Figura 15 y Figura 16<sup>74</sup>. Todas las variables de bienestar presentan diferencias de medias estadísticamente significativas entre las empresas que participan en la gestión (con o sin participación en resultados) y las empresas que no participan en la gestión (con o sin resultados). Esto es, **la variable que está influyendo en el bienestar es la participación en la gestión.**



**Figura 15 – Comparación de medias del bienestar en función de la participación en gestión y en resultados**

Por otro lado, no se observan diferencias estadísticamente significativas entre las variables de rendimiento y en los grupos de participación. Esto es, **la combinación entre la participación en gestión x resultados no parece tener relación con el rendimiento organizativo.**



**Figura 16 – Comparación de medias de rendimiento en función de la participación en gestión y en resultados**

72: A través de una prueba de ANOVA

73: A través de una prueba de ANOVA.

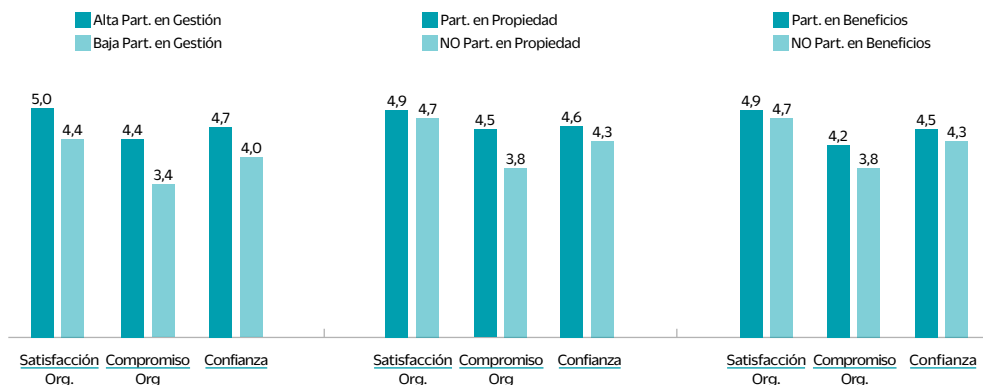
74: La Figura 16 muestra los valores de medias estandarizadas de las variables una vez controlado el efecto del tamaño de la organización y el sector.



### 4.3.3 – Conclusiones

#### La relación de la participación con el bienestar

Primera conclusión: Los análisis realizados muestran que **las empresas que participan en la gestión, propiedad y/o beneficios muestran mejores indicadores de bienestar (satisfacción, compromiso y confianza)** que las empresas que no fomentan la participación. La Figura 17, ilustra de forma gráfica el resumen de los análisis de cada variable dicotómica sobre el bienestar. Se destacan/subrayan en rojo aquellas que son estadísticamente significativas.

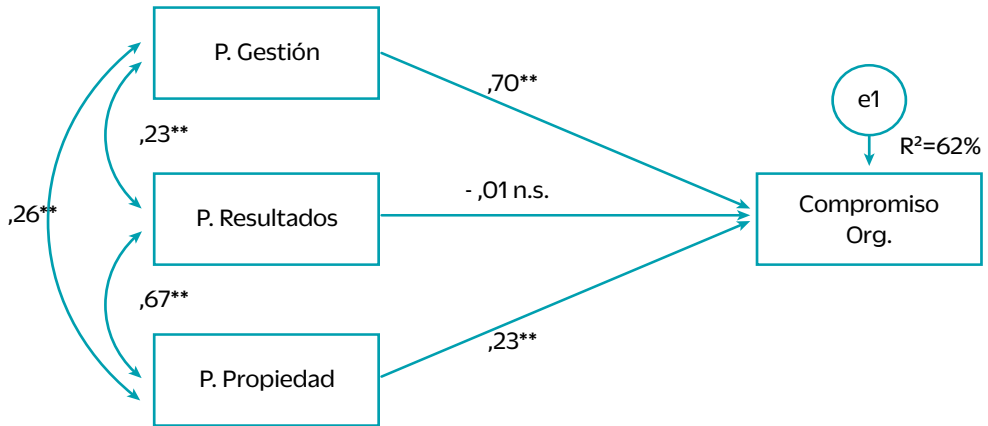


**Figura 17 – Resumen de la relación entre las tres vertientes de participación y el bienestar**

Segunda conclusión: **En las interacciones analizadas entre las tres dimensiones de participación (gestión, propiedad y beneficios), la participación en gestión es la variable que más diferencias muestran en las variables de bienestar.** Analizando la Figura 11, Figura 13 y Figura 15, se puede observar que, en general, aquellos grupos de empresas donde está presente una alta participación en gestión (independientemente de la participación en resultados y propiedad) presentan mejores resultados en el bienestar que el resto de grupos.

Esta conclusión se confirma en un análisis de regresión múltiple donde se incorporan las tres dimensiones de participación de forma simultánea. **Se confirma el protagonismo de la participación en gestión sobre el resto de las dimensiones de participación.** La Figura 18 ilustra los resultados de un modelo de ecuación estructural desarrollado en AMOS.

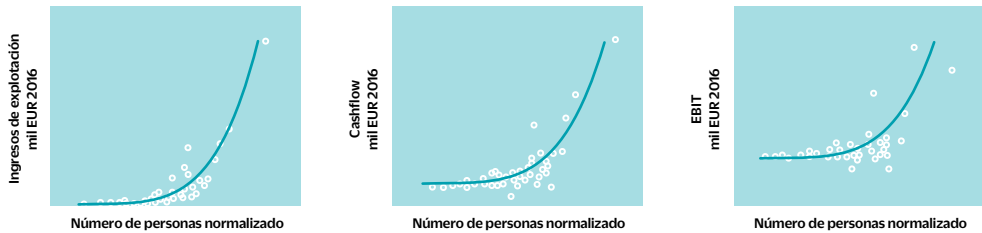
El coeficiente de regresión de la participación en gestión en el compromiso organizativo es de .70 ( $p < .01$ ), mientras que la de la participación en resultados no es estadísticamente significativa. Por otro lado, el coeficiente de regresión de la participación en propiedad con el compromiso es también estadísticamente significativo, aunque más bajo que en el caso de la participación en gestión.



**Figura 18 –Análisis de regresión múltiple del efecto de la participación en gestión, propiedad y resultados en el bienestar**

#### La relación entre la participación, el tamaño y el rendimiento

Tercera conclusión: El tamaño de la organización está positiva y significativamente relacionado con la mayoría de los indicadores de rendimiento. La Figura 19 ilustra esta conclusión de forma gráfica. Podríamos llegar a deducir que quizás, la aplicación de las economías de escala pueda estar ejerciendo influencia. Sin embargo, también observamos que la rentabilidad económica y financiera no se relacionan de manera estadísticamente significativa con el tamaño, aunque gana en poder de mercado y en estabilidad de sus resultados. Es de suponer, por tanto, que, en cierta medida tendrá menor riesgo.



**Figura 19 – La relación entre el tamaño y el rendimiento organizativo**

Cuarta conclusión: Las empresas que participan en la propiedad y/o en los beneficios son las más grandes, en número de personas, en la muestra recogida. A su vez, podemos observar que existe una relación estadísticamente significativa y positiva entre ambas formas de participación (propiedad y beneficios) y la participación en gestión<sup>75</sup>, por lo que podemos concluir que las empresas que participan en propiedad y/o beneficios, también lo hacen en gestión de un modo importante.

75: La correlación es de .30;  $p < .01$  entre Propiedad y Gestión y de .24;  $p < .01$  entre Beneficios y Gestión.

Quinta conclusión: Las empresas que participan en propiedad y/o beneficios tienen, en términos absolutos, los mejores indicadores de rendimiento organizativo. La Figura 20 y la Figura 21 ilustran gráficamente esta conclusión. Ingresos de explotación, cash-flow, EBIT y EBITDA presentan medias significativamente mayores en el caso de las empresas donde se participa en la propiedad<sup>76</sup> o en resultados<sup>77</sup>.

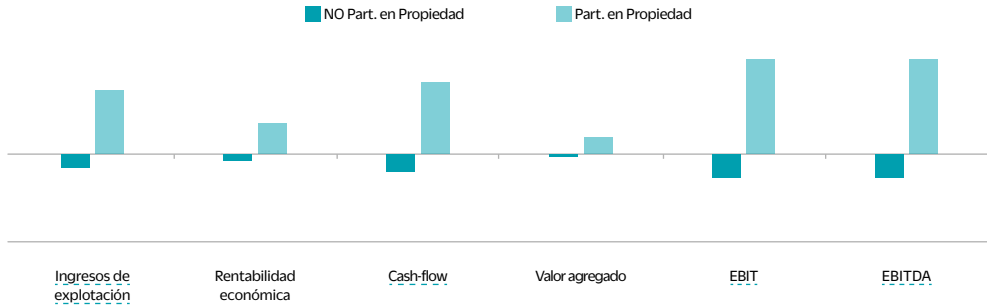


Figura 20 – Diferencias de rendimiento en empresas que participan en la propiedad vs. no participan

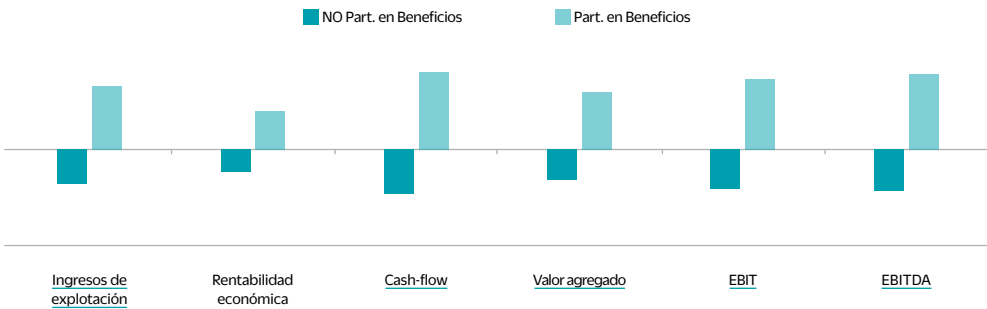


Figura 21 – Diferencias de rendimiento en empresas que participan en beneficios vs. no participan

Esto es, en cierta medida las empresas donde existe participación en propiedad y/o beneficios tienen un mayor tamaño, y según la tercera conclusión, un mayor tamaño está relacionado en general con mejores indicadores de rendimiento organizativo (la única excepción la constituyen las rentabilidades). Por tanto, se intuye que los indicadores de rendimiento organizativo que se muestran significativamente mayores en las empresas donde se participa en la propiedad y/o resultados (ver Figura 20 y Figura 21) puede ser debido (en parte) a las economías de escala que se crean al tener un tamaño mayor.

Debido a esto, los análisis mostrados a lo largo del informe han tratado de controlar el “ruido” que el tamaño de las empresas pueda generar en los resultados de las organizaciones y las relaciones de estos con la participación.

Y, ¿qué sucede, por tanto, cuando neutralizamos la ventaja de la economía de escala? Apreciamos que no existen diferencias estadísticamente significativas para el caso de las empresas que participan en propiedad frente a las que no lo hacen, ni tan siquiera para el caso de las que participan en beneficios frente a las que no lo hacen.

Sexta conclusión: La conclusión a la que estos últimos análisis nos permiten llegar es la que se ha transmitido durante el desarrollo de este apartado: que **la relación entre participación y rendimiento organizativo se anula una vez controlado el efecto del tamaño.**

## “La relación entre participación y rendimiento organizativo se anula una vez controlado el efecto del tamaño”

Séptima conclusión: Con una reflexión más pausada sobre la naturaleza del indicador “tamaño” **se puede proponer otra posible explicación que relaciona la participación con el rendimiento organizativo a través del rol mediador del tamaño.** El indicador de tamaño no deja de ser sino un indicador más de rendimiento organizativo similar a otros indicadores más clásicos como la rentabilidad económica o el EBITDA. Esto es, generar empleo y crecer en tamaño no es una casualidad; es un “logro” / “resultado” del nivel de competitividad o del “bien hacer” de una organización. Elementos como la implicación de las personas y la participación pueden ser importantes para posicionarse y/o lograr una ventaja competitiva. Una vez se logra dicha ventaja, la organización está en disposición de crecer (en volumen y tamaño). **El crecimiento permite economías de escala que, a su vez, ayudan a mejorar los indicadores de rendimiento organizativo.** Este crecimiento puede proporcionar a la empresa la ventaja de las economías de escala y obtener mejores rendimientos organizativos. Según los resultados de este informe, la participación no parece estar influyendo en el rendimiento organizativo, pero puede ser que no lo haga directamente, sino indirectamente a través del tamaño. Los resultados de este estudio muestran que las empresas con participación en gestión y resultados (con o sin propiedad) son las más grandes (ver apartado “Las interacciones entre gestión x propiedad x resultados en el bienestar y el rendimiento”) y este tamaño previsiblemente les ayuda a obtener mejores indicadores de rendimiento organizativo, en términos absolutos. La Figura 22 ilustra de forma gráfica la dinámica que se produce entre el tamaño, la economía de escala y el rendimiento organizativo desde una perspectiva sistémica (Kim 1992, 1999).

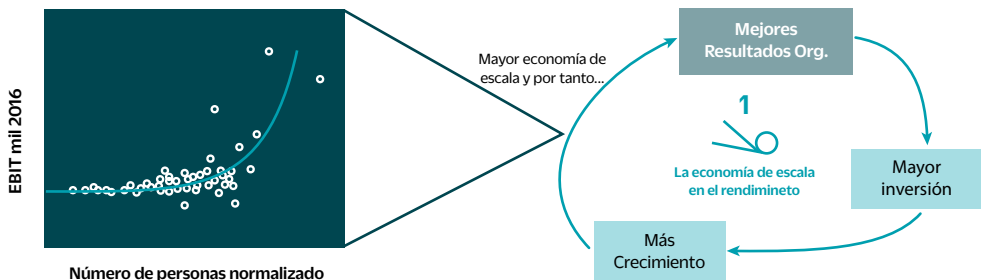


Figura 22 – La dinámica del tamaño y el rendimiento organizativo

Octava conclusión: El tamaño de la organización está positiva y significativamente relacionado con el gasto de personal y con el coste medio de las personas empleadas<sup>78</sup>. La Figura 23 ilustra esta conclusión de forma gráfica.

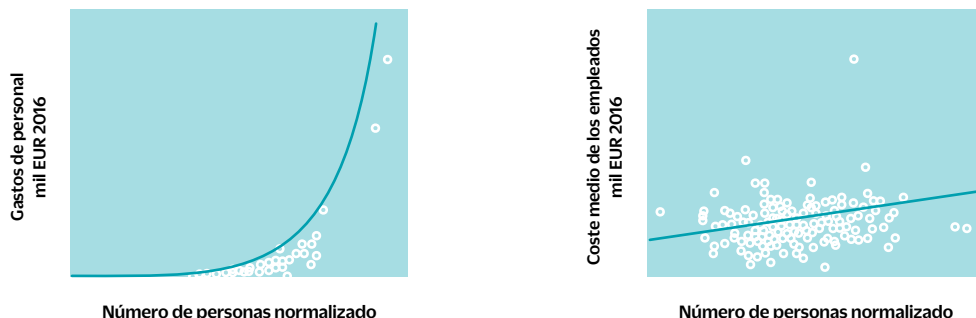


Figura 23 – La relación entre el tamaño y el salario medio de las personas

Podemos concluir, por tanto, que, **a mayor tamaño de la organización, mayores salarios se promedian**. El incremento de salarios es una medida que se suele aplicar con el objetivo de incidir en la motivación de las personas para aumentar la productividad laboral, pero:

¿A mayor salario mayor es la motivación de las personas? Por un lado, observamos que el coste medio de las personas empleadas no presenta ninguna relación con las variables de bienestar de las personas<sup>79</sup> (medido en términos de satisfacción, compromiso o confianza). Pero, además, se observa que no existen diferencias de medias estadísticamente significativas entre el grupo de empresas en el que las personas perciben un alto salario y el grupo de empresas en el que las personas perciben bajos salarios con relación a las variables de bienestar<sup>80</sup>. Podemos concluir, a la luz de la muestra de la que disponemos que, **el salario medio de las personas no es un elemento que este relacionado con su motivación**, en términos de satisfacción, compromiso y confianza.

¿A mayor salario medio mayor es la productividad de las personas? En términos económicos, el valor agregado es el valor económico adicional que adquieren los bienes y/o servicios al ser transformados durante el proceso productivo. El valor agregado se emplea como indicador en cálculos de productividad<sup>81</sup>. En este caso, el salario medio presenta una relación positiva y estadísticamente significativa con el valor agregado<sup>82</sup> (ver Figura 24).

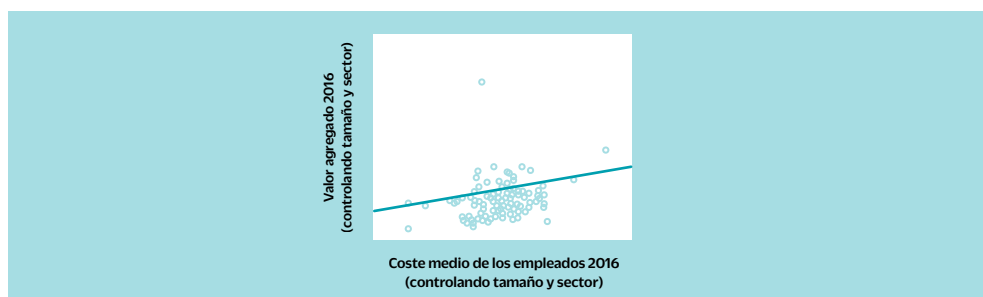
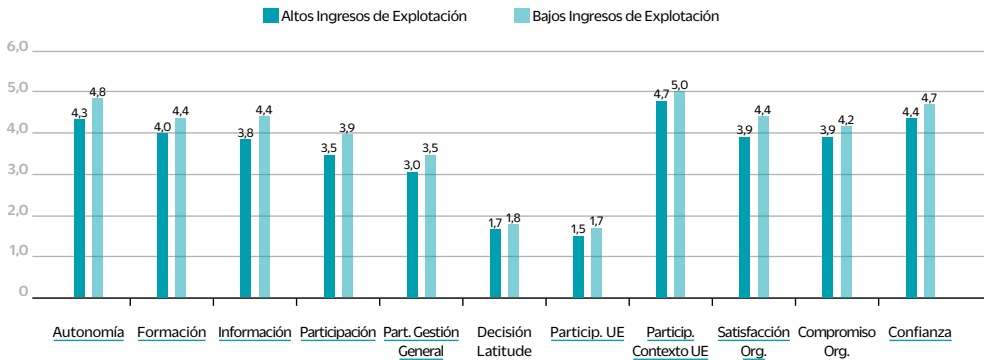


Figura 24 – La relación entre el salario medio de las personas y el valor agregado

Resumiendo, observamos que, **a mayor tamaño de la organización, mayor es el salario medio de las personas**. Podemos concluir, por tanto, que una vez eliminado el efecto del tamaño, si bien el salario medio no es un elemento que se relaciona con el bienestar, **a mayor salario medio mayor es la productividad**, en términos de valor agregado.

Novena conclusión: Los ingresos de explotación y las ventas presentan una relación estadísticamente significativa y negativa con variables de participación, como autonomía y participación en gestión<sup>83</sup>, como podemos observar en el apartado “La Participación en gestión y su relación con el bienestar y el rendimiento”.



**Figura 25 – Comparación de medias del nivel de participación y bienestar en función de los ingresos de explotación<sup>84</sup>**

Esta conclusión se confirma mediante un análisis de comparación de medias. Para ello, se procede a clasificar las empresas por sus ingresos de explotación; agrupamos las empresas con altos ingresos de explotación y las empresas con bajos ingresos de explotación. El gráfico de la Figura 25 muestra las diferencias existentes.

Por lo tanto, **las empresas que obtienen menor ingreso de explotación son aquellas en las que las personas perciben mayor autonomía, formación e información y participan más**. De igual modo, **declaran un mayor bienestar, en términos de satisfacción, compromiso y confianza** ¿es tal vez la falta de recursos económicos lo que limita las inversiones económicas y obliga a tratar de buscar una mayor participación en las personas? Dicho de otro modo ¿es la disponibilidad de mayores recursos económicos lo que hace que la participación de las personas deje de ser prioridad?

78: Correlación de Pearson de .58;  $p < .01$  y .21;  $p < .01$ , respectivamente

81: Kurosawa, 1975.

79: Las correlaciones de Pearson se han realizado con los residuos de los valores (controlando el tamaño y el sector).

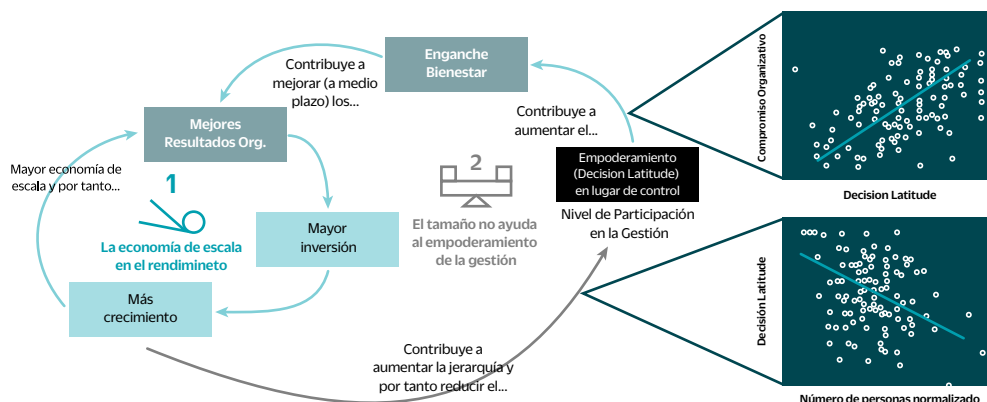
82: La prueba de Pearson se ha realizado con los residuos de los valores (controlando el tamaño y el sector) y presenta una correlación de .23;  $p < .05$

80: El contraste de medias mediante t-Student se han realizado con los residuos de los valores (controlando el tamaño y el sector) dada la influencia del tamaño en el salario medio.

83: Correlación de Pearson de -.17;  $p < .05$  con Autonomía y correlación de Pearson de -.18;  $p < .05$  con Participación en Gestión.

84: Nota: el gráfico muestra los valores brutos (la escala de Decisión Latitude y de Participación\_Contexto\_EU es de 1 a 2, la escala de Participación\_EU es de 1 a 5, mientras que la escala de medida original del resto de variables es de 1 al 6), pero el contraste de medias (los análisis estadísticos) se han realizado con los residuos (controlando el tamaño y el sector).

Décima conclusión: La participación en gestión y Decision Latitude están relacionadas negativamente con el tamaño de la organización<sup>85</sup>. Decision Latitude es una escala que mide el nivel de “libertad de decisión” en el trabajo por parte de las personas pues mide hasta qué punto las personas pueden cambiar el orden de sus tareas, el ritmo de trabajo y/o los métodos de trabajo. Por tanto, **en la medida en que la empresa se hace grande, se reduce esta dimensión de participación en gestión** (ver gráfico de correlación de la parte inferior derecha de la Figura 26). Esta reducción será previsiblemente debido a un incremento de la jerarquía. **A medida que la empresa crece, aumenta la jerarquía** (motivado por una necesidad de “estar encima” de las personas) **y esta jerarquía reducirá la autonomía en el trabajo (entendido como Decision Latitude: el control de uno y una sobre su trabajo diario).**

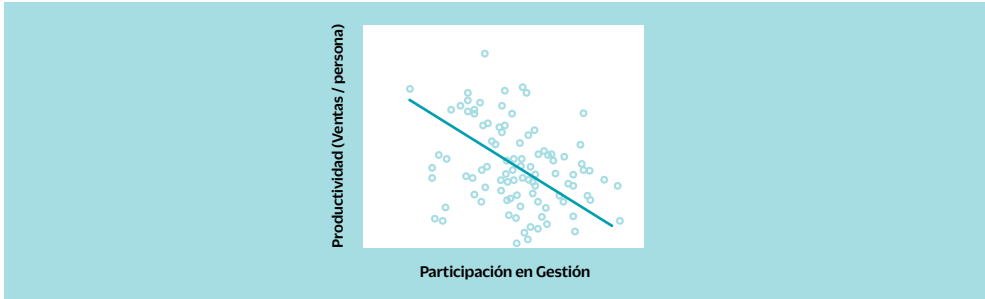


**Figura 26 – El efecto del tamaño en la autonomía y capacidad de decisión de las personas y el efecto de este último en el bienestar**

Undécima conclusión: La representación de la Figura 26, muestra que la participación en gestión debería estar influyendo en el rendimiento organizativo a través del bienestar de las personas (compromiso, satisfacción y confianza). Los datos recopilados en esta muestra, sin embargo, no muestran que exista una relación positiva entre participación en gestión y/o bienestar con el rendimiento organizativo. De hecho, los datos muestran una relación estadísticamente significativa y negativa entre la mayoría de los indicadores de rendimiento organizativo y participación en gestión (ver el apartado “La Participación en gestión y su relación con el bienestar y el rendimiento”). Esta conclusión es contraria a lo que se esperaba desde un punto de vista teórico.

**¿Por qué el bienestar de las personas no está relacionado positivamente con el rendimiento organizativo? Pueden ser diversos factores** empezando por el hecho de que los indicadores de bienestar empleados (satisfacción, compromiso y confianza) no son los más adecuados. O existen otras dimensiones de bienestar que complementan la variable, como el “bienestar físico”. Sin embargo, es más probable que se deba al hecho de que existen otras variables que están influyendo en el rendimiento organizativo y que no se han tomado en consideración en este estudio. Entre ellos, previsiblemente se encuentra la “intensificación del trabajo” por parte de las y los gestores con el objetivo de mejorar la productividad y/o el rendimiento organizativo. Evidencias empíricas de otras muestras de Proyecto Baterat-

zen presentan el mismo patrón de respuesta negativo y significativo entre la participación y/o bienestar de las personas y el rendimiento organizativo. En una muestra de 5.705 personas de 103 organizaciones se encontró la misma relación negativa entre participación en gestión y rendimiento organizativo (tal y como se muestra en la Figura 27). En este caso, el rendimiento organizativo llevaba implícita una “intensificación del trabajo”.



**Figura 27 – Relación negativa y significativa entre participación en gestión y rendimiento organizativo**

**¿Por qué participación en gestión presenta una correlación significativa y negativa con el rendimiento organizativo? Una posible explicación es que puede ser por el mismo motivo de la “intensificación del trabajo”.**

Frecuentemente, las personas gestoras de las organizaciones recurren a iniciativas que intensifican el trabajo (contratando menos personas para atender al mismo volumen de clientes y clientes, presionando para producir más con las y los mismos, etc). De esta manera se mejoran los indicadores de rendimiento. Sin embargo, estas iniciativas frecuentemente tienen efectos adversos en: la participación en gestión percibida por las personas y/o en su bienestar. La “intensificación del trabajo” por parte de las y los gestores significa aumentar la presión de trabajo a las personas frecuentemente en un contexto de poca autonomía/control sobre el trabajo por parte de las personas. El trabajo se intensifica a través de la “sobrecarga de trabajo” y la presión percibida del trabajo, como la “demanda de tiempo”. Esta es una posible explicación de por qué se han encontrado relaciones significativas y negativas entre el rendimiento organizativo y participación en gestión.

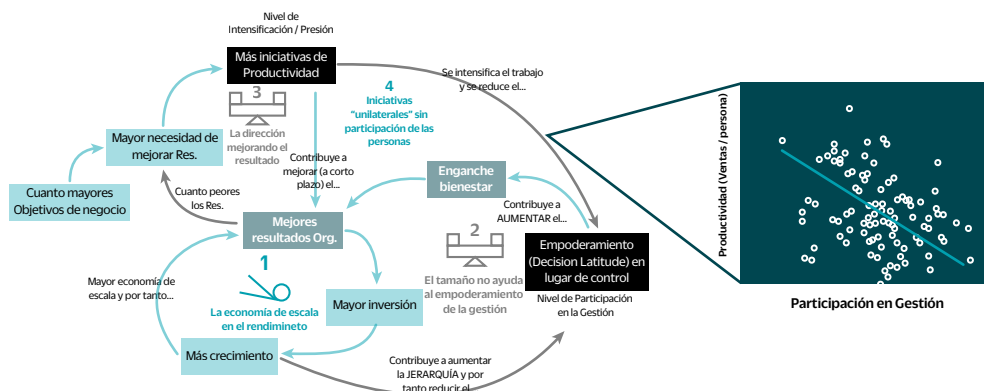
Tratando de tomar en consideración estas reflexiones, la imagen de la Figura 28 trata de ilustrar las relaciones existentes entre las diferentes variables mencionadas. En esta investigación no se ha medido el nivel de “intensificación del trabajo”, pero se está asumiendo que se trata de un caso similar a las 103 organizaciones mostradas en la Figura 27. **Las personas gestoras toman medidas para mejorar la productividad de una manera “unilateral” en un contexto de poca participación por parte de las personas. Ello provoca, a corto plazo, una mejora de los indicadores de rendimiento organizativo. Sin embargo, al mismo tiempo produce un efecto negativo en la participación en gestión (autonomía y capacidad de decisión).** Se propone este último argumento debido a las evidencias de

85: La correlación que presenta Decision Latitude con el tamaño es estadísticamente significativa y negativa (-.26;  $p < .01$ ) y la relación entre Participación en Gestión y el tamaño también es estadísticamente significativa y negativa (-.20;  $p < .01$ ).

86: La correlación que presentan ambas variables es estadísticamente significativa y negativa (-.20;  $p < .01$ ).



correlación negativa y significativa encontrada en esta investigación entre ventas/persona y participación en gestión<sup>86</sup>. Se asume que detrás de ventas/persona existe una mayor "intensificación del trabajo".



**Figura 28 – Perspectiva general del tamaño, participación, bienestar y rendimiento organizativo**

**En resumen, el rendimiento no sólo depende del nivel de participación y bienestar de las personas sino también de otras variables como el nivel de "intensificación del trabajo" fomentado de forma más o menos intensa por las personas gestoras.** Es por ello por lo que se observan casos de organizaciones con muy buenos indicadores de rendimiento, pero bajos niveles de bienestar y/o participación en gestión.

#### **Implicaciones para las empresas**

Para finalizar con el documento se pretende en este apartado destacar aquellas ideas clave para las personas gestoras de empresas interesadas en la participación. Las propuestas que se sugieren a continuación son consecuencia de las conclusiones desarrolladas en el apartado anterior. Nuevamente, se organizarán estas implicaciones en dos apartados: las implicaciones desde el punto de vista del bienestar y las implicaciones desde el punto de vista del rendimiento organizativo.

#### **Implicaciones desde el punto de vista del bienestar**

Las tres formas de participación (en gestión, propiedad y resultados) están relacionadas con mejores indicadores de bienestar en las personas (medido en términos de satisfacción, compromiso y confianza media organizativa).

Sin embargo, de entre las tres formas de participación, la participación en gestión es la que se relaciona de forma más significativa con los indicadores de bienestar en las personas. Empresas que no disponen de participación en propiedad ni resultados, pero sí una alta participación en gestión, presentan los mismos niveles de bienestar que aquellas empresas que participan en propiedad, resultados y gestión. Los mejores indicadores de bienestar se encuentran en las dos tipologías de empresas mencionadas, mientras que los peores indicadores de bienestar se encuentran en empresas donde no se participa en gestión. Por tanto, la participación en gestión es el elemento más determinante a la hora de buscar mejorar el bienestar de las personas en la organización.

### **Implicaciones desde el punto de vista del rendimiento organizativo**

No se puede afirmar que la participación (en cualquiera de sus tres vertientes) esté relacionada con mejores indicadores de rendimiento organizativo. En general, no se han encontrado evidencias en este sentido. De hecho, se han encontrado más evidencias de lo contrario: las empresas donde se fomenta la participación (por ejemplo, en gestión) presentan indicadores de rendimiento organizativo / persona (después de controlar el posible efecto colateral del tamaño y sector) significativamente más bajos que las empresas donde no se fomenta la participación.

Por tanto, se observa un patrón de comportamiento inverso entre los dos indicadores de resultado:

- Por un lado, la participación presenta correlaciones positivas con el bienestar: a mayor participación mejor bienestar y/o mejores medias de bienestar.
- Sin embargo, por otro lado, la participación presenta correlaciones negativas con el rendimiento organizativo / persona y/o diferencias de medias significativamente inferiores en el rendimiento.

Estas conclusiones sugieren que la relación entre bienestar y rendimiento organizativo es inversa (correlación negativa): a mayor rendimiento menor bienestar y/o viceversa. **Los argumentos teóricos sugieren que la participación es un elemento que ayuda al rendimiento organizativo<sup>87</sup>. Sin embargo, la muestra recogida en esta investigación probablemente está evidenciando que existen otras formas de lograr buenos niveles de rendimiento organizativo; por ejemplo, a través de una “intensificación” del trabajo** (que previsiblemente produce un efecto negativo en el bienestar de las personas). De ahí la relación inversa entre participación, bienestar y rendimiento.

Como conclusión, las evidencias muestran que la **participación está relacionada con muy buenos resultados en el bienestar de las personas**. Sin embargo, en el caso del rendimiento organizativo, **en esta muestra recogida, la participación no parece ser el elemento clave que explica mejores o peores indicadores de rendimiento**. Probablemente porque existen otros factores (como el diseño del trabajo, la intensificación del trabajo, la búsqueda de ventajas competitivas a través de un cambio en la estrategia, tecnología, etc.) que inciden de forma importante en el rendimiento.

#### 4.4

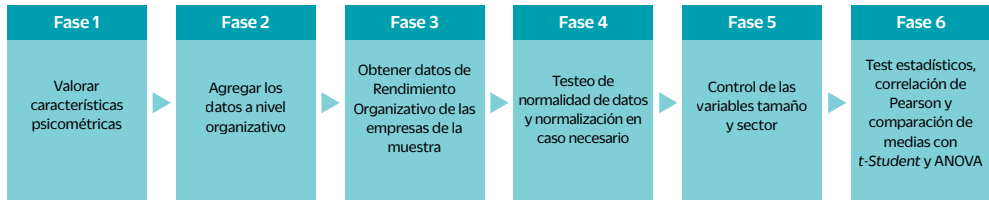
## ANEXO 1: Procedimiento de análisis de los datos

Las primeras cinco fases que se presentan a continuación están destinadas a la preparación de los datos mientras que la última fase tiene que ver con el análisis propiamente dicho y la interpretación de sus resultados (ver Figura 28).

- **Fase 1:** Valorar las características psicométricas de las medidas realizadas. Esto implica analizar la dimensionalidad (a través de análisis factoriales exploratorios) y fiabilidad (a través del índice Alpha de Cronbach) de las medidas a realizadas a nivel individual.
- **Fase 2:** Agregar los datos individuales a nivel organizativo, con el objetivo de tener un único valor por cada empresa. Durante este proceso de agregación se han calculado los índices de acuerdo (índice de James;  $r_{wg}$ ) de cada organización (James, Demaree, & Wolf, 1993). Los resultados de estos análisis se presentan en el apartado “La influencia del sector; variable a controlar”).
- **Fase 3:** Asignar a cada empresa los indicadores de rendimiento organizativo de la base de datos SABI<sup>88</sup>. De esta manera se podrán correlacionar los indicadores proporcionados por las personas con los indicadores de rendimiento organizativo.
- **Fase 4:** Normalizar los datos. Para poder ejecutar los análisis estadísticos realizados en la Fase 6, resulta importante que la muestra de datos cumpla el requisito de normalidad. Para ello, se ha contrastado la normalidad de las variables a través de los test de Shapiro-Wilk y el test de Kolmogorov-Smirnov (Field, 2009).
- **Fase 5:** Comprobar el efecto que tiene el tamaño de la organización

(medido en términos de número de personas) y el sector tanto en los indicadores de participación como de rendimiento organizativo.

- **Fase 6:** Realizar los análisis estadísticos de correlación (de Pearson) y de comparación de medias (*t-Student* y ANOVA) con el objetivo de comprender las diferencias que muestra la participación (en gestión, propiedad y resultados) en el bienestar de las personas y en el rendimiento organizativo. El apartado 4.3.2 muestra los resultados de estos análisis.



**Figura 28 – Fases de trabajo seguidas en el análisis**

## 4.5

### **ANEXO 2: Agregación de los datos a nivel organizativo; cálculo del índice de acuerdo**

El nivel de análisis de esta investigación no es individual sino organizativo. Ello conlleva tener que agregar las diferentes encuestas recogidas en cada empresa en un único valor que hace referencia a la organización. Resulta conveniente comprobar la fiabilidad de la media agregada a nivel organizativo. Esta fiabilidad se puede medir a través del índice de acuerdo existente entre las diferentes personas de una misma organización. Si las diferentes respuestas presentan un índice de acuerdo alto, la media agregada será fiable. Para calcular este índice de acuerdo, se ha empleado el índice de James ( $r_{wg}$ ) (James et al., 1993). Este indicador puede variar de 0 a 1. Un indicador superior a 0.70 significa que existe acuerdo entre las diferentes personas, mientras que un indicador inferior puede no ser una media agregada fiable.

El índice de acuerdo medio ( $r_{wg}$ ) de todas las medidas de todas las empresas es de un 0.71 (con una media mínima de 0.35 y una media máxima de .99). En el 41% de las empresas de la muestra (136 empresas de un total de 333) el índice de  $r_{wg}$  medio es inferior a 0.70 poniendo en cuestión su nivel de fiabilidad.

Además de las 136 empresas, en el caso de otras 13 empresas sólo se dispone de una única encuesta por empresa (una única informadora). En estos casos no se puede conocer si se trata de una respuesta fiable pues no hay forma de calcular el índice de acuerdo. Estos trece casos los desecharemos para paliar el error debido a la fuente (Gerhart, Wright, Mahan, & Snell, 2000) y se suman a los 136 anteriores, dando lugar a que el 45% de las empresas de la muestra pueden ser discutibles desde un punto de vista de calidad de la medición (ver Tabla 3).

	Nº de empresas	% de Empresas
Empresas con buen índice de acuerdo	184	55%
Empresas con un índice de acuerdo no fiable (inferior a .70)	136	41%
Empresas sin índice de acuerdo debido a que sólo hay una respuesta	13	4%
<b>Total</b>	<b>333</b>	<b>100%</b>

**Tabla 3 – % de empresas con un índice de acuerdo ( $r_{wg}$ ) aceptable**

A raíz de esta conclusión sobre la fiabilidad de los datos medidos, se ha decidido proceder de la siguiente manera: los análisis se han realizado con los casos fiables. Para cada conclusión/resultado significativo que se ha logrado, se ha procedido a comprobar si se obtiene el mismo resultado con toda la muestra. En los casos en los que toda la muestra concluya los mismos resultados que la muestra fiable, se visualizarán los datos/gráficos de toda la muestra. Esto es, se primarán las conclusiones de la muestra de casos fiables por encima de las conclusiones de toda la muestra, pero cuando ambos estén en línea, se visualizarán los gráficos/datos de toda la muestra.

4.6

## Bibliografía

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. *Academy of Management Journal*, 43(3), 499–526.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Becker, B. E., & Huselid, M. a. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: a Synthesis of Research and. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53–101. <https://doi.org/10.1021/jp001392z>
- Boselie, P., Paauwe, J., & Richardson, R. (2003). Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1407–1429.
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., & Warr, P. B. (1981). The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use. London: Harcourt Bracejovanovich.
- Delery, J. E., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Elorza, U., Uribetxebarria, U., & Garmendia, A. (2017). *Análisis del efecto de la participación en el bienestar de las personas y en la rentabilidad económico-financiera de las organizaciones*.
- Elorza, Unai, Aritzeta, A., & Ayestarán, S. (2011). Exploring the black box in spanish firms: The effect of the actual and perceived system on employees' commitment and organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1401–1422.
- Eurofound. (2013). European Company Survey, ECS. Retrieved March 4, 2019, from <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-company-surveys/european-company-survey-2013>
- Eurofound. (2015). European Working Conditions Surveys, EWCS. Retrieved March 4, 2019, from <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.
- Garmendia, A., Elorza, U., & Madinabeitia, D. (2016). Análisis del efecto de la participación en la rentabilidad económico-financiera de las organizaciones. Arrasate: Gipuzkoako Foru Aldundia, Programa Etorikizuna Eraikiz.

Gavin, M. B., & 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), 874–888.

Gerhart, B., Wright, P. M., Mahan, G., & Snell, S. (2000). Measurement error in research on human resources and firm performance: how much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology*, 53(4), 803–834. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb02418.x>

Herzberg, F. I. (1966). Work and the nature of man.

James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993).  $r_{wg}$ : An Assessment of Within-Group Interrater Agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306–309.

Kim, D.H. (1992), *System Archetypes I: Diagnosing Systemic Issues and Designing High-leverage Interventions*, Pegasus Communications, Waltham, MA.

Kim, D.H. (1999), *Introduction to Systems Thinking, Innovations in Management Series*, Pegasus Communications, Waltham, MA

Kurosawa, K. (1975). An aggregate index for the analysis of productivity and profitability. *Omega*, 3(2), 157–168.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three- Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.

Morgeson, F. P., & 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), 1321–1339.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (79), 37–61.