



TESIS DOCTORAL

ANÁLISIS DEL EFECTO DE LA PARTICIPACIÓN EN GESTIÓN, PROPIEDAD Y RESULTADOS EN EL BIENESTAR DE LAS PERSONAS Y EN EL RENDIMIENTO ORGANIZATIVO



URTZI URIBETXEBARRIA ANDRES | Arrasate-Mondragón, 2022



**Mondragon
Unibertsitatea**

ANÁLISIS DEL EFECTO DE LA PARTICIPACIÓN
EN GESTIÓN, BENEFICIOS Y PROPIEDAD EN
EL BIENESTAR DE LAS PERSONAS Y EN
EL RENDIMIENTO ORGANIZATIVO

Uribetxebarria Andres, Urtzi

2021

Tesis dirigida a la obtención del título de

DOCTOR

por

MONDRAGON UNIBERTSITATEA

- DEPARTAMENTO DE MECÁNICA Y PRODUCCIÓN INDUSTRIAL -

Presentado por

URIBETXEBARRIA ANDRES, URTZI

Dirigido por

DR. ELORZA IÑURRITEGUI, UNAI

En ARRASATE a 21 de DICIEMBRE de 2021

Esta obra está bajo una licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)
Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.



Per a tu, *Marina*. Tu ets la meva llum, sempre em fas somriure.

Para ti, *ama*, porque nunca dejaste de confiar en verme crecer.

Baita zuretzat ere *Maren*, zu bait zara sarritan nire estimuluaren iturri.

“¿Qué es el individuo?
Un ser imperfecto.
Un ser perfectible.
Un ser cuyo destino
no es contemplar,
sino transformar.
Transformarse a sí mismo,
transformar cuanto le rodea.”

D. Jose Maria Arizmendiarieta

Declaración de Originalidad

Yo, Urtzi Uribetxebarria Andres

declaro que esta Tesis Doctoral es original, 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.

Resumen

La participación de las personas trabajadoras se estudia hoy desde las dos corrientes paralelas del campo HRM, HRM estratégico (SHRM) y Relaciones Industriales. Estas corrientes, centradas en diversos niveles y arraigadas en perspectivas teóricas dispares, analizan diferentes prácticas de participación para comprender en qué medida y por qué afectan a los resultados. Ambas formas de participación, las que pretenden implicar psicológicamente a las personas trabajadoras y las que buscan hacerlo financieramente, han mostrado fomentar el rendimiento. Sin embargo, no existe acuerdo o sistema único de prácticas de participación de las personas trabajadoras en el ámbito académico. Mas aún, a pesar del predominio de la literatura orientada al rendimiento financiero en SHRM, recientes llamamientos a la consideración de las personas han desplazado la atención hacia un enfoque de múltiples partes interesadas. Los resultados de la participación en el bienestar de las personas, hasta el momento, son heterogéneos, ya sea como mediador o como resultado final. Empleando un conjunto de datos representativos y multi-fuente de 1.741 personas trabajadoras de 333 empresas ubicadas en el territorio de Gipuzkoa, esta investigación examina el efecto de la participación en el bienestar de las personas y el rendimiento organizativo. En concreto, el estudio analiza el efecto de la *participación en la gestión*, en los *beneficios* y en la *propiedad* mediante un modelo de ecuaciones estructurales para comprender hasta qué punto y cómo explican el bienestar y el rendimiento.

La *participación en la gestión* se operacionaliza como la implicación de las personas en el trabajo y su participación en el amplio contexto de la organización. La primera se refiere a la autonomía y discrecionalidad en sus puestos de trabajo mientras la segunda alude a la participación debidamente informada y formada en la toma de decisiones en el ámbito de la organización. En relación con el bienestar, el estudio mide la satisfacción laboral y el compromiso afectivo, que representan su dimensión psicológica, y la confianza en la dirección, que da cuenta de su faceta social. La productividad organizativa futura, obtenida a partir de una fuente de datos financieros, es considerada como indicador de rendimiento organizativo. Además, se explora el efecto sinérgico de las tres prácticas de participación examinando los efectos de las diversas interacciones en bienestar y rendimiento. Los términos interactivos de las prácticas de participación se determinan teóricamente combinando las prácticas de ambos dominios, implicación psicológica e implicación financiera.

El tamaño de la empresa y el sector en el que opera muestran relación con las prácticas de participación, los indicadores de bienestar y el rendimiento. Por tanto, tras controlar el efecto de ambas variables, los resultados del modelo muestran que la *participación en la gestión* mejora bienestar y rendimiento simultáneamente, mientras que la *propiedad* está relacionada positivamente con el compromiso afectivo. Además, la participación de las personas trabajadoras en la *propiedad* complementa la *participación en la gestión*, superando el impacto discreto de ambas iniciativas en el rendimiento y demostrando que combinando las dos prácticas se multiplican los efectos en el rendimiento. La *participación en los beneficios* no ofrece relación directa con el bienestar de las personas ni con el rendimiento de la organización. Estos resultados tienen implicaciones teóricas y prácticas, específicamente aquellas que benefician tanto a los inversores como a las personas trabajadoras y sus comunidades.

Laburpena

Gaur egun, langileen parte-hartzea HRM eremua akademikoaren bi korrante paraleloetatik aztertzen da, HRM estrategikotik (SHRM) eta Harreman Industrialetatik alegia. Korrante horiek, hainbat mailatan zentratuta eta ikuspegi teoriko desberdinetan errotuta, parte hartzeko hainbat praktika aztertzen dituzte, emaitzetan zer neurritan eta zergatik eragiten duten ulertzeko. Parte hartzeko bi moduek, langileak psikologikoki inplikatu nahi dituenak zein finantzarioki inplikatzeko bilatzen duenak, errendimendua sustatzen dutela erakutsi dute. Hala ere, ez dago langileek parte hartzeko praktiken sistema bakarra edo akordioa esparru akademikoan. Are gehiago, nahiz eta SHRMn finantza-errendimendura bideratutako literatura nagusi izan, pertsonak aintzat hartzeko egin berri diren deiek interesdun askoren ikuspegira bideratu dute arreta. Partehartzearen emaitzak pertsonen ongizatean oraingoz heterogeneoak dira, bai bitartekari gisa, bai azken emaitza gisa. Gipuzkoan kokatutako 333 enpresatako 1.741 langileren gainean iturri aniztetik jasotako datu adierazgarriak erabiliz, ikerketa honek aztertzen du zer eragin duen parte-hartzeak pertsonen ongizatean eta erakundearen errendimenduan. *Zehazki*, *kudeaketako*, *emaitzetako* eta *jabetzako* parte hartzeak duten eragina aztertzen du ikerketak, ekuazio estrukturalen eredu baten bidez, ongizatea eta errendimendua zenbateraino eta nola azaltzen duten ulertu ahal izateko.

Kudeaketako parte-hartzea langileek beren lanean duten inplikazioan eta erakundearen testuinguru zabalean duten partaidetzan gauzatzen da. Inplikazioa esatean lanpostuan duten autonomiaz eta eskumenaz ari gara eta partaidetza esatean, berriz, informazio eta formazio egokia edukita erakundearen eremuan erabakiak hartzen parte hartzeaz. Ongizateari dagokionean, ikerketak honako hauek neurtzen ditu: laneko gogobetetasuna eta konpromiso afektiboa, ongizatearen alderdi psikologikoaren adierazle direnak, eta zuzendaritzarekiko konfiantza, ongizatearen alderdi sozialaren berri ematen duena. Erakunde mailako etorkizuneko produktibitatea erakundearen errendimenduaren adierazletzat hartzen da, finantza-datuaren iturri batetik lortutakoa. Era berean, parte hartzeko hiru praktiken eragin sinergikoa esploratzen da, interakzio guztiek ongizatean eta errendimenduan dituzten ondorioak aztertuz. Interakzio terminoak teorikoki zehaztu dira, bi eremutako praktikak konbinatuz: inplikazio psikologikoa eta finantza-inplikazioa.

Enpresaren tamainak eta enpresak jarduten dueneko sektoreak lotura dute parte hartzeko praktikekin, ongizatearen adierazleekin eta errendimenduarekin. Beraz, bi aldagaien eragina kontrolatu ondoren, ereduaren emaitzek erakusten dute *kudeaketako parte-hartzeak* ongizatea eta errendimendua sustatzen dituela aldi berean, eta *jabetzak*, berriz, lotura positiboa duela konpromiso afektiboarekin. Gainera, *jabetzako parte hartzeak* langileek *kudeaketan* duten parte hartzea osatzen du, eta bi ekimenek errendimenduan duten neurritzko eragina gaituzten du eta bi praktikak konbinatuz errendimenduarengan efektuak biderkatzen direla frogatuz. *Emaitzetako parte-hartzeak* ez du harreman zuzenik ez pertsonen ongizatearekin, ez erakundearen errendimenduarekin. Emaitza horiek ondorio teorikoak eta praktikoak dituzte, eta zehazki inbertsoreei, langileei eta haien komunitateei mesede egiten dieten ondorioak.

Abstract

Employee participation is studied today from both HRM parallel streams, strategic HRM (SHRM) and Industrial Relations. These streams, focused on diverse levels and rooted in different theoretical perspectives, analyze different practices of employee participation to understand to what extent and why they affect outcomes. Both forms of participation, those that aim to involve employees psychologically and those that seek to do so financially, are shown to promote performance. However, there is no single agreement or system of employee participation practices in academia. Moreover, despite the predominance of financial performance-oriented literature in SHRM, recent calls for consideration of employee well-being have shifted attention towards a multi-stakeholder approach. Mixed results are reported on the effect of participation on employee well-being, to date, whether its role being a mediator or an end outcome. Using a representative and multisource data set from 1,741 employees in 333 firms located in Gipuzkoa (Spain), this study simultaneously examines the effect of participation on employee well-being and organizational performance. Specifically, *participation in management*, *profit-sharing participation*, and *employee ownership* was analyzed in a structural equation model to understand to what extent and how they explain both, well-being, and performance.

Participation in management is operationalized as employee job involvement and their participation in the broad context of the organization. The former refers to autonomy and discretion in their jobs whereas the latter means properly informed and trained unit-level participation in decision-making. Related to well-being the study measures job satisfaction and affective commitment, both representing its psychological dimension, and trust in management, which accounts for its social facet. Future organizational productivity is considered as organizational performance, obtained from a financial database. The synergistic effect of these three participatory practices is also explored by examining the effects of the various interactions on well-being and performance. The interactive terms of participation practices are theoretically determined by combining the practices of both domains, namely psychological involvement and financial involvement.

Both, company size and sector are shown to be related to participation, well-being, and organizational performance. Thus, after controlling for both variables, the results of the model show that *participation in management* enhances well-being and performance simultaneously, while *ownership* is positively related to affective commitment. Moreover, *employee ownership* and *participation in management* complement each other, overcoming the discrete impact of both participative initiatives on performance and demonstrating that the effects on performance will be multiplied by combining the two practices. *Profit-sharing* offers no direct relationship with either employee well-being or organizational performance. These findings have theoretical and practical implications, specifically those that benefit both investors and employees and their communities, alike.

Agradecimientos

A las organizaciones/empresas que han subvencionado este trabajo:

A Sebas de GFA/DFG por haber confiado en MU para desarrollar la iniciativa Partaidetza.

A Carlos Garcia, quien en nombre del equipo de coordinación de MGEP ha hecho realidad el plan de capacitación. Dicho plan ha posibilitado la realización de esta tesis. Además, agradecerle personalmente por haberme dado el ‘empujón’ que necesitaba.

Y sobre todos, a Unai, Miren y Jaione, que en nombre de la línea de investigación de IMOEP depositaron su confianza en mi persona para desarrollar este trabajo.

A los que han contribuido, de un modo u otro, en la revisión de este documento:

En especial a Unai Elorza como director de la Tesis e inspirador de mi aprendizaje y a Alaine Garmendia como “co-directora”. Zenbat ikasi dudan zuengandik, eta zenbat gelditzen zaidan ikasteko!

A los revisores y editores de las revistas ‘Central European Journal of Operations Research’, ‘Employee Relations’ y ‘The International Journal of HRM’, por sus aportaciones que son mis aprendizajes.

A los que me han proporcionado ayuda e información:

Ane Sanchez eta Maria Vivar bidelagunei bereziki eta Damián, Myriam eta Gentzane lankideei, zuzenean zein zeharka, dokumentu honetan jasotzen den lanean eragina izan dezutelako.

Aztiker-eko Eki eta Ixiar-i. Zuek gabe lan honi oinarria ematen dion lagina ez litzateke berbera izango. A ze lan bikaina egin dezuten!

Irune, Monica, Maite, Igor y Aitziber de Partaidetza, por acompañarme en este largo camino y ofrecerme tanto apoyo. Mila esker!

A Aitor Aritzeta, que con su cuidado y sabiduría supo hacerme entrega de tan valiosas aportaciones.

To Fred Freundlich, for having contributed to shed light on a few dark passages along the way.

A en Jordi Trullen, que generosament va saber escoltar i va estimular nous passos al meu camí.

A Joan Manuel, que tantos consejos sabios me ha brindado, sobre todo a apuntar alto.

A Jose Alberto Eguren y Javier Retegi por apoyar facilitando ayuda e información.

Eta noski, nola ez, familikoei eta lagunei. Tornaré aviat. Laster naukazue bueltan!

Zuek gabe lan hau ez litzatekeelako posible izango. Mila esker guztioi eta *bejon deizuela!*

Índice

<i>Lista de figuras</i>	xiv
<i>Índice de tablas</i>	xvi
<i>Glosario de acrónimos</i>	xviii
1. Introducción	1
2. Las personas y la competitividad	6
2.1 <i>La visión basada en los recursos</i>	6
2.2 <i>La participación como medio para la contribución de las personas</i>	9
2.3 <i>Las tres formas de participación</i>	11
3. La perspectiva de las relaciones industriales	13
3.1 <i>'En qué medida' la participación conduce al rendimiento</i>	14
3.2 <i>Evidencias observadas</i>	16
3.3 <i>Conclusiones, limitaciones y retos</i>	17
4. La perspectiva de la gestión estratégica de personas	19
4.1 <i>'En qué medida' la gestión de personas conduce al rendimiento</i>	20
4.2 <i>'Por qué' o 'cómo' conduce la gestión de personas al rendimiento</i>	24
4.2.1 <i>Marcos de Ganancias mutuas y Resultados contradictorios</i>	24
4.2.2 <i>Teorías basadas en aspectos individuales y sociales</i>	27
4.3 <i>Evidencias encontradas</i>	32
4.3.1 <i>Característica multifacética del rendimiento</i>	32
4.3.2 <i>Sistemas de gestión de personas: ambigüedad teórica y empírica</i>	33
4.3.3 <i>Ajuste entre prácticas y elementos contingentes (efectos sinérgicos)</i>	36
4.3.4 <i>Modelado de la relación 'HRM-rendimiento'</i>	38
4.4 <i>Conclusiones, limitaciones y retos</i>	41
5. Revisión de la literatura de la participación	44
5.1 <i>Criterios empleados para la revisión</i>	44
5.2 <i>Conclusiones</i>	53
5.3 <i>Retos de los estudios que analizan la participación de las personas</i>	54
6. Objetivo de la investigación	57
7. Modelo de investigación	60

8. Hipótesis	63
8.1 <i>La relación entre la participación y el bienestar de las personas.....</i>	63
8.1.1 <i>El efecto de la participación en la gestión.....</i>	63
8.1.2 <i>El efecto de la participación en los beneficios.....</i>	65
8.1.3 <i>El efecto de la participación en la propiedad.....</i>	68
8.2 <i>La relación entre la participación y el rendimiento organizativo</i>	70
8.3 <i>El análisis de los efectos interactivos de las prácticas de participación.....</i>	73
9. Metodología	78
9.1 <i>Procedimiento para la recogida de datos.....</i>	78
9.2 <i>Composición de la muestra.....</i>	80
9.3 <i>Medidas.....</i>	83
9.3.1 <i>Las prácticas de participación.....</i>	83
9.3.2 <i>El bienestar de las personas.....</i>	85
9.4 <i>Validez y fiabilidad de las medidas realizadas a nivel individual.....</i>	86
9.5 <i>Procedimiento de agregación.....</i>	88
9.6 <i>Variables de Rendimiento y Control.....</i>	89
10. Análisis de datos y Resultados.....	91
10.1 <i>Evaluación de normalidad de las medidas.....</i>	91
10.2 <i>Estrategia analítica.....</i>	95
10.3 <i>Validez del modelo de medida.....</i>	98
10.4 <i>Resultados de las pruebas de hipótesis.....</i>	102
11. Discusión	107
11.1 <i>Los efectos de las prácticas de participación</i>	107
11.2 <i>Relaciones interactivas entre las prácticas de participación.....</i>	112
11.3 <i>Análisis post-hoc.....</i>	115
11.3.1 <i>Invarianza del modelo de medida.....</i>	117
11.3.2 <i>Análisis multigrupo.....</i>	121
11.4 <i>Discusión general de los resultados.....</i>	124
11.4.1 <i>La teoría del campo: horizonte y relevancia.....</i>	126
11.4.2 <i>La 'cobertura' y el 'rol de las personas' en la percepción de las prácticas.....</i>	127
12. Conclusiones	131
12.1 <i>Contribución.....</i>	132
12.2 <i>Implicaciones teóricas.....</i>	134
12.3 <i>Implicaciones prácticas.....</i>	135
12.4 <i>Limitaciones.....</i>	137
12.5 <i>Líneas de investigación futuras.....</i>	138

Apéndices	142
Anexo I: Cuestionario como instrumento de medición.....	143
Anexo II: Modelo de consentimiento informado	145
Anexo III: Modelos anidados para la prueba de validez discriminante	146
Anexo IV: MES para la interacción entre PG y PB.....	149
Anexo V: MES para la interacción entre PG y PP.....	150
Anexo VI: MES para la interacción entre PG, PB y PP.....	151
Bibliografía	152

Lista de figuras

Figura 2-1. Marco VRIO para la ventaja competitiva sostenida.....	7
Figura 2-2. Las corrientes literarias que estudian la participación.....	9
Figura 2-3. Las prácticas principales de la participación según la corriente de investigación.....	10
Figura 3-1. Teoría de la agencia: relación entre el principal y el agente.....	14
Figura 4-1. Enfoque universal.....	21
Figura 4-2. Enfoque contingente.....	22
Figura 4-3. Enfoque configuracional.....	23
Figura 4-4. Modelo multinivel de proceso típico de la relación HRM-rendimiento.....	24
Figura 4-5. Modelos de ganancias mutuas (a) y resultados contradictorios (b).....	25
Figura 4-6. Las 5 premisas según la teoría del intercambio social.....	28
Figura 4-7. Modelo básico de la teoría de la autodeterminación en el trabajo.....	30
Figura 4-8. Diferentes tipos de motivación.....	30
Figura 4-9. Puntos de medición en los estudios de SHRM.....	40
Figura 4-10. Fuentes empleadas en los estudios de SHRM.....	40
Figura 4-11. Uso de niveles (único, múltiple) en los estudios de SHRM.....	40
Figura 5-1. Proceso de selección de la revisión sistemática de la literatura.....	45
Figura 5-2. Retos de la investigación en la participación de las personas.....	55
Figura 6-1. Ranking de regiones europeas con empresas participadas en el capital.....	58
Figura 7-1. Marco conceptual de investigación para el estudio actual. Hipótesis 1 a 6.....	60
Figura 7-2. Marco conceptual de investigación para el estudio actual. Hipótesis 7 a 12.....	61

Figura 9-1. Respuesta de empresas seleccionadas.....	79
Figura 9-2. Respuesta de las empresas seleccionadas por agrupación sectorial.....	79
Figura 9-3. Composición de la muestra (empresas e informantes) por agrupación sectorial.	80
Figura 9-4. Empresas que participan en la propiedad.....	82
Figura 9-5. Empresas que participan en los beneficios.	82
Figura 9-6. Empresas con participación en propiedad y en beneficios por agrupación sectorial..	82
Figura 9-7. Representatividad de la muestra por comarcas.....	83
Figura 9-8. Estructuras de datos para los constructos medidos y coeficientes α de Cronbach.	87
Figura 10-1. Histograma de las prácticas de participación en la gestión.....	93
Figura 10-2. Histograma de las prácticas de participación financiera.	94
Figura 10-3. Histograma de las variables de bienestar.....	94
Figura 10-4. Histograma de la productividad sin transformar y transformada.....	95
Figura 10-5. Modelo de medida de la investigación.....	97
Figura 10-6. Modelo de ecuación estructural base de la investigación.....	103
Figura 10-7. Representación simplificada de los tres modelos para testear sinergias.	105
Figura 11-1. El efecto interactivo entre la PG y la PP en la productividad organizativa.....	115
Figura 11-2. Ejemplos de existencia y ausencia de invarianza.....	118
Figura 11-3. Modelo de ecuación estructural para el análisis multigrupo	121

Índice de tablas

Tabla 5-1. Estudios que analizan el efecto de la participación en bienestar y rendimiento.....	47
Tabla 9-1. Encuestas objetivo en función del tamaño de la empresa.....	80
Tabla 9-2. Estadísticos descriptivos por sector estratégico y agrupación sectorial.....	81
Tabla 9-3. Resultados del análisis factorial exploratorio para la muestra.....	86
Tabla 9-4. Estadísticos para la justificación de agregación de las medidas de nivel individual.....	88
Tabla 10-1. Prueba de Kolgomorov-Smirnov y Shapiro Wilk para las variables observadas sin transformar.....	92
Tabla 10-2. Asimetría y curtosis para las variables observadas sin transformar.....	92
Tabla 10-3. Prueba de Kolgomorov-Smirnov y Shapiro Wilk para las variables observadas transformadas.....	93
Tabla 10-4. Asimetría y curtosis para las variables observadas transformadas.....	93
Tabla 10-5. Prueba de K-S y S-W para la productividad sin transformar y transformada.....	94
Tabla 10-6. Asimetría y curtosis de la productividad sin transformar y transformada.....	94
Tabla 10-7. Principales categorías de índices de ajuste.....	98
Tabla 10-8. Índices de ajuste para el AFC correspondiente al modelo de medida.....	99
Tabla 10-9. Resultados de la prueba de validez convergente a nivel agregado (CR y AVE).....	100
Tabla 10-10. Estadísticos de ajuste de la comparación de los modelos de medida.....	101
Tabla 10-11. Estadísticos y correlaciones entre las variables del estudio.....	104
Tabla 11-1. Resumen de los análisis para el contraste de las hipótesis H1 a H6 y resultados.....	108
Tabla 11-2. Resumen de los análisis para el contraste de las hipótesis H7 a H12 y resultados.....	112
Tabla 11-3. Resultados del test de invarianza configural.....	119

Tabla 11-4. Estadísticos de ajuste del test de invarianza del modelo de medida.....	120
Tabla 11-5. Estadísticos de ajuste del test de análisis multigrupo.	122

Glosario de acrónimos

ACRÓNIMO	SIGNIFICADO
AFC	Análisis Factorial Confirmatorio o <i>Confirmatory Factor Analysis</i>
CA	Compromiso Afectivo
CD	Confianza en la Dirección
TE	Trabajo enriquecido
HRM	Gestión de personas o <i>Human Resource Management</i>
MES	Modelado de Ecuaciones eStructurales o <i>Structural Equation Modeling</i>
PG	Participación en la Gestión
PB	Participación en los Beneficios
PO	Productividad Organizativa
PP	Participación en la Propiedad
RBV	Visión Basada en Recursos o <i>Resource Based View</i>
RRII	Relaciones Industriales o <i>Industrial Relations</i>
SHRM	Gestión Estratégica de Personas o <i>Strategic Human Resource Management</i>
ST	Satisfacción en el Trabajo
TAD	Teoría de la Autodeterminación en el trabajo
TIS	Teoría del Intercambio Social
VRIO	Valioso, Raro, Inimitable y Organizado

1. Introducción

En la economía global moderna, los mercados son cada vez más competitivos y dinámicos (Noe *et al.*, 2017). En este contexto, la empleabilidad, el talento y/o la motivación de las personas pueden constituir una fuente de ventaja competitiva sostenible; difícil de imitar por los competidores (Barney, 1991). La visión basada en los recursos (RBV) se ha convertido en el paradigma de la gestión estratégica (Barney *et al.*, 2001) y guía la investigación entre la gestión de recursos humanos (HRM) y el rendimiento (Shaw, 2021). RBV postula que los recursos, como las personas y su participación en las organizaciones, cuando son valiosos, raros, difíciles de imitar y están organizados pueden constituir una fuente de ventaja competitiva sostenible (Barney & Wright, 1998). Por tanto, generar una ventaja competitiva sostenible a través de las personas implica promover su participación (Pfeffer, 2005).

La *participación* de las personas trabajadoras hace referencia a las vías a través de las cuales los individuos ejercen influencia sobre su trabajo y la organización en general. Por otro lado, la *voz de los empleados* es un término concebido para abarcar todo tipo de oportunidades para que las personas trabajadoras puedan opinar sobre las decisiones que afectan a sus intereses (Boxall & Purcell, 2016). Así pues, la voz de los empleados es considerada como un primer paso para promulgar su participación (Glew *et al.*, 1995). La participación, al igual que la voz, puede abarcar una serie de ámbitos diferentes (p.ej., las prácticas laborales, la remuneración, las condiciones de trabajo) y producirse a través de diversos medios: formales e informales, directos e indirectos, individuales y colectivos. Sin embargo, mientras la voz es iniciada por las personas trabajadoras y no implica necesariamente más que opinar, la participación es introducida por la organización y conlleva influencia de las personas trabajadoras a través de su empoderamiento (Ng & Feldman, 2012; Wilkinson *et al.*, 2018). Además, la participación de las personas trabajadoras ha mostrado favorecer la generación de ventaja competitiva sostenible para las organizaciones (Pfeffer, 2005). Por tanto, la participación de las personas trabajadoras constituye un tema de crucial interés para los investigadores de ambas corrientes del campo literario HRM: la gestión estratégica de los recursos humanos (SHRM) y las relaciones industriales (RRII).

SHRM emerge como disciplina literaria con el objetivo de alinear las prácticas y sistemas de HRM con las necesidades estratégicas de la empresa (Beer *et al.*, 2015; Wright & Ulrich, 2017). Los sistemas de personas se conceptualizan alineando la configuración de las prácticas HRM directamente con el objetivo específico que el sistema pretende alcanzar. Así, el modelo inicial de alta implicación centrado en las necesidades de las personas trabajadoras (Wood, 2020) condujo al sistema de trabajo de alto rendimiento, dominante en la actualidad, diseñado para lograr un mayor rendimiento financiero (Boon *et al.*, 2019). La necesidad de las empresas de obtener rendimiento financiero explicaría que aquellas que maximizan los beneficios no adoptan prácticas

orientadas a compartir capital, como la *participación en la propiedad* (Jones *et al.*, 2012). La práctica de la *participación en la propiedad* (PP) ha sido progresivamente descuidada en SHRM (Boon *et al.*, 2019) enfatizando un enfoque parcial que busca maximizar el rendimiento económico a corto plazo. Así, las principales formas de participación estudiadas en el campo SHRM son la *participación en la gestión* (PG) y la *participación en los beneficios* (PB). La PG se refiere al conjunto de prácticas centradas en las necesidades de las personas trabajadoras y orientadas a su implicación—en el ámbito del trabajo y en el amplio contexto de la organización (Wood, 2020). Por otro lado, las prácticas de PB pretenden motivar extrínsecamente a las personas trabajadoras hacia la consecución de los objetivos de la organización vinculando incentivos grupales a los beneficios anuales de la organización.

En cambio, la corriente de las relaciones industriales (RRII), también llamada el lado externo de la organización, aborda el análisis institucional de las relaciones laborales (Ackers & Wilkinson, 2008). Las RRII han tendido a insistir normativamente en el derecho de las personas trabajadoras a un trato justo y a la oportunidad de tener una aportación significativa en las decisiones (Budd, 2006). Así, RRII está relacionada con una participación indirecta de las personas trabajadoras que se articula a nivel colectivo a través de sistemas de compensación (Markoulli *et al.*, 2017), como la PB y la PP. Por el contrario, SHRM analiza la participación directa e indirecta a nivel individual o de grupo mediante las prácticas de PG y PB. Además, mientras que en RRII se adoptan perspectivas económicas para explicar el efecto positivo de la participación en el rendimiento (p.ej., Nyberg *et al.*, 2018; O’Boyle *et al.*, 2016) los investigadores en SHRM emplean perspectivas de comportamiento (Peccei & van de Voorde, 2019). Por tanto, ambas disciplinas de investigación divergen de manera significativa en la forma en que conceptualizan y estudian la participación y este panorama fragmentado no favorece el progreso de la literatura sobre la participación desde un punto de vista holístico (Wilkinson, Barry, *et al.*, 2020; Wilkinson, Dundon, *et al.*, 2020). Es aquí donde esta tesis pretende contribuir, integrando en un mismo estudio las tres prácticas de participación de las personas para analizar sus efectos en los resultados.

El enfoque de la RRII está arraigado en el pluralismo y vinculado a la sociedad en general (macro), mientras que la corriente SHRM está más centrada en el individuo (micro) y su rol en el rendimiento de la organización (meso). No obstante, ambas corrientes del campo HRM buscan “comprender cómo y por qué un cambio en las prácticas de participación repercutiría en las personas, en sus puestos de trabajo, en su organización y en la sociedad y la economía en general” (Townsend & Wilkinson, 2014, p.204). La literatura predominante en el campo HRM ha estudiado el rendimiento en términos de resultados financieros orientados a los accionistas (Beer *et al.*, 2015; Markoulli *et al.*, 2017). En respuesta a esta visión reduccionista, la comunidad científica (p.ej., Boxall, 2021; Collings *et al.*, 2021; Farndale & Paauwe, 2018; Guest, 2017; Kaufman, 2020; Marchington, 2015; Troth & Guest, 2020) ha lanzado un llamamiento por un mayor enfoque en las personas como resultado *per se*, si la disciplina quiere crecer de forma inclusiva. Esto está en línea

con el llamado modelo “ganar-ganar” (Kochan & Osterman, 1994) o enfoque de ganancias mutuas: el efecto positivo de la HRM tanto en el bienestar de las personas como en el rendimiento de la organización (van de Voorde *et al.*, 2012). Si bien la literatura apoya este punto de vista (véase Peccei y van de Voorde, 2019, para una revisión) también hay evidencias que sugieren que algunas prácticas o sistemas HRM son desfavorables para las personas (p.ej., Wood & de Menezes, 2011; Wood, Van Veldhoven, Croon, & de Menezes, 2012). Por lo tanto, aunque se han realizado importantes avances en la comprensión de *hasta qué punto y por qué* se produce el “ganar-ganar”, es necesario seguir explorando, ya que la evidencia sigue siendo mixta (Peccei *et al.*, 2013; Peccei & van de Voorde, 2019; van de Voorde *et al.*, 2012). En consecuencia, el primer objetivo de la tesis consiste en analizar en qué medida las prácticas de participación favorecen tanto el resultado económico como el bienestar de las personas trabajadoras.

La corriente SHRM distingue tres modos diferentes de teorizar para analizar la relación entre el sistema HRM y el rendimiento: el universal, el contingente y el configuracional. La perspectiva universal se centra en el análisis de los sistemas de prácticas en diversos parámetros de resultado, como el bienestar de las personas y el rendimiento organizativo. Parte de la premisa de que existe una relación positiva y universal entre la adopción de un mejor sistema de prácticas HRM y un mayor rendimiento organizativo (Delery & Doty, 1996). Asume que emplear el mayor número de prácticas avanzadas de gestión o participativas resulta más beneficioso para mejorar el resultado. Esa perspectiva de cuántas más prácticas mejor se basa en la idea de que todas suman un efecto añadido en el bienestar y rendimiento. A esta perspectiva se le denomina como “aditiva” pues cuantas más, mejor (es decir, se suman). Al considerar los sistemas desde el punto de vista aditivo, estos modelos no tienen en cuenta específicamente la congruencia interna de las prácticas de gestión de personas o el denominado ajuste interno (Baird & Meshoulam, 1988; Gerhart, 2007a). El ajuste interno hace referencia a la noción de que los efectos de las prácticas individuales de gestión de personas dependen de la naturaleza de otras prácticas de gestión de personas en el sistema. Esta noción de ajuste es la que desplaza el foco de atención de las prácticas individuales de personas a todo el sistema de HRM. La investigación realizada hasta la fecha, en gran parte, no se ajusta a la hipótesis o lógica del ajuste interno entre las prácticas de participación en un sistema (Boon *et al.*, 2019). Por tanto, todavía se conoce poco sobre cómo funcionan las interacciones entre las diversas prácticas del sistema de participación. El segundo objetivo de este estudio es analizar el ajuste interno entre las prácticas de participación y al hacerlo trata de arrojar luz sobre “la naturaleza de los elementos que forman relaciones complementarias o las condiciones para su aparición” (Ennen & Richter, 2010, p.207).

Por todo ello, esta tesis contribuye al progreso de la literatura de la participación incorporando las tres prácticas de participación en un mismo estudio para analizar su efecto en el bienestar de las personas y en el rendimiento organizativo. Esto implica conocer cuál de las tres prácticas de participación—en la gestión, en los beneficios y en la propiedad—explica mejor el

bienestar de las personas y el rendimiento organizativo. Además, para entender *en qué medida y cómo* una estrategia de participación en la organización puede contribuir a mejorar bienestar y rendimiento, resulta indispensable analizar las interacciones de las tres prácticas. Esto conlleva conocer hasta qué punto se producen sinergias entre las tres prácticas de participación en su relación con el bienestar de las personas y con el rendimiento organizativo. Para esto, el estudio se centra en el territorio histórico de Gipuzkoa, la región Europea con la mayor densidad de organizaciones *participadas en la propiedad* por sus personas trabajadoras (p.ej., cooperativas de personas trabajadoras; Gomez *et al.*, 2019). La gran mayoría de las investigaciones que analizan los efectos interactivos de las prácticas de participación han sido realizados en contextos angloamericanos (Godard, 2004). Por tanto, el presente estudio busca ofrecer nuevas evidencias acerca de los efectos de la participación en contextos alternativos y hasta la fecha inexplorados, como es el territorio de Gipuzkoa. Sobre la base de esta investigación empírica, el estudio ofrece implicaciones teóricas y prácticas acerca de la participación de las personas y cómo esta puede promover el bienestar y el rendimiento.

La presente tesis se estructura de la manera que sigue. Da comienzo identificando y definiendo el mecanismo a través del cual las personas trabajadoras potencialmente contribuyen a la competitividad: la participación (véase el apartado 2). Se identifican y revisan las corrientes literarias que investigan la participación, RRH y SHRM, para comprender el estado del arte (véase los apartados 3 y 4). A pesar de formar parte del mismo campo literario, HRM, cada una de las corrientes analiza el fenómeno de la participación desde su particular idiosincrasia y, por tanto, plantea sus propias conclusiones y retos. Además, se efectúa una revisión de la literatura de la participación mediante una búsqueda bibliográfica sistemática de estudios empíricos que ofrecen nuevos retos (véase el apartado 5). En virtud de los objetivos arriba mencionados se desarrolla el modelo de investigación (véase el apartado 7) y se presentan las hipótesis del estudio (véase el apartado 8). Se expone la metodología llevada a cabo, donde se exponen el procedimiento y la muestra, las medidas recogidas y su validez (véase el apartado 9). Se muestran los resultados fruto de la evaluación de las hipótesis en un modelo de ecuación estructural (véase el apartado 10). El estudio encuentra efectos variados en materia de bienestar y rendimiento. Además, la complementariedad da cuenta del rendimiento para alguna combinación. Por último, se discuten los resultados (véase el apartado 11) y se presentan las contribuciones que ofrecen implicaciones tanto para la comunidad científica como para los profesionales (véase el apartado 12).

Resulta necesario en este punto aclarar una cuestión relevante. El amplio campo literario de la gestión de recursos humanos o *human resource management* (HRM) encuentra sus raíces en múltiples disciplinas, de entre las que destacan, las ciencias económicas (Kaufman, 2014; Wilkinson *et al.*, 2010). Esto condiciona de un modo importante el léxico de la literatura, en la que acepciones como *human resources* son hasta la fecha los términos más empleados para referirse a las personas. No obstante, existen evidencias que ofrecen signos de cambio. Winterton & Cafferkey

(2019) sugieren que capital humano es preferible a recursos humanos para referirse a las personas en el trabajo. Argumentan que los recursos se explotan mientras que el capital se invierte por lo que la diferencia semántica pone el énfasis en el factor evolutivo (cognitivo y emocional) de la condición humana. Wright y Essman (2019) van más allá e indican que la literatura del capital humano trata a las personas como “objetos” cuyo valor se deriva de lo que pueden hacer por la empresa más que como “sujetos” cuya dignidad y valor existe con independencia a la empresa. Wright y Essman (2019, p.243) indican que el constructo ausente en el campo es el *ser humano*:

Ser humano es ser complejo: motivado por múltiples objetivos y valores; ser mucho más complicado que la agregación de conocimientos y habilidades; tener dignidad y valor intrínsecos independientemente de los conocimientos y habilidades; y seres inherentemente sociales.

Por tanto, este trabajo de investigación se hace eco de estas sugerencias y en adelante se adopta el término *personas*—o *capital humano* donde se ajuste mejor—para hacer referencia a la acepción literaria de *recursos humanos*.

2. Las personas y la competitividad

El objetivo principal de esta investigación es analizar el efecto de la participación de las personas en su bienestar y en el rendimiento organizativo. Por tanto, en primer lugar, se identifica y describe brevemente la perspectiva teórica que contribuye a elevar a las personas a nivel estratégico: la visión basada en los recursos. Concretamente, es su participación en el negocio la que permite a las personas crear y sostener una ventaja competitiva para la consecución de los objetivos estratégicos. Las prácticas de participación de las personas en el trabajo han sido estudiadas a través de las perspectivas literarias de las Relaciones Industriales o RRII y Gestión Estratégica de Personas o SHRM. La *participación en la propiedad* y en los *resultados* son dos prácticas que pretenden implicar financieramente a las personas trabajadoras mientras la *participación en la gestión* es la práctica que busca su implicación psicológica.

2.1 La visión basada en los recursos

La visión basada en los recursos o *resource based view* (RBV) representa un cambio de paradigma en el campo de HRM al centrarse en los recursos internos de la organización, en lugar de analizar el rendimiento en términos del contexto externo (Porter, 1985). Tradicionalmente, HRM analiza las funciones de gestión de personas (p.ej., formación) de un modo aislado con el objetivo de mejorar el resultado a nivel individual (p.ej., rendimiento de las personas). Sin embargo, RBV permite comprender las condiciones en las que las personas se convierten en activo estratégico clave (Amit & Schoemaker, 1993; Barney & Wright, 1998). Barney (1991, p.102) define activo estratégico como los atributos del capital físico, capital humano y capital organizativo de una empresa que permiten mejorar su eficiencia y eficacia. El capital humano lo constituyen los conocimientos, habilidades, experiencias y otros talentos de las personas (Morris & Snell, 2019; Ployhart & Moliterno, 2011).

Tomando como referencia los trabajos de Barney (1991, 1995), Barney y Wright (1998) contribuyen al campo HRM de dos formas importantes. En primer lugar, al adoptar un punto de vista basado en los recursos (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), proporcionan una base económica para examinar el papel de la gestión de personas en la *obtención* de una ventaja competitiva sostenible. En segundo lugar, desarrollan el marco VRIO¹ con el que destacan el papel de la gestión de las personas en el *desarrollo y mantenimiento* de la ventaja competitiva sostenible de una organización.

¹ Valioso, Raro, difícil de Imitar y específico de la Organización.

El marco VRIO presenta las condiciones que deben darse, de manera secuencial, para que los conocimientos, habilidades y experiencias de las personas (su capital humano) impliquen una ventaja competitiva sostenible: deben ser valiosos, raros (o escasos), difíciles de imitar y específicos de la organización (véase la Figura 2-1). **Valioso** es el atributo que contribuye a la capacidad de una empresa para producir valor económico—la diferencia entre el beneficio percibido al proporcionar un bien o servicio y el coste económico asociado (Barney & Clark, 2007 p.25). Por tanto, asumiendo la heterogeneidad de recursos (la existencia de diferencias en las capacidades de las personas), la organización que acumule (retenga) los mejores recursos (o personas con capacidades) podrá generar una mayor ventaja competitiva (Coff & Kryscynski, 2011). Asimismo, la organización que no sea capaz de obtener valor de su capital humano estará en desventaja.

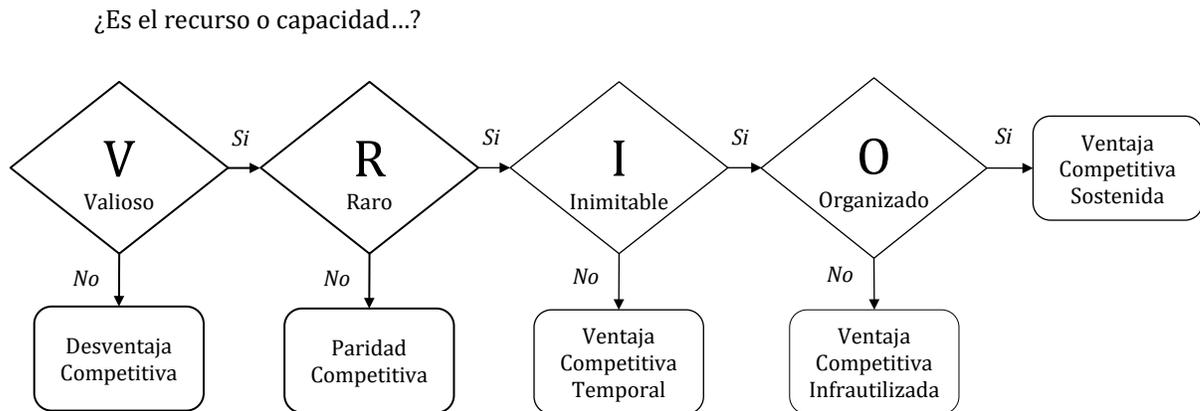


Figura 2-1. Marco VRIO para la ventaja competitiva sostenida.

La condición de valioso es necesaria, aunque no suficiente para la obtención de una ventaja competitiva. Si el atributo que confiere a las personas (p.ej., conocimientos) la condición de valioso se encuentra presente en sus competidores, dicho atributo sólo proporcionará paridad competitiva. Por tanto, las organizaciones deberán analizar cómo desarrollar y emplear características que concedan a su capital humano la condición de **Raro** (p.ej., escaso, singular). Mayores niveles de conocimientos y/o habilidades que el promedio que además contribuyan a producir valor, serán considerados como escasos o singulares. Cuando el capital humano sea valioso y raro podrá constituir fuente de ventaja competitiva temporal y ofrecer un rendimiento superior al promedio (a corto plazo).

Sin embargo, la posibilidad que otras organizaciones dispongan de **Imitar** este capital humano (p.ej., sus conocimientos) implicará nuevamente paridad competitiva. Tres factores

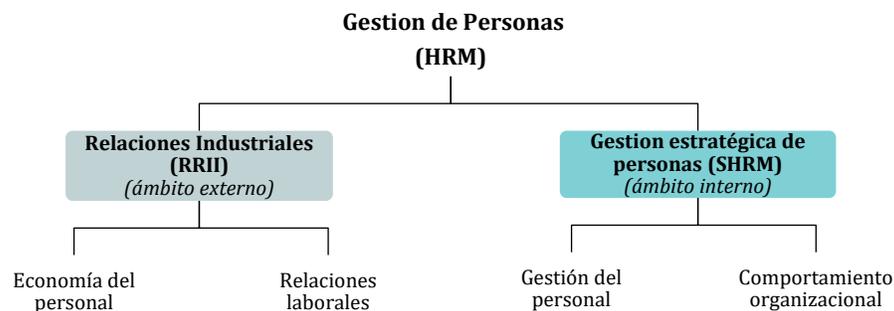
críticos aíslan el capital humano y lo previenen de su imitación: la especificidad de la empresa, la complejidad social y la ambigüedad causal (Campbell *et al.*, 2012; Coff, 1997; Coff & Kryscynski, 2011). La *especificidad de la empresa*—el grado en que el capital humano sólo es aplicable en una empresa concreta—limita las opciones de movilidad. Además, la especificidad de la empresa, también conocida como singularidad histórica, refuerza el impacto del capital humano en el rendimiento (Crook *et al.*, 2011). La *complejidad social* se refiere al grado en que las personas de una empresa están inmersas en conexiones complejas con sus compañeras/os y otros recursos (Barney, 1991). La complejidad hace que sea más difícil para los competidores replicar el capital humano y puede servir como una forma de especificidad de la empresa, ya que las personas podrían depender del sistema para alcanzar un determinado nivel de rendimiento (Coff & Kryscynski, 2011). La *ambigüedad causal* representa la dificultad para relacionar recursos específicos con el rendimiento de la organización (Lippman & Rumelt, 1982). Esta ambigüedad puede darse a menudo con los atributos del capital humano debido al carácter tácito de los conocimientos y habilidades (Coff, 1997). Asimismo, los sistemas de prácticas de gestión de personas implican una ambigüedad causal y una complejidad social que puede hacer que sean difíciles de imitar por los competidores (Becker & Huselid, 1998; Campbell & Kryscynski, 2019). Más aún, Becker y Huselid (2006) sugieren que resulta más complejo de imitar el sistema realmente implantado (o percibido por las personas de la organización) que el sistema diseñado o inicialmente ideado. Esta es una distinción sustancial que se desarrolla más adelante.

Por último, el objetivo es garantizar que la gestión de personas proporciona una ventaja competitiva sostenida. Para lograrlo, el marco VRIO sugiere que las empresas deben asegurarse de que están **Organizadas** para poder rentabilizar el resto de las dimensiones, añadiendo valor, rareza e inimitabilidad. Esto implica centrarse en la integración horizontal, o en sistemas integrados y coherentes de prácticas de gestión de personas en lugar de prácticas individuales, que permitan a los individuos alcanzar su potencial (Delery, 1998; Wright & Snell, 1991). Requiere que las organizaciones se aseguren de que sus políticas y prácticas de gestión de personas estén coordinadas y sean coherentes, y no contradictorias.

Resumiendo, RBV reconoce el rol de las prácticas de gestión de personas en el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible y el papel de las personas de la organización como activos clave en el desarrollo y mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible. Barney, (1991, 1995) sostiene que son los recursos, incluidas las personas y su gestión, lo que le confieren “singularidad” y fuente de una ventaja competitiva sostenible a una organización. Su trabajo ha dado lugar a una “explosión de interés en la perspectiva basada en los recursos” (Boxall & Purcell, 2016, p.83). La visión ha motivado e inspirado cientos de estudios (Shaw, 2021) habiéndose convertido en el paradigma que guía la investigación en el campo de gestión estratégica de personas (Jiang & Messersmith, 2018).

2.2 La participación como medio para la contribución de las personas

La participación de las personas en el contexto del trabajo hace referencia a procesos a través de los cuales las personas *toman parte* (Vroom & Jago, 1988) en el proyecto empresarial. La participación de las personas es un concepto común a varias corrientes literarias del amplio campo de gestión de personas, entre las que destacan las relaciones industriales (RRII) y la gestión estratégica de personas (SHRM) (Nyberg *et al.*, 2018; Wilkinson *et al.*, 2010). RRII representa al ámbito externo de la organización y encuentra sus raíces en la economía del personal o *Personnel economics* y las relaciones laborales (véase la Figura 2-2). SHRM representa la visión interna y surge como evolución de la gestión del personal y el comportamiento organizacional (Kaufman, 2014).



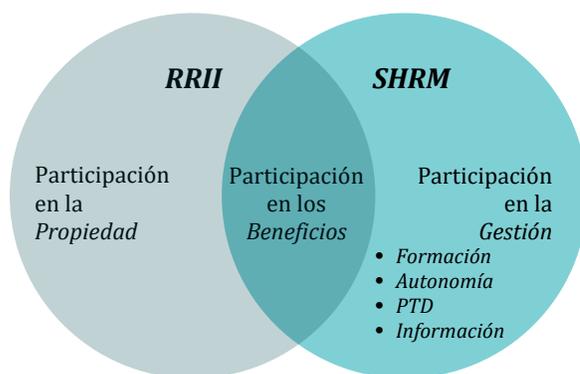
Fuente: Adaptado de Kaufman (2014)

Figura 2-2. Las corrientes literarias que estudian la participación.

En el ámbito de las relaciones industriales la investigación tradicionalmente ha tendido a acuñar el término “voz de los empleados” para referirse a la participación y lo equipara la con la negociación colectiva y la acción sindical (Ackers, 2010; Boxall & Purcell, 2016). De ahí que la corriente literaria haya estado muy orientada a políticas públicas y a prácticas organizativas, con predominio de las prácticas de naturaleza financiera. Concretamente, destacan las prácticas de *participación en la propiedad* de las personas trabajadoras y la *participación en los beneficios* como las prácticas más relevantes. No obstante, una decreciente influencia de los sindicatos en las organizaciones y la consecuente pérdida de peso en la negociación colectiva alientan una lenta incorporación de otras prácticas participativas (Kaufman, 2008; Lavelle *et al.*, 2010). La corriente reconoce como forma de participación la existencia de “un clima que anima a los empleados a presentar sus ideas y opiniones” (Farndale *et al.*, 2011, p. 114). De hecho, algunos estudios empiezan a incorporar una serie de prácticas para referirse a dicha forma participativa como involucración de las personas trabajadoras (p.ej., Blasi *et al.*, 2016; Jones *et al.*, 2017; Pendleton & Robinson, 2010; Whitfield *et al.*, 2017). Estas prácticas comprenden, por ejemplo, los comités consultivos, el trabajo en equipo o la participación en la toma de decisiones correspondientes al puesto de trabajo.

Por el contrario, los estudios de la corriente de SHRM tienen en cuenta cómo se sienten las personas trabajadoras como seres humanos y cómo responden a las decisiones en el lugar de trabajo (Benson & Brown, 2010; Dundon *et al.*, 2004). En este caso es la dirección quien, en nombre de la organización, idea primero e implanta después un conjunto de prácticas de gestión de personas. Con el fin de promover el rendimiento organizativo, las prácticas de *participación en la gestión* pretenden implicar a las personas, mejorando sus habilidades y ofreciéndoles autonomía en la toma de decisiones (Appelbaum *et al.*, 2000; Ogbonnaya & Messersmith, 2019). Además, resulta común el uso de incentivos, como la *participación en los beneficios*, para motivar a las personas trabajadoras hacia un mayor desempeño (Park *et al.*, 2010). A pesar de que inicialmente la práctica de la *participación en la propiedad* formase parte del conjunto de prácticas empleadas en los estudios de SHRM (p.ej., Guthrie, 2001; Pfeffer, 1994), actualmente apenas existen estudios que analicen la *propiedad*. Por tanto, la *participación en los beneficios* y la *participación en la gestión* son las dos prácticas de participación predominantes en el campo SHRM (Boon *et al.*, 2019; Boselie *et al.*, 2005).

Resumiendo, las dos principales corrientes literarias del campo HRM, RRII y SHRM, divergen en la conceptualización y el estudio de la participación (Wilkinson, Barry, *et al.*, 2020). la Figura 2-3 muestra que la corriente RRII conceptualiza la participación mediante las prácticas financieras de la *participación en la propiedad* y la *participación en los beneficios*. En cambio, la corriente SHRM adopta la *participación en la gestión* como un conjunto de prácticas que pretenden mejorar las habilidades de las personas trabajadoras y ofrecerles autonomía en la toma de decisiones e información. Además, SHRM contempla la *participación en los beneficios*, para motivar a las personas trabajadoras hacia un mayor desempeño.



Nota: PTD: Participación en la toma de decisiones

Figura 2-3. Las prácticas principales de la participación según la corriente de investigación.

2.3 Las tres formas de participación

Un/a empresario/a puede ofrecer a las personas trabajadoras la opción de participar en el capital de la empresa mediante un plan de *participación financiera*. Freeman *et al.*, (2010) distinguen entre las prácticas que implican *participación en la propiedad* y las prácticas que suponen *participación en los beneficios* de la empresa. La *participación en la propiedad* (PP) es una práctica de *participación financiera* para la gestión de personas, cuyo propósito es compartir los objetivos y los riesgos entre las personas empresarias y las trabajadoras, alineando así los intereses de ambas partes. Aunque las formas de la PP pueden variar entre países (p.ej., ESOP en EE.UU.: véase Poutsma, 2001), lo más habitual es que se ofrezcan acciones en condiciones privilegiadas u opciones de compra de sus acciones de la empresa a las personas trabajadoras (Poutsma, Ligthart, & Veersma, 2017). Por el contrario, las empresas de propiedad mayoritaria comprenden cooperativas de personas trabajadoras (en las que todas las acciones de la empresa son propiedad colectiva de las personas trabajadoras) y sociedades laborales (en las que la mayoría de las acciones de una empresa son adquiridas por sus trabajadoras/es). En estas últimas estructuras, es más probable que exista un mayor sentido de propiedad que en el primer caso.

La *participación en los beneficios* (PB) es una práctica o conjunto de prácticas compensatorias de incentivos grupales que pretende motivar a las personas a ejercer esfuerzos en beneficio de la organización. Las prácticas de participación en los beneficios pueden adoptar dos formas (Kruse *et al.*, 2010): (i) reparto de beneficios o “profit-sharing” (reparto de beneficios a expensas del resultado de la empresa en su conjunto) y (ii) reparto de ganancias o “gain sharing” (reparto de beneficios basados en el rendimiento de las unidades de negocio o planta productiva). La primera práctica es la más habitual y extensamente aplicada en los casos de pequeñas y medianas empresas. La segunda es aplicable a casos de grandes multinacionales en las que los resultados de las diversas plantas y/o negocios se extraen de manera desagregada. Similarmente se aplica en organizaciones sin ánimo de lucro dado que no pueden declarar beneficios. Compartir los beneficios derivados de un mayor rendimiento podría motivar un mayor esfuerzo en el trabajo (Deci *et al.*, 2017; Gagné & Deci, 2005) y satisfacer las expectativas de las personas trabajadoras de obtener algunos beneficios como resultado de un trabajo excepcional (Vroom, 1964).

La *participación en gestión* (PG) se basa en el fundamento de la gestión de alta implicación, también conocido en la literatura como *high-involvement management* (HIM). Este comprende un conjunto de prácticas cuyo objetivo es desarrollar condiciones de trabajo atractivas que impliquen a las personas trabajadoras y mejoren su rendimiento (Lawler, 1986). Las rígidas divisiones de las tareas dominantes del taylorismo restringían a las personas trabajadoras el control de su trabajo. Por tanto, como respuesta surgió la necesidad asegurar que las personas trabajadoras contaran con un elemento de responsabilidad y autonomía en sus trabajos (Wall *et al.*, 2004; Wood *et al.*, 2012). Sin embargo, estos cambios en el ámbito del puesto de trabajo ofrecen un impacto algo limitado, lo que sugiere que es necesario ampliar la implicación de la persona trabajadora al

entorno organizativo (Bowen & Lawler, 1992). Para aumentar la conciencia de las personas trabajadoras sobre el contexto más amplio, Morgeson y Humphrey (2006) expandieron el ámbito de actuación más allá de los límites del puesto de trabajo, esbozando sus aspectos sociales. Además, Gallie (2007) argumentó que sería necesario que las personas trabajadoras participaran en este entorno más amplio, y que estuvieran formados e informados y, en consecuencia, capacitados. Esto resultaba indispensable si querían favorecer el rendimiento (es decir, la productividad, la innovación) al tiempo que desarrollaban sus capacidades. Por tanto, este estudio se basa en la gestión de alta implicación para operacionalizar la *participación en la gestión* (PG).

La *participación en la gestión* comprende dos dimensiones principales: la gestión de la implicación en el puesto y la gestión de la implicación en la organización (Wood *et al.*, 2012; Wood & Ogbonnaya, 2018). La primera se centra en el puesto de trabajo del individuo ofreciéndole flexibilidad y discrecionalidad sobre la ejecución y gestión de su tarea principal (Wood *et al.*, 2012). En este estudio se adopta la *autonomía* en el trabajo y la *discrecionalidad* para operacionalizar la gestión de la implicación en el puesto. La variedad de tareas, el control del método y el control del tiempo son prácticas habitualmente empleadas para operacionalizar la discrecionalidad (de Menezes & Wood, 2006; Wood & Ogbonnaya, 2018). Sin embargo, la PG requiere de un enfoque de la participación de las personas más allá de su puesto de trabajo. Se refiere a las prácticas que ofrecen oportunidades para la implicación organizativa a través de métodos de sistemas de sugerencias, trabajo en equipo y sesiones informativas sobre los retos y los resultados de la organización, evaluación, formación para la participación y círculos de calidad (Wood *et al.*, 2012; Wood & Ogbonnaya, 2018). Las prácticas adoptadas en este estudio son la *formación* o capacitación, *información* o transparencia y la *participación en la toma de decisiones* de ámbito ejecutivo a nivel organizativo (p.ej., definición del plan de gestión). En consonancia con Wood y Ogbonnaya (2018) y Wood *et al.*, (2012), se adopta el término PG al hacer referencia tanto a la gestión de la implicación en el puesto como a la gestión de la implicación en la organización. De este modo la práctica de la PG se centra en las necesidades de las personas al considerar un enfoque de múltiples partes interesadas (Wood, 2020).

Resumiendo, la PP recompensa a las personas trabajadoras mediante la *participación en la propiedad* o la oferta de acciones mientras que la PB lo hace en función de los beneficios económicos anuales de la empresa. Por tanto, la *participación en propiedad* tiende a mostrar efectos a más largo plazo mientras que la *participación en los beneficios* está orientada al medio plazo (p.ej., Braam & Poutsma, 2015). Mientras PP y PB están orientadas a implicar a las personas en el negocio desde el punto de vista financiero, PG pretende fomentar la implicación psicológica de las personas. Así, la *participación financiera* (p.ej., PP) no implica automáticamente *participación en la gestión*, y viceversa (Ben-Ner & Jones, 1995; Trewhitt, 2000). De igual modo, la *participación en la propiedad* tampoco conlleva necesariamente *participar en los beneficios*, y viceversa.

3. La perspectiva de las relaciones industriales

El término Relaciones Industriales (RRII) tiene dos significados históricos. En uno de ellos, el término describe la política pública y las prácticas laborales de empresarias/os y sindicatos. Sin embargo, las relaciones industriales también se refieren a una perspectiva académica específica, centrada en ciertos principios y teorías. RRII ha estado muy orientada a las políticas y, en ocasiones, ha dado forma a políticas públicas y a prácticas organizativas. Asimismo, la corriente literaria de RRII ha sido moldeada por políticas públicas y prácticas laborales. Por tanto, resulta sencillo confundir la corriente académica con las políticas públicas y las prácticas laborales (Ackers & Wilkinson, 2008). RRII se refiere a la corriente académica del campo de gestión de personas que estudia las relaciones laborales (Ackers, 2002; Kaufman, 2004); esto es, las interrelaciones complejas entre empresarias/os y personas trabajadoras, sindicatos, organizaciones empresariales y el estado. La investigación existente examina la denominada *voz de los empleados* y se centra en las definiciones, estructuras, procesos y eficacia de la participación de las personas trabajadoras (Gollan & Patmore, 2013). La *voz de los empleados* hace referencia a “cualquier tipo de mecanismo, estructura o práctica que ofrezca a un empleado la oportunidad de expresar su opinión o participar en la toma de decisiones dentro de su organización” (Lavelle *et al.*, 2010, p.395). Así, la corriente literaria de RRII define el término *voz de los empleados* como un concepto amplio que incluye tanto mecanismos directos como indirectos (Boxall & Purcell, 2016; Kaufman, 2015). Tradicionalmente, RRII ha considerado como principales mecanismos los indirectos, como los sindicatos, para dar voz a las personas trabajadoras (Benson & Brown, 2010; Kwon *et al.*, 2016). Por tanto, aunque la corriente reconoce la participación a nivel individual, se centra en el nivel social (macro) y organizacional (meso) para explorar la participación colectiva de las personas trabajadoras en las organizaciones.

El principio que ha probado ser particularmente valioso en los estudios de la corriente RRII es denominado como “marcos de referencia”. Fox (1966) argumentó que las relaciones industriales podían ser analizadas a través de unos de estos tres marcos de referencia: unitarista, pluralista y radical. El análisis en profundidad de Heery (2016) sostiene que estos tres marcos perduran en su uso y valor, tanto en los libros de texto (p.ej., Budd & Bhave, 2019) como en la investigación académica (p.ej., Ackers, 2014). Cada uno ofrece una comprensión diferente de la forma en que se gestionan a lo largo del tiempo, tanto el trabajo como las relaciones laborales. Los marcos *unitaristas* se caracterizan por la percepción de intereses compartidos entre las personas empleadoras y las personas trabajadoras y un enfoque en la cooperación; los marcos *pluralistas* reconocen algunos intereses divergentes y se centran en la resolución de conflictos; mientras que los marcos *radicales* asumen intereses opuestos y la existencia de explotación laboral (Heery, 2016). Típicamente, aunque no completamente, la investigación en la corriente de RRII ha adoptado enfoques radicales o pluralistas (Heery, 2016; Markoulli *et al.*, 2017; Townsend *et al.*, 2019).

3.1 'En qué medida' la participación conduce al rendimiento

La corriente de RRII ha empleado principalmente la teoría de la agencia para explicar la relación entre las prácticas de participación de naturaleza financiera y el rendimiento de la organización. Partiendo de un enfoque pluralista y adoptando una racionalidad económica, la teoría reconoce intereses divergentes, y en ocasiones opuestos, entre el principal (p.ej., personas de dirección) y el agente (p.ej., personas trabajadoras).

La teoría de la agencia trata de los determinantes y las consecuencias de los llamados "costes de agencia". Los costes de agencia son costes que, en última instancia, se asocian a las diferencias de interés de las partes interesadas más directas de la empresa. Las partes interesadas más directas son los propietarios o accionistas, la dirección y las personas trabajadoras no directivas. Se supone que son individuos con interés propio, que maximizan la utilidad. Es decir, buscan obtener el mayor nivel de satisfacción de sus decisiones económicas, el cual es función de ingresos y ocio. Como tal, existe una contrapartida entre el trabajo y el ocio en la que el trabajo es deseable sólo en la medida en que produce ingresos, al menos cuando se trata de decidir si se trabaja o no un poco más (Lazear & Oyer, 2013). Por lo general, la atención se centra en la relación entre la propiedad, conocida como "principales", y la dirección, denominados como "agentes" (véase la Figura 3-1). La principal fuente de costes de agencia es la llamada "separación entre propiedad y control" (Berle & Means, 1991). Se acentúa a medida que la propiedad del capital de la empresa está más dispersa—como suele ocurrir en las grandes empresas—y los accionistas tienen participaciones muy pequeñas en muchas empresas diferentes. Cuanto mayor sea la distancia entre las personas accionistas y la dirección de la empresa, más difícil les resultará obtener la información necesaria y controlar a los agentes directivos, y más influencia podrán ejercer estos últimos, hasta el punto de controlar la empresa (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976).

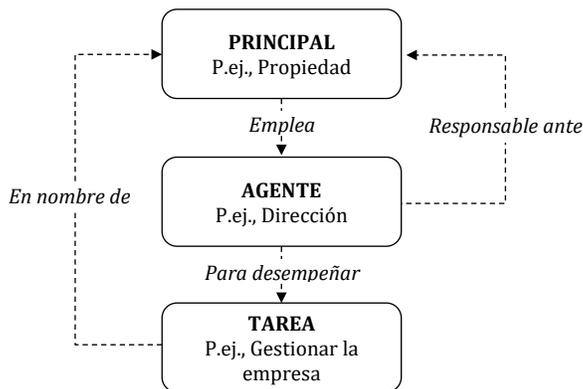


Figura 3-1. Teoría de la agencia: relación entre el principal y el agente.

Dado que los accionistas suelen poder diversificar su cartera de inversiones—es decir, no están completamente vinculados a una única empresa—la teoría de la agencia supone que son neutrales al riesgo. Este no es el caso de los agentes con una única relación laboral con *la* empresa (p.ej., las personas de dirección o las personas empleadas no pertenecientes a cargos directivos), ya que estos agentes no pueden diversificar su empleo. Por lo tanto, se supone que las personas de dirección y otros agentes tienen aversión al riesgo. Esta aversión al riesgo tiene como consecuencia que las personas de dirección no inicien ningún proyecto que pueda poner en riesgo su empleo. En última instancia, esto podría conducir a la pérdida de oportunidades que podrían haber producido tasas de rendimiento extraordinarias, que es precisamente lo que pretenden los accionistas. Sin embargo, la dirección en funciones está condicionada por la competencia: si las personas de dirección van demasiado lejos, esto podría dar lugar a una absorción y a su sustitución por una nueva dirección. Además, los accionistas-principales pueden optar por sustituir—parcialmente o no—la contratación y la supervisión por la alineación de intereses mediante incentivos económicos. Por ejemplo, convirtiendo a las personas de dirección-agentes en “demandantes” de los resultados mediante la concesión de acciones u opciones sobre acciones. Si las personas de dirección-agentes se benefician de rendimientos superiores a los normales, se espera que sean más propensos a realizar proyectos más arriesgados (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976).

El fundamento de la teoría de la agencia se ha utilizado a menudo como marco para la investigación sobre la remuneración, aunque las evidencias empíricas disponibles todavía no han proporcionado un respaldo sólido a la teoría (Prendergast, 1999). Como se ha mencionado, la teoría de la agencia también se ha aplicado a las prácticas de participación de naturaleza financiera, como la *participación en la propiedad* de las personas trabajadoras. El razonamiento suele ser el siguiente. En la empresa, las personas de dirección son los principales y las personas trabajadoras no directivas son los agentes. En el contexto de la empresa, la información de que disponen los principales acerca de los agentes puede resultar costosa, dada la dificultad que entraña controlar a los grupos de empleados (Alchian & Demsetz, 1972). Las asimetrías de información o los comportamientos inobservables pueden provocar problemas de riesgo moral y de selección adversa. Por ejemplo, en los entornos de equipos de trabajo podría ser imposible distinguir las contribuciones individuales de las personas trabajadoras. Esto podría provocar el efecto denominado como “free-rider” o “problema 1/N”: una tendencia a eludir responsabilidades, ya que las consecuencias serán asumidas por el colectivo. La mejora de los sistemas de información sería una solución para esto, al igual que los incentivos de un contrato basado en los resultados y en el reparto de riesgos. Tanto la *participación en los beneficios* como la *participación en la propiedad* de las personas trabajadoras serían ejemplos de esto último.

En resumen, la teoría de la agencia considera que la supervisión es un mecanismo para frenar el comportamiento oportunista de las personas trabajadoras no directivas (agentes), especialmente cuando el esfuerzo de los agentes es razonablemente fácil de observar. De lo

contrario, se necesitan incentivos económicos para resolver estos problemas de agente principal (Larkin *et al.*, 2012). Dado que las prácticas de participación de naturaleza financiera alinean los intereses de las empresas con los de otras partes interesadas, disminuye cualquier conflicto de objetivos (Alchian & Demsetz, 1972; Eisenhardt, 1989).

3.2 Evidencias observadas

Diversos meta-análisis (Doucouliagos, 1995; Nyberg *et al.*, 2018; O'Boyle *et al.*, 2016) y revisiones (Kruse & Blasi, 1995; Pérotin & Robinson, 2002) alcanzan un mismo consenso, que se resume como sigue. La *participación financiera* de las personas trabajadoras muestra una relación positiva con el rendimiento (especialmente con la productividad), aunque estos efectos son mayoritariamente débiles o estadísticamente insignificantes. En el caso de la *participación en la propiedad*, los efectos positivos tienden a ser mayores y más robustos entre las empresas con participación mayoritaria de las personas trabajadoras que entre las empresas con participación minoritaria (Doucouliagos, 1995), aunque existen evidencias de lo contrario (p.ej., Conte & Svejnar, 1988). Además, los efectos de la *propiedad* en el rendimiento son mayores cuando también se adoptan prácticas de *participación en la gestión* (p.ej., participación en la toma de decisiones), o sólo se alcanzan en su presencia (p.ej., Dube & Freeman, 2010; Pendleton & Robinson, 2010). Más aún, hay estudios que muestran que los efectos de la *propiedad* en ausencia de prácticas de *participación en gestión* pueden incluso llegar a ser negativos, tanto en la productividad como en el rendimiento financiero (p.ej., Whitfield *et al.*, 2017). Por tanto, la *participación en la propiedad* muestra mayoritariamente una relación estadísticamente significativa y positiva, aunque débil, con el rendimiento. Además, existen elementos complementarios (p.ej., prácticas de participación en la gestión) que condicionan la relación entre la participación y la productividad.

En cuanto a la *participación en los beneficios*, la adopción de la práctica financiera se relaciona con mejoras de la productividad laboral y la flexibilidad salarial (Daneshfar *et al.*, 2010). El meta-análisis de Nyberg *et al.*, (2018) muestra que el efecto global de la *participación en beneficios* sobre los resultados colectivos es estadísticamente significativo y positivo, aunque débil ($\rho=,09$; $p<,001$). Hay evidencias adicionales de que el resultado del reparto de beneficios disminuye con el tiempo (Lucifora & Origo, 2015). El aumento de la productividad es más agudo inmediatamente después de la implementación (Bhargava, 1994), y luego se nivela, lo que sugiere que los beneficios de los comportamientos favorables pueden ser de corta duración.

A pesar de que la atención principal se centra en el rendimiento, la corriente también ha investigado los efectos de las prácticas de *participación financiera* en las personas. Las prácticas de *participación en la propiedad* muestran efectos positivos en las actitudes y comportamientos, especialmente en el compromiso (Kaarsemaker, 2006; Kaarsemaker *et al.*, 2010). No obstante,

existen algunas cuestiones que requieren más investigación. Primero, no existen estudios que hayan comparado los efectos actitudinales de los diversos tipos de *participación en la propiedad*, como la propiedad mayoritaria y minoritaria (Kaarsemaker *et al.*, 2010). Segundo, la mayoría de los estudios han descuidado los mecanismos que explican la relación entre las prácticas de *participación en la propiedad* de las personas trabajadoras y sus actitudes y comportamientos (O'Boyle *et al.*, 2016). Entre los más empleados para explicar el efecto de la propiedad se encuentran los mecanismos sugeridos por Klein (1987), que identificó tres formas en las que la *propiedad* afecta a las actitudes de las personas trabajadoras: (i) *la satisfacción intrínseca*—la propiedad en sí misma es suficiente para provocar un cambio de actitud y de comportamiento; (ii) *la satisfacción extrínseca*—la propiedad conduce a un cambio de actitud y de comportamiento porque es económicamente gratificante; y (iii) *la satisfacción instrumental*—la propiedad provoca un cambio de actitud y de comportamiento al facilitar otros resultados deseados por las personas trabajadoras, como la participación en la toma de decisiones.

Por otro lado, las prácticas de *participación en los beneficios* también han mostrado resultados favorables en actitudes y comportamientos. Las prácticas de *participación en beneficios* han mostrado modelar la cultura de la empresa (Masternak & Ross, 1992) y mejoran los comportamientos positivos, incluida la transferencia de conocimientos (Arthur & Kim, 2005; Fey & Furu, 2008) y los comportamientos de ciudadanía organizativa (Chiu & Tsai, 2007). Ambas teorías, la de la agencia y la de las expectativas implican que una clara *línea de visión*—la conexión entre su rendimiento y los beneficios de la organización—debería dar lugar a efectos de motivación positivos. Más aún, dado que el impacto del *reparto de beneficios* es a corto plazo y el de la *propiedad* a largo (Braam & Poutsma, 2015; Han & Kim, 2018), serían esperables unos efectos más sólidos para la primera que para la segunda. No obstante, el aumento de los beneficios a corto plazo puede no ser la mejor manera de lograr el crecimiento a largo plazo, lo que daría lugar a un conflicto entre los objetivos motivados por el *reparto de beneficios* y los motivados por la *propiedad*. Por tanto, no queda del todo claro las condiciones bajo las cuales la *participación en los beneficios* muestra efectos favorables en actitudes y comportamientos (Nyberg *et al.*, 2018).

3.3 Conclusiones, limitaciones y retos

La visión *pluralista* (que reconoce algunos intereses divergentes entre las partes) y el marco *radical* (que asume intereses opuestos) son las perspectivas que han guiado a la corriente de RRII (Ackers, 2010). Estos enfoques y los principios económicos sobre los que se sustenta la corriente literaria hacen que la teoría de la agencia y la teoría del capital humano sean las perspectivas dominantes (Nyberg *et al.*, 2018; O'Boyle *et al.*, 2016). Estas teorías, de racionalidad económica, obvian la mirada psicológica y social del individuo: consideran a las personas trabajadoras como factores de producción, “contenedores” de conocimiento o “instrumentos” (March & Simon, 1958, p.29), que las personas de dirección deben asignar de forma óptima para maximizar los beneficios.

Con ese enfoque económico y de intereses divergentes y opuestos entre las partes, la corriente ha tratado de estudiar los efectos de la participación, principalmente en el rendimiento organizativo. Para ello, ha empleado esencialmente dos prácticas de participación de naturaleza financiera: la *participación en los beneficios* y la *participación en la propiedad*. Por tanto, no se contempla la participación desde un enfoque integral pues falta la *participación en la gestión*. A pesar de que la corriente comienza a considerar nuevas opciones para la gestión en el ámbito de la participación organizativa, tradicionalmente ha ignorado la implicación de las personas trabajadoras en la gestión como forma de participación (Ackers, 2010). Además, todavía existen pocos estudios que analizan los efectos de las prácticas de *participación financiera* en las personas. Las que lo hacen, emplean el compromiso como principal variable dependiente. La mayoría de estos estudios han mostrado una relación estadísticamente significativa y positiva entre la práctica de participación analizada—en los beneficios o en la propiedad—y el compromiso de las personas (Poutsma, Ligthart, & Kaarsemaker, 2017).

Resumiendo, un escaso desarrollo teórico en el campo, con predominio de la teoría de la agencia, limita el progreso en la comprensión acerca del efecto de las prácticas financieras (Nyberg *et al.*, 2018). Además, los principios económicos en los que se respaldan las perspectivas de la corriente dificultan teorizar acerca del efecto de las prácticas financieras en el bienestar de las personas. Estas limitaciones, unidas a una escasa presencia de las prácticas de *participación en la gestión* provoca que cada vez sean más las voces que reclaman la necesidad de una mirada más sistémica (Godard, 2014; Townsend *et al.*, 2019; Townsend & Wilkinson, 2014; Wright & Essman, 2019). Esto implica que los estudios deben elevar su visión tradicional centrada en la racionalidad económica e incorporar enfoques de disciplinas alternativas (p.ej., psicológica, social). Resulta necesario adoptar una perspectiva holística si se desea progresar en la comprensión acerca del efecto de la participación en el bienestar y rendimiento organizativo.

Por tanto, la presente investigación adopta las dos prácticas de participación de naturaleza financiera, como son la *participación en los beneficios* y la *participación en la propiedad*. Además, empleando el enfoque de Lawler (1986), que busca la implicación de las personas trabajadoras en el negocio, incorpora las prácticas centradas en la implicación psicológica. Al hacerlo, el estudio reconoce la práctica de la *participación en la gestión* como una tercera forma de participación reflejando un enfoque integral. Para ello se exploran enfoques alternativos de naturaleza individual y social que permitan complementar a la mirada económica. Así, al confrontar enfoques de diversas corrientes (económica, psicológica y social) el estudio debe permitir teorizar acerca de los efectos de la participación desde una mirada sistémica (Townsend *et al.*, 2019; Wilkinson, Barry, *et al.*, 2020; Wilkinson, Dundon, *et al.*, 2020).

4. La perspectiva de la gestión estratégica de personas

SHRM trata de responder a dos preguntas fundamentales. Primero, *en qué medida* las prácticas o sistemas de prácticas de gestión de personas están relacionadas con el rendimiento (p.ej., rendimiento financiero). Segundo, en caso de existir tal relación, *por qué o cómo* sucede (Boxall & Purcell, 2016; Paauwe, Guest, & Wright, 2013). En el presente capítulo se abordan las dos cuestiones capitales en el campo. Al hacerlo, serán revisados los enfoques que, de un modo predominante, guían la primera pregunta: universal, contingente y configuracional. Para comprender el *cómo* o el *porqué* de la relación, el estudio se fundamenta en la teoría de ganancias mutuas. Además, se complementa bien con dos enfoques de carácter individual y social: la teoría de intercambio social y la teoría de autodeterminación en el trabajo. Por último, se recogen las evidencias que se han encontrado en la corriente literaria de SHRM y se establecen las conclusiones y retos que servirán de orientación para la presente investigación.

La gestión estratégica de personas o *strategic human resource management* (SHRM) surgió como campo que estudia la “alineación de la estructura formal (p.ej., sistema técnico) con los sistemas de gestión de personas para impulsar los objetivos estratégicos de la organización” (Fombrun *et al.*, 1984, p.37). Los sistemas de gestión de personas son conjuntos de prácticas que integrados aumentan las competencias de las personas y su motivación (Appelbaum *et al.*, 2000; Delery & Roumpi, 2017). El conocimiento, las competencias y habilidades y otros talentos de las personas conforman su capital humano, que se crea y se mantiene mediante el uso de múltiples prácticas de gestión de personas (Campbell & Kryscynski, 2019; Chadwick, 2017; Delery & Roumpi, 2017; Winterton & Cafferkey, 2019). A su vez, presumiblemente, mejora la eficiencia de los sistemas de gestión de personas (Delery, 1998; Jiang, Lepak, Han, *et al.*, 2012; Lepak *et al.*, 2006). En comparación a la gestión de personas tradicional, más orientada a prácticas específicas (p.ej., participación en la toma de decisiones), SHRM se centra en la contribución de la combinación de diversas prácticas de gestión de personas. Este conjunto de prácticas se denominan sistemas debido a que se asumen interacciones positivas entre prácticas (produciendo sinergias entre sí). El SHRM persigue conocer cuánto y cómo contribuyen los sistemas de prácticas de gestión de personas en promover el bienestar de las personas y en mejorar el rendimiento de las organizaciones (Jackson *et al.*, 2014; Peccei & van de Voorde, 2019). Esto implica que SHRM se diferencia del enfoque tradicional de HRM a través de las siguientes tres características.

Primero, la investigación en SHRM se centra en los sistemas de prácticas de gestión de personas que, *en su conjunto*, afectan a los resultados relacionados con el rendimiento a nivel organizativo (Delery, 1998; Wright & Boswell, 2002). La idea básica es que, dado que pueden producirse sinergias entre prácticas específicas de personas, es conveniente examinar el sistema completo en lugar de las prácticas individuales de personas (Arthur, 1994; Delery, 1998; Huselid,

1995; MacDuffie, 1995). En segundo lugar, los estudios sobre la gestión estratégica de personas se han centrado en la contribución de la HRM, estableciendo un vínculo entre la gestión de personas y el rendimiento de la *empresa* (p.ej., Arthur, 1994; Boselie *et al.*, 2005; Combs, Liu, Hall, *et al.*, 2006; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). La literatura sugiere que los sistemas de prácticas de gestión de personas, para que contribuyan, deberían mostrarse como una influencia positiva en el rendimiento general de la empresa. A pesar de que los estudios originales se centraban principalmente en los resultados financieros y operativos de la empresa (Huselid & Becker, 1997), recientemente se han considerado una gama más amplia de resultados a nivel colectivo (p.ej., sostenibilidad y responsabilidad social de las empresas—De Stefano, Bagdadli, & Camuffo, 2018; Starr-Glass, 2021; Voegtlin & Greenwood, 2016). En tercer lugar, los estudios más recientes del SHRM se ha centrado en los factores mediadores multinivel (p.ej., satisfacción, compromiso, intención de permanecer y conductas ciudadanas—Gardner, Wright, & Moynihan, 2011; Macky & Boxall, 2007; Messersmith, Patel, Lepak, & Gould-Williams, 2011; Wood & de Menezes, 2011) tratando de explicar *cómo* o *porqué* los sistemas de prácticas de gestión de personas contribuyen al rendimiento organizativo (Boxall *et al.*, 2016; Jiang *et al.*, 2013).

4.1 'En qué medida' la gestión de personas conduce al rendimiento

El desarrollo de la teoría e investigación en la relación entre HRM y rendimiento comienza en la década de 1980. Mientras algunos académicos subrayan la necesidad de migrar del control al compromiso (Walton, 1985), diversos autores comienzan a establecer relación entre la estrategia de negocio y HRM (Miles & Snow, 1984). Existen además los que argumentan por una integración sistemática entre la estrategia de la empresa y las prácticas de HRM (Beer *et al.*, 1984).

La siguiente década es la que consolida la base de lo que termina siendo una extensa y creciente literatura empírica. Huselid (1995) recaba una muestra de más de 800 empresas para estudiar los efectos de los conjuntos de prácticas de alto rendimiento. En él revela una relación empírica entre el conjunto de prácticas y variables de rendimiento como la facturación, los beneficios contables y el valor de mercado de la empresa. Guthrie (2001) replica la metodología de Huselid en una muestra de empresas de Nueva Zelanda encontrando un efecto similar en el rendimiento de la empresa. En este caso, el estudio emplea un sistema de prácticas de alta implicación como variable independiente. Boselie, Paauwe y Richardson (2003) exploran el rol de los factores sectorial/institucional en Holanda para mostrar su incidencia en la relación entre HRM y rendimiento. El estudio muestra que el efecto de HRM en el rendimiento es menor en sectores altamente institucionalizados (hospitales, gobierno local) que en sectores menos institucionalizados como hoteles. Takeuchi, Lepak, Wang y Takeuchi (2007) encuentran una relación entre los sistemas de trabajo de alto rendimiento y el rendimiento empresarial en una muestra de empresas japonesas.

Delery y Doty (1996) distinguieron tres modos diferentes de teorizar para analizar la relación entre el sistema HRM y el rendimiento: el universal, el contingente y el configuracional (Becker & Gerhart, 1996; Martín-Alcázar, Romero-Fernandez, & Sánchez-Gardey, 2005). La perspectiva **universal** analiza el efecto del sistema de prácticas en el rendimiento como algo universal (que la relación en todos los casos de empresa es el mismo). Pero hace referencia a los sistemas de prácticas en lugar de centrarse en prácticas concretas. Parte de la premisa de que existe una relación entre la adopción de determinadas prácticas de gestión de personas y un mayor rendimiento organizativo (Delery & Doty, 1996). Asume que ciertos sistemas de prácticas de gestión de personas son los *mejores* para contribuir a mejorar el rendimiento financiero en cualquier circunstancia (véase la Figura 4-1).



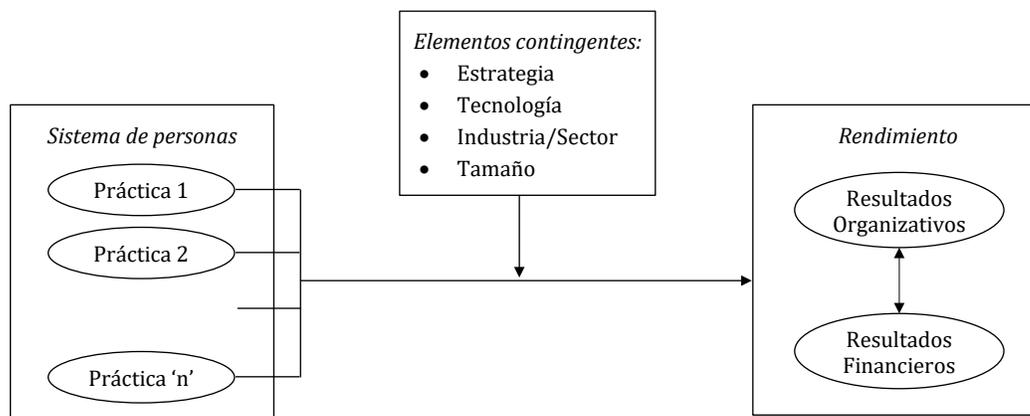
Fuente: Adaptado de Lepak y Shaw (2008)

Figura 4-1. Enfoque universal.

Delery y Doty (1996, p.805) identifican siete *mejores prácticas*, que son “las oportunidades de carrera interna, los sistemas formales de formación, las medidas de evaluación, el reparto de beneficios, la seguridad en el empleo, los mecanismos de participación y la definición del trabajo”. Estos se consideran aspectos cruciales del sistema de prácticas de gestión de personas que afectan al rendimiento. Esta lista no es definitiva y diferentes estudios han utilizado diversas configuraciones de prácticas, ya que hay poco acuerdo sobre cuál debería ser el sistema ideal de *mejores prácticas* que configuran el sistema universalmente valido. Huselid (1995) emplea trece prácticas de gestión de personas, mientras que Pfeffer (1994) propone el uso de dieciséis prácticas de gestión para lograr una mayor productividad y beneficios. Este enfoque, denominado como aditivo, se basa en la lógica de que los componentes de un sistema operan de manera independiente. Asume que emplear más prácticas de una determinada lista resulta más beneficioso para mejorar el resultado. Al considerar los sistemas desde el punto de vista aditivo, estos modelos no tienen en cuenta explícitamente la integración interna de las prácticas de gestión de personas o el denominado ajuste interno (p.ej., Pfeffer, 1994; Becker & Gerhart, 1996). Sin embargo, esta noción de ajuste es la que desplaza el foco de atención de las prácticas individuales de personas a todo el sistema de HRM (véase el apartado 4.3.3). Además de *ajuste interno*, los investigadores también han empleado términos como *ajuste horizontal* o *paquete* para enfatizar el

enfoque en la alineación entre múltiples prácticas HRM (Baird & Meshoulam, 1988; Delery & Doty, 1996; Wright & McMahan, 1992).

El enfoque **contingente** ofrece otra explicación a la relación positiva entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo. Propone que las organizaciones deben adaptar sus prácticas de HRM en función de elementos contingentes, por ejemplo, la estrategia (o la tecnología o el sector/industria en el que operan las empresas). Un mayor rendimiento organizativo se deriva de la interacción entre elementos contingentes (p.ej., la estrategia de la empresa) y el sistema de HRM (véase la Figura 4-2). El enfoque denota un *ajuste externo* y sus defensores sugieren que los modelos de contingencia son más adecuados para explicar la relación positiva entre los sistemas HRM y el rendimiento. Por ejemplo, las prácticas de HRM que no son coherentes con las estrategias de la empresa y que entran en conflicto con otras prácticas de HRM crean confusión o ambigüedad, lo que puede provocar una disminución del rendimiento del individuo y de la organización (Schuler, 1989; Schuler & Jackson, 1987). Delery y Doty (1996) esclarecen que adoptando la perspectiva contingente la organización puede promover comportamientos de las personas trabajadoras coherentes con la estrategia empresarial. Argumentan que las organizaciones pueden implementar prácticas de gestión de personas para recompensar y controlar el comportamiento de las personas trabajadoras que responda mejor a una determinada estrategia.

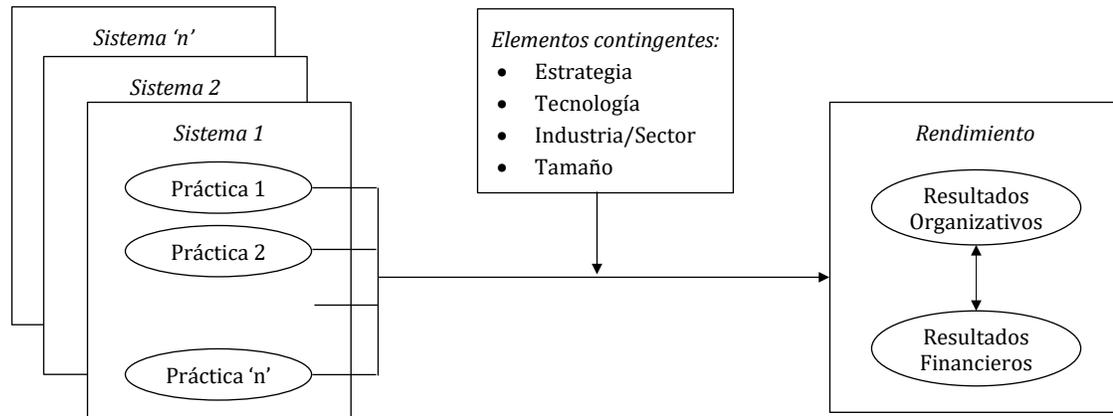


Fuente: Adaptado de Lepak y Shaw (2008)

Figura 4-2. Enfoque contingente.

El enfoque **configuracional** se diferencia del universal en que el primero adopta los principios de los sistemas, como por ejemplo *holismo* y *equifinalidad* (Meyer *et al.*, 1993). Esto supone que el enfoque configuracional asume que puede haber diferentes sistemas igualmente eficaces (algo que el universal no contempla). Por tanto, estos principios hacen referencia a la noción de que existen múltiples formas de gestionar personas (p.ej., Lepak & Snell, 2002; Martin

et al., 2016; Su *et al.*, 2015). Esto implica que múltiples sistemas de HRM son igualmente eficaces para el mismo conjunto de condiciones (véase la Figura 4-3). Por el contrario, la perspectiva universal asume que ciertas prácticas individuales de HRM son las *mejores prácticas* que constituyen un *mejor sistema* en todas las condiciones.



Fuente: Adaptado de Lepak y Shaw (2008)

Figura 4-3. Enfoque configuracional.

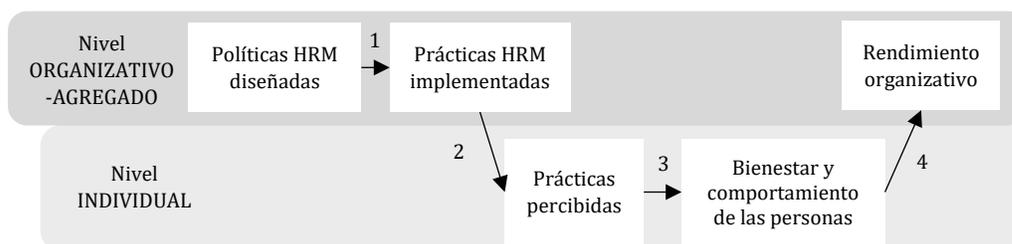
Una interpretación más compleja es la que combina ambos ajustes, el ajuste interno y externo, considerándose la base para mantener y aumentar el rendimiento (Michie & Sheehan, 2005). Las *configuraciones* son combinaciones de varias prácticas que se utilizan en los correspondientes contextos organizativos (Martín-Alcázar *et al.*, 2005). Asume que determinadas combinaciones de prácticas de gestión de personas pueden ser igualmente eficaces para un determinado contexto. Esto alude al valor potencial de identificar diferentes conjuntos o configuraciones de prácticas de gestión de personas (en lugar de una única e hipotética mejor configuración) y estudiar cómo estos diferentes conjuntos de prácticas se relacionan con el rendimiento en función de un determinado elemento contingente. En este sentido, Cappelli y Crocker-Hefter (1996) señalaron que la noción de un único sistema de *mejores prácticas* había sido sobreestimada. Afirmaron que hay ejemplos de organizaciones exitosas en prácticamente todos los sectores que cuentan con prácticas de gestión muy distintas.

La literatura ofrece un apoyo relativamente sólido a la perspectiva universal y un cierto apoyo tanto a la perspectiva contingente como a la configuracional (Delery & Doty, 1996). En vista del soporte obtenido, este estudio adopta el enfoque universal para teorizar acerca del efecto de las prácticas de participación. Es decir, se asume que existe una configuración o sistema de mejores prácticas, constituido por las prácticas de participación de las personas trabajadoras—en la

propiedad, en los beneficios y en la gestión—que son las que promueven un mayor rendimiento en cualquier circunstancia.

4.2 ‘Por qué’ o ‘cómo’ conduce la gestión de personas al rendimiento

Para el estudio de la relación HRM-rendimiento, resulta necesario mejorar la comprensión acerca del proceso por el que están vinculados (Guest, 2011). En ese sentido, el modelo de proceso de la relación HRM-rendimiento sugerido por Wright y Nishii (2013) enfatiza el rol de las prácticas percibidas a nivel individual como antecedente del bienestar y comportamiento de las personas (véase la Figura 4-4). Las personas de dirección diseñan políticas de personas con diversos grados de nitidez y consenso, y actúan mostrando diversos grados de consistencia (Bowen & Ostroff, 2004). Estas pretensiones son interpretadas y divulgadas de diversas maneras en la medida en que los responsables de línea/equipo implementan las prácticas a través de sus relaciones con los miembros de su equipo (Purcell & Hutchinson, 2007). Así, las prácticas implementadas influyen en las percepciones de los individuos acerca del sistema de prácticas de personas y conducen a reacciones y evaluaciones sobre estas prácticas. Las atribuciones que realizan las personas y sus percepciones compartidas son el resultado de los valores que comunican los sistemas o conjuntos de prácticas de gestión de personas (Boxall & Purcell, 2011). En última instancia son las actitudes, los comportamientos y el bienestar del conjunto de las personas trabajadoras los que directamente se relacionan con el rendimiento organizativo (p.ej., van de Voorde & Boxall, 2014).



Fuente: Adaptado de Nishii y Wright (2008).

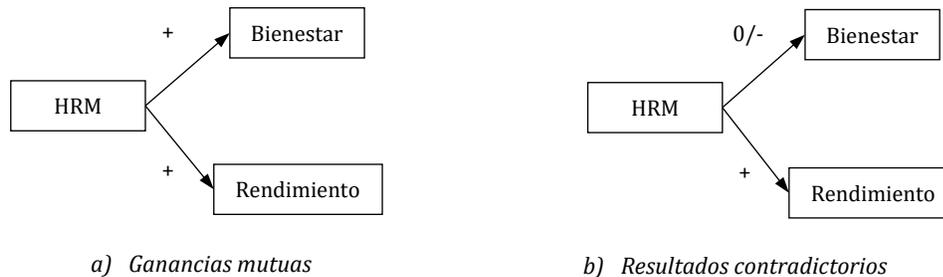
Figura 4-4. Modelo multinivel de proceso típico de la relación HRM-rendimiento.

4.2.1 Marcos de Ganancias mutuas y Resultados contradictorios

Siguiendo con el modelo de proceso de Wright y Nishii (2013), el modelo de ganancias mutuas hipotetiza que HRM tiene un impacto positivo no solo en el bienestar de las personas sino además en el rendimiento organizativo. Basándose en teorías del comportamiento (Schuler & Jackson, 1987; Wright & McMahan, 1992) y argumentos de intercambio social (Blau, 1964; Gouldner, 1960) el modelo hipotetiza acerca de los beneficios que tienen las prácticas en las personas y en el rendimiento (véase la Figura 4-5, a). El primero establece que el sistema de HRM suscita y controla

una serie de comportamientos deseables, aquellos que permitan promover el rendimiento en la organización (Jackson *et al.*, 1989; Jackson & Schuler, 1995; Wright & McMahan, 1992). El segundo postula que las personas trabajadoras podrían interpretar las prácticas HRM como una señal de soporte y cuidado hacia ellas. El individuo entonces actúa de manera recíproca y responde al cuidado y soporte que las personas de dirección ofrecen, en nombre de la organización, mediante compromiso, satisfacción y confianza (Whitener, 2001). Esta relación no solo ocurre a nivel individual, sino también a nivel agregado (p.ej., organizativo). van de Voorde (2010) sugiere que los individuos comparten una interpretación común de los comportamientos que se esperan y se recompensan.

Modelos como el de ganancias mutuas han dado lugar a un creciente interés por el bienestar de las personas, tanto como medio para alcanzar un fin, como un fin en sí mismo en paralelo al rendimiento (p.ej., Peccei *et al.*, 2013; Peccei & van de Voorde, 2019; van de Voorde *et al.*, 2012). Alternativamente, el modelo conocido como de resultados contradictorios (véase la Figura 4-5, b), está relacionado con aspectos de la perspectiva “pesimista” de Peccei (2004). Sugiere que mientras el sistema de HRM tiene efecto positivo sobre el rendimiento, tiene un efecto negativo o ningún efecto sobre el bienestar.



Fuente: Adaptado de Peccei *et al.*, (2013)

Figura 4-5. Modelos de ganancias mutuas (a) y resultados contradictorios (b).

El bienestar en el trabajo

El bienestar relacionado con el trabajo se define en términos generales como la calidad general de la experiencia y el funcionamiento de las personas en el trabajo (Warr, 1987). Grant *et al.*, (2007), sugieren tres facetas principales del bienestar relacionado con el trabajo: la psicológica (referida a las experiencias subjetivas de los individuos en el trabajo), la física (concerniente a los aspectos fisiológicos y psicológicos de la salud de las personas en el trabajo) y la social (se refiere a la calidad de las relaciones con otras personas y comunidades). Las facetas psicológica y física se centran en el nivel individual mientras el bienestar social alude a las interacciones que ocurren entre las personas. Al considerar la faceta *psicológica*, Ryan y Deci (2001) introducen una

distinción entre bienestar hedónico y eudaimónico. El primero suele interesarse por las experiencias subjetivas y habitualmente está representado por la satisfacción en el trabajo— estado emocional positivo resultante de una experiencia laboral favorable (Locke, 1976). El segundo, se preocupa más por la estimulación del significado en el trabajo y el compromiso (Grant *et al.*, 2007). El significado se define en términos de los sentimientos de realización y propósito de las personas trabajadoras en sus esfuerzos (Wrzesniewski *et al.*, 2003). El compromiso afectivo se define como el vínculo emocional, la identificación y la implicación de la persona trabajadora en la organización (Allen & Meyer, 1990). A diferencia de la satisfacción, definida como un estado pasivo (Ledford, 1999), el compromiso se relaciona con el sentido de lealtad de las personas trabajadoras hacia la organización y la voluntad de ejercer un esfuerzo discrecional (Paré & Tremblay, 2007). No obstante, a pesar de relacionarse con un estado pasivo, la (in)satisfacción de las personas trabajadoras podría mostrar síntomas de resultados contradictorios (Peccei & van de Voorde, 2019; van de Voorde *et al.*, 2012). Por tanto, este estudio reconoce ambos tipos de bienestar, el hedónico y el eudaimónico, como aspectos diferenciales de la dimensión psicológica. Al hacerlo, el estudio adopta la satisfacción en el trabajo y el compromiso afectivo para conceptualizar el bienestar psicológico.

El *bienestar físico*, o bienestar de salud, es el que estudia las facetas fisiológicas y psicológicas de la salud e incluye aspectos relacionados con el trabajo como, por ejemplo, la ansiedad, el estrés y el agotamiento emocional (Danna & Griffin, 1999). El enfoque dominante en la literatura sobre salud laboral distingue entre factores estresantes y tensión (Spector & Jex, 1998). En este campo, los factores estresantes (p.ej., la carga de trabajo, la intensificación del trabajo) se refieren a los acontecimientos o situaciones que dan lugar al estrés, mientras que la tensión (p.ej., el estrés, el agotamiento) se refiere a una respuesta a los factores estresantes. Otra distinción que se hace cada vez más en la bibliografía sobre la salud y el bienestar en el trabajo es entre los aspectos negativos/pasivos y positivos/activos de la salud y el bienestar de las personas trabajadoras (Maslach *et al.*, 2001; Spreitzer *et al.*, 2005). En el extremo negativo/pasivo se hace hincapié en los aspectos de la salud y el bienestar relacionados con la tensión, como la fatiga, la ansiedad y la (falta de) satisfacción. En el extremo positivo/activo se hace ahínco no sólo en la ausencia de malestar, sino en constructos más activos como la vitalidad, la prosperidad (entendido como crecimiento), el vigor y la energía en el trabajo (Schaufeli *et al.*, 2009; Spreitzer *et al.*, 2005).

El *bienestar social*, también conocido como *relacional*, hace referencia a la calidad de la relación de los individuos con otras personas y comunidades (Grant *et al.*, 2007). Así, los términos más comúnmente empleados para estudiar el bienestar social, comprenden la confianza, la cooperación y el soporte social (Kramer, 1999). La confianza se define comúnmente como “un estado psicológico que comprende la intención de aceptar la vulnerabilidad sobre la base de expectativas positivas de las intenciones o el comportamiento de otra/o” (Rousseau *et al.*, 1998, p.395). Estas expectativas se basan en un conjunto de creencias sobre la confiabilidad de la otra

parte. Éstas comprenden una evaluación de la *capacidad* de la otra parte, la *benevolencia* y la *integridad* (Mayer *et al.*, 1995). La *capacidad* hace referencia a la competencia técnica y relacional, la *benevolencia* apunta a los motivos e intenciones y la *integridad* alude a la adhesión a principios aceptables, incluyendo la honestidad y el trato justo. Por tanto, la confiabilidad en el otro será mayor en la medida en que se evalúe positivamente sus habilidades relacionales (y/o técnicas), se perciban sus intenciones de cuidado hacia nuestra persona y se advierta su trato como justo y honesto. Lo que sigue a la *intención de aceptar la vulnerabilidad* es un acto de riesgo con respecto a la parte confiada (Dietz & Den Hartog, 2006). Ejemplos de tales actos podrían suponer confiar en la otra persona para que haga algo en nuestro nombre—con la consiguiente reducción de nuestra vigilancia sobre ella—o revelar información sensible. La confianza ha suscitado un creciente interés como un resultado de las prácticas de gestión de personas (véase Isaeva *et al.*, [2019] para una revisión), facilitando la colaboración y cooperación y fortaleciendo el rendimiento (Searle & Skinner, 2011). La promoción de sistemas y prácticas de gestión de personas podrían ser percibidas por las personas trabajadoras como señal de cuidado y trato justo por parte de la organización. En estos contextos, es más probable que las personas trabajadoras correspondan mostrando actitudes y comportamientos favorables como, compromiso y confianza (Gould-Williams & Davies, 2005; Uribechebarria *et al.*, 2021; Whitener, 2001). A su vez, la confianza facilita la cooperación y la colaboración (Searle & Skinner, 2011) y estructura las interacciones humanas en un contexto organizativo para maximizar el rendimiento (Lee *et al.*, 2019; Tzafrir, 2005; Tzafrir *et al.*, 2004). Por tanto, este estudio adopta la confianza para conceptualizar el bienestar social. Así, el estudio considera las facetas psicológica y social del bienestar en el trabajo.

4.2.2 Teorías basadas en aspectos individuales y sociales

Mientras la perspectiva de RRII ha adoptado enfoques radicales o pluralistas (intereses opuestos o divergentes), SHRM reconoce la posibilidad de intereses divergentes (pluralista) y también convergentes (unitarista) (Boxall, 2021; Townsend *et al.*, 2019). Al hacerlo, SHRM adopta una visión de las personas trabajadoras como seres humanos con inquietudes psicológicas y sociales, más que como individuos con racionalidad exclusivamente económica (Budd & Bhawe, 2019). Esto hace que SHRM se asocie estrechamente con teorías basadas en psicología organizacional/industrial y comportamiento organizacional (Coyle-Shapiro & Conway, 2004; Godard, 2014). La racionalidad meramente económica pierde importancia en la toma de decisiones del individuo en favor de elementos de comportamiento como la percepción de equidad y justicia, la satisfacción de sus necesidades psicológicas y las relaciones de intercambio social favorables. La literatura en psicología sobre la motivación en el trabajo hace hincapié en las recompensas intrínsecas del trabajo por encima del salario y otras recompensas extrínsecas (Deci *et al.*, 2017; Diefendorff & Chandler, 2011). Además, a diferencia de las teorías de la motivación, la teoría del intercambio social subraya la norma de reciprocidad en la relación interactiva entre los individuos y la organización (Eisenberger *et al.*, 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002). A continuación se describen dos de las teorías más empleadas en la perspectiva literaria de SHRM

(Jiang & Messersmith, 2018): la teoría de intercambio social y la teoría de autodeterminación en el trabajo.

La teoría de intercambio social (TIS)

Las interacciones en el lugar de trabajo generan obligaciones implícitas, aunque no preestablecidas (Emerson, 1976; Saxton *et al.*, 2016). Cuando dos o más individuos muestran determinados comportamientos, cada uno de ellos se ve reforzado por el comportamiento del otro u otros (Homans, 1958). Son estos comportamientos manifiestos los que crean obligaciones de conducta (Emerson, 1976), pero entendiendo que la iniciación del comportamiento y sus efectos de rendimiento son dependientes y están condicionados por las acciones del otro (Blau, 1964). Por tanto, en el ámbito de una organización, la TIS puede explicar el comportamiento y el rendimiento de las personas en sus relaciones con (i) las personas de dirección y (ii) responsables de línea/equipo, que en última instancia actúan en nombre de la organización (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Según la teoría del intercambio social, las personas adoptan comportamientos basados en cinco premisas (Emerson, 1976; Homans, 1974): (i) *éxito*—cuanto más se recompensa una acción, más se repite; (ii) *estímulo*—si un estímulo provoca que las acciones de una persona se vean recompensadas, la persona probablemente repetirá las acciones; (iii) *privación-saciedad*—si una persona ha recibido una determinada recompensa con frecuencia en el pasado, cualquier otra cantidad de esa recompensa será menos valiosa; (iv) *valor*—si el resultado de una acción es valioso para una persona, es más probable que la acción se realice; y (v) *racionalidad*—al elegir entre acciones alternativas, una persona elegirá la que perciba como de mayor valor en función del resultado y su probabilidad. Las primeras cuatro premisas de la Figura 4-6 especifican que un individuo debe llevar a cabo algún tipo de acción antes de recibir una recompensa. Ésta sería la formación inicial de la relación entre el individuo (p.ej., una persona trabajadora) y *la otra* persona (p.ej., un/a responsable o un/a compañero/a). No se produciría ninguna acción voluntaria sin dicha relación (Blau, 1964). La premisa 5 describe las “acciones voluntarias de los individuos que están motivadas por los resultados que se espera que aporten” (Blau 1964, p.91) y por tanto, dichas acciones “son contingentes a las reacciones compensatorias de los otros” (Emerson, 1976, p.336). Los resultados (o recompensas) no son únicamente económicos, sino también socioemocionales (Emerson, 1976).

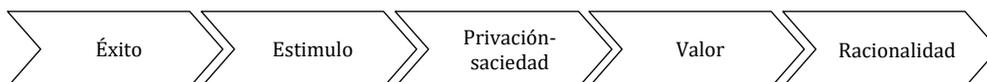


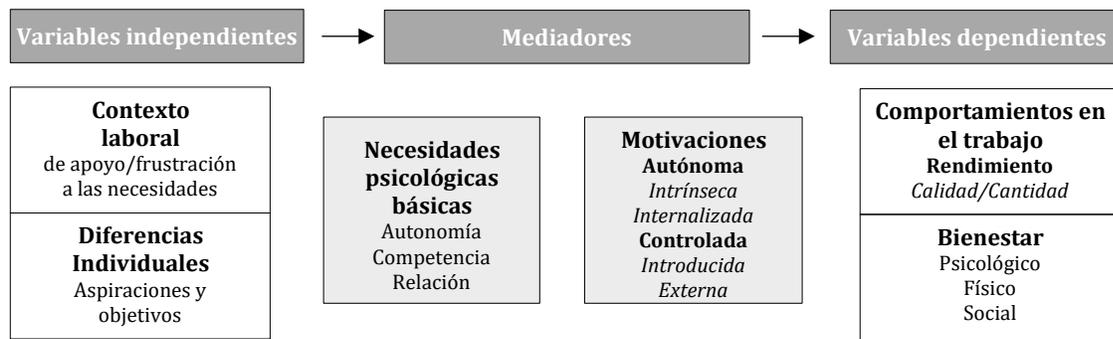
Figura 4-6. Las 5 premisas según la teoría del intercambio social.

Los comportamientos sociales y recíprocos se mantienen en el tiempo gracias a la actividad de refuerzo de las otras personas. Las relaciones de intercambio social positivas entre los responsables de línea/equipo (que actúan en nombre de la organización) y las personas trabajadoras motivan a estas a comportarse de forma que recompensa y refuerza esas relaciones positivas (p.ej., Cropanzano & Mitchell, 2005). De este modo, es esperable que el individuo invierta un esfuerzo extraordinario en su organización (p.ej., Mustafa, Martin, & Hughes, 2016; Sieger, Zellweger, & Aquino, 2013). Una recompensa significativa para la organización sería un rendimiento superior en el lugar de trabajo por parte de la persona trabajadora.

El intercambio social positivo obligará al individuo a buscar medios para realizar sus tareas de un modo más óptimo, desencadenando en un comportamiento de ciudadanía organizativa (Gardner, Pierce, & Peng, 2020; Messersmith *et al.*, 2011; Schmidt, Pohler, & Willness, 2018). No hay garantía de que el comportamiento conduzca a un resultado positivo, pero la intención es crear una mejora que recompense el intercambio social. Este es el principio de reciprocidad (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005; Gouldner, 1960; Homans, 1958). Es probable que los sistemas de prácticas de gestión de personas ayuden a las personas trabajadoras a percibir que su relación de intercambio con la organización se caracteriza por un entorno de apoyo y está orientada a largo plazo (Elorza *et al.*, 2016; Farndale *et al.*, 2011; Sun *et al.*, 2007). A cambio, es posible que las personas trabajadoras se sientan obligadas a cumplir los objetivos de la organización y muestren un comportamiento discrecional que, en última instancia beneficie a la organización (Messersmith *et al.*, 2011; Nishii, Lepak, & Schneider, 2008; Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009; Whitener, 2001).

La teoría de la autodeterminación en el trabajo (TAD)

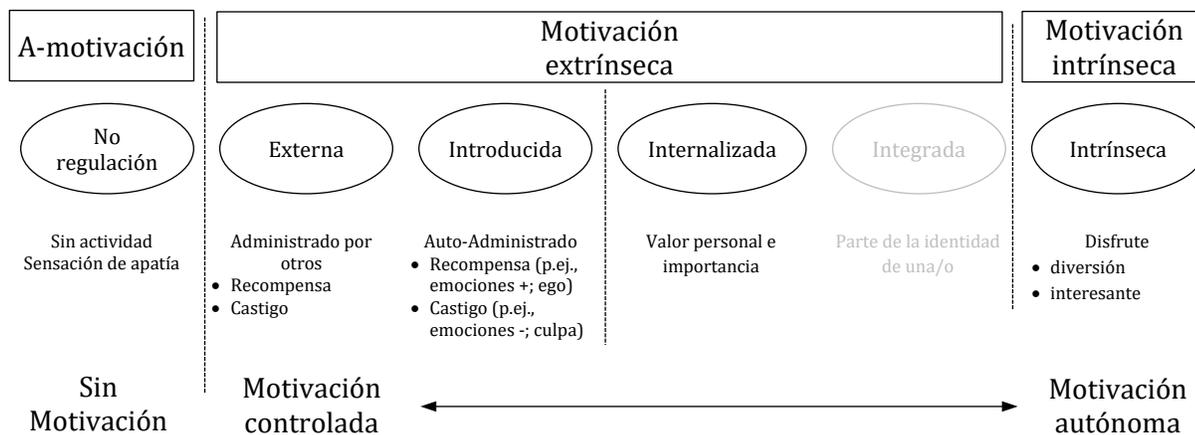
Los mecanismos por los que el uso preferente de un conjunto de prácticas de participación puede repercutir simultáneamente en el bienestar de las personas y el rendimiento organizativo se explican bien mediante la teoría de la autodeterminación (TAD; Ryan y Deci, 2000, 2017). Esta teoría postula que las personas tienen tres necesidades psicológicas básicas (véase la Figura 4-7): la necesidad de *autonomía*, la necesidad de *competencia* y la necesidad de *relación*. La necesidad de *autonomía* hace referencia a cuando las personas se sienten autorizadas y dueñas de sus acciones. La necesidad de *competencia* conlleva experimentar oportunidades y apoyo para el ejercicio y la expresión de sus capacidades y talentos. La necesidad de *relación* supone sentirse conectadas e involucradas con los demás, tanto para ser cuidado como para cuidar albergando un sentido de pertenencia. Los factores (p.ej., los entornos de trabajo) que contribuyen a la satisfacción de estas necesidades innatas fomentan la motivación autónoma (p.ej., la motivación intrínseca), el bienestar de las personas (p.ej., satisfacción en el trabajo) y su rendimiento (Deci *et al.*, 2017; Gagné *et al.*, 2018).



Fuente: Adaptado de Deci *et al.*, (2017).

Figura 4-7. Modelo básico de la teoría de la autodeterminación en el trabajo.

Además, resulta esencial para la TAD diferenciar la motivación autónoma de la controlada (Deci *et al.*, 2017; Gagné & Deci, 2005), como se puede observar en la Figura 4-7 y Figura 4-8. Ser autónomo implica un sentido de voluntad y tener la posibilidad de elegir. La motivación intrínseca es una expresión de la motivación autónoma. Se refiere a cuando los individuos se comprometen con una actividad porque la consideran estimulante y, por lo tanto, la emprenden voluntariamente. Por el contrario, estar controlado engloba actuar con la sensación de *tener que hacerlo*. La motivación autónoma se compone de la motivación intrínseca y la regulación internalizada de la motivación extrínseca (Gagné & Deci, 2005; Van den Broeck *et al.*, 2021). En el caso de la *regulación internalizada*, los motivos para llevar a cabo la conducta, están interiorizados o integrados en el sistema de valores de la persona y por tanto, en cierto modo son autodeterminados (Deci & Ryan, 2000).



Fuente: Adaptado de Gagné y Deci (2005).

Figura 4-8. Diferentes tipos de motivación.

Nota: Siguiendo a Van den Broeck *et al.*, (2021), la regulación integrada se muestra en gris ya que hay poco valor añadido en considerar este tipo de motivación.

Asimismo, la TAD distingue entre dos tipos cualitativamente diferentes de motivación extrínseca que se enmarcan a lo largo de un continuo de autodeterminación (Gagné & Deci, 2005). En primer lugar, la *regulación externa* es un tipo de motivación controlada y se relaciona con la lógica clásica de la “zanahoria y palo”. Las personas trabajadoras están reguladas externamente cuando hacen algo únicamente para obtener recompensas o evitar castigos de otras/os (p.ej., personas de dirección, compañeras/os...). Estas contingencias externas pueden ser de carácter material (p.ej., obtener una bonificación o evitar ser despedido) o social (p.ej., cuando se busca la aprobación o se evita ser criticado por otros; Gagné *et al.*, 2015). La *regulación introducida* es una forma parcialmente internalizada de motivación extrínseca y, por lo tanto, sigue siendo relativamente baja en cuanto a la autodeterminación. Es evidente cuando las personas persiguen una actividad por implicación del ego o autoestima, como cuando se recompensa o se castiga a uno mismo a través de emociones positivas (ego) o negativas (culpa o vergüenza). Como en el caso de la regulación externa, la regulación introducida se caracteriza por la sensación de estar controlado y presionado, aunque por fuerzas internas más que externas (Deci & Ryan, 2000). En consecuencia, las regulaciones externas e introducidas se consideran formas controladas de motivación y en ocasiones se combinan en un solo factor.

La satisfacción de las necesidades básicas conduce a la motivación autónoma (Ryan & Deci, 2017), lo que a su vez, incide positivamente en el bienestar (p.ej., satisfacción y compromiso—Huo, Boxall, & Cheung, 2020) y conduce a una mejora general del rendimiento (p.ej., Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014). Van den Broeck *et al.*, (2021) matizan que la motivación intrínseca es el tipo de motivación más importante para el bienestar, las actitudes y el comportamiento de las personas trabajadoras. Sin embargo, la regulación internalizada es más poderosa para predecir el rendimiento y un comportamiento de ciudadanía organizacional.

En resumen, ambos principios han sido ampliamente empleados para teorizar acerca de los efectos de las prácticas participativas, tanto en el bienestar de las personas (p.ej., Gardner *et al.*, 2011; Park & Kruse, 2014) como en el rendimiento organizativo (p.ej., García-Chas *et al.*, 2014; Han & Kim, 2018; Messersmith *et al.*, 2011). Por tanto, este estudio adopta las teorías de intercambio social y de autodeterminación en el trabajo para hipotetizar acerca de los efectos de las prácticas de participación, principalmente en la gestión, tanto en el bienestar como en el rendimiento. Al hacerlo, complementa la racionalidad individual y social (de la perspectiva SHRM) con la económica (de RRH) y adopta una visión amplia del campo HRM reconociendo e integrando su multidisciplinariedad (Boxall, 2021; Godard, 2014; Townsend & Wilkinson, 2014).

4.3 Evidencias encontradas

Una teoría apropiada permite *predecir lo que sucederá* con un conjunto de valores para cada variable, y *entender por qué* debe resultar este valor predecible (Wright & McMahan, 1992). En relación con la primera cuestión, el impacto de los sistemas o conjunto de prácticas de gestión de personas en el rendimiento organizativo se ha convertido en uno de los temas principales (o incluso el tema dominante; Markoulli *et al.*, 2017) en la investigación del campo SHRM (Boon *et al.*, 2019; Boxall & Purcell, 2016; Paauwe *et al.*, 2013). Tanto los estudios empíricos (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995) como las revisiones del campo (Boon *et al.*, 2019; Wall & Wood, 2005) y estudios meta-analíticos (Combs *et al.*, 2006; Saridakis *et al.*, 2017) acumulan evidencias sobre una relación positiva y estadísticamente significativa entre las prácticas de participación y el rendimiento. Por tanto, existen pocas dudas acerca del progreso realizado en la relación entre las prácticas de gestión de personas y rendimiento (Paauwe *et al.*, 2013). No obstante, revisiones y estudios meta-analíticos revelan diferencias en (i) la fortaleza de la asociación, (ii) la calidad de las investigaciones en las que se basan y (iii) las conclusiones prácticas que se pueden dibujar desde estas en torno al impacto de HRM. Estas revelaciones reflejan las limitaciones observadas y por tanto constituyen fuente de retos en el campo. A continuación, se desarrollan cuatro aspectos que podrían contribuir a explicar las diferencias mencionadas: (i) característica multifacética del rendimiento, (ii) sistemas de gestión de personas: ambigüedad teórica y empírica, (iii) ajuste entre prácticas y elementos contingentes (efectos sinérgicos) y (iv) modelado de la relación “HRM-rendimiento”.

4.3.1 Característica multifacética del rendimiento

Basándose en la clasificación original de Dyer y Reeves (1995), la investigación mayoritariamente se enfoca en resultados próximos y distantes (Guest, 1997; Paauwe & Richardson, 1997). Resultados próximos son los resultados de rendimiento organizativo de los que cabe esperar que estén más directamente relacionados con las prácticas de gestión de personas, como *Tasas de absentismo y rotación, productividad, calidad y servicio* (p.ej., Garmendia, Elorza, Aritzeta, & Madinabeitia-Olabarria, 2020; Kehoe & Wright, 2013; Kim & Han, 2019; Sun, Aryee, & Law, 2007). Los resultados distantes cubren aspectos relacionados con el rendimiento financiero y de mercado de la organización, como *Retorno del capital, Valor de mercado, Retorno de inversión y Cuota de mercado* (p.ej., Blasi, Freeman, & Kruse, 2016; Collings, Demirbag, Mellahi, & Tatoglu, 2010; Park & Kruse, 2014; Riordan, Vandenberg, & Richardson, 2005). Con independencia al enfoque más próximo o distante de los resultados la mayoría de las investigaciones del campo han examinado el rendimiento desde el punto de vista de la empresa (Boselie *et al.*, 2005). Concretamente, en los últimos 30 años, más de la mitad de los estudios del campo han medido el resultado en términos de rendimiento organizativo (Boon *et al.*, 2019). Más aún, la extendida práctica del uso de medidas subjetivas en la medición del rendimiento organizativo (Wall & Wood, 2005) ha sido fuente de controversia (Dess & Robinson, 1984; Gerhart, 2013). Esta práctica podría condicionar la magnitud del efecto obtenido en la relación HRM-

rendimiento y además podría contribuir al problema de la varianza del método común. En consecuencia, la medición del rendimiento organizativo debería provenir idealmente de una fuente objetiva (Wright *et al.*, 2005).

Sin embargo, otras líneas de investigación han explorado el rendimiento centrado en las personas asumiendo la necesidad de mirar más allá del rendimiento empresarial (Jackson *et al.*, 2014). Por ejemplo, Ramsay *et al.*, (2000) indican que el sistema de prácticas de alto rendimiento no aboga por el interés de las personas trabajadoras mientras Legge (1995) sugiere una naturaleza explotadora en estos. En respuesta, emerge un punto de vista matizado, el cual sugiere que los resultados en las personas deberían de considerarse como la cuestión central (Guest, 2002; Kochan & Osterman, 1994; Peccei, 2004). Que es posible que el conjunto de prácticas de gestión de personas conduzca a (i) mejorar el bienestar de las personas y (ii) mejor rendimiento (Peccei *et al.*, 2013; van de Voorde *et al.*, 2012). Este punto de vista es reforzado por la investigación en empresas del sector público, donde se evidencia que los indicadores financieros convencionales del sector privado no resultan relevantes (p.ej., Messersmith *et al.*, 2011). A su vez, esto apoya la visión de que los resultados son multifacéticos (Jackson *et al.*, 2014) y que es necesario mirar más allá del rendimiento financiero (Farndale & Paauwe, 2018; Guest, 2017). Además, Peccei y van de Voorde (2019) observan que, los efectos simultáneos de los sistemas de gestión de personas en bienestar y rendimiento, principalmente emplean una sola dimensión del bienestar (Grant *et al.*, 2007). Esto pone de manifiesto la falta de atención al bienestar, desde una perspectiva integral, por lo que los resultados pueden verse condicionados.

4.3.2 Sistemas de gestión de personas: ambigüedad teórica y empírica

Bowen y Ostroff (2004) señalaron que el contenido de los sistemas de personas “debería estar impulsado en gran medida por los objetivos y valores estratégicos de la organización” (p. 206). Por lo tanto, una forma de conceptualizar los sistemas de personas es basar la configuración de las prácticas de gestión de personas directamente en el objetivo específico que el sistema pretende alcanzar. Al examinar la literatura SHRM se pueden distinguir tres conceptualizaciones diferenciables de sistemas de personas (Boon *et al.*, 2019; Jackson *et al.*, 2014; Lepak *et al.*, 2006).

Los **sistemas de alto compromiso** crean condiciones que animan a las personas trabajadoras a identificarse con los objetivos de la organización y a esforzarse por alcanzarlos (Whitener, 2001). La pretensión última es que estas prácticas ayuden a forjar una conexión psicológica más fuerte entre las personas trabajadoras y sus organizaciones empleadoras. Como señala Arthur (1994), “dan forma a los comportamientos y actitudes deseados de los empleados forjando vínculos psicológicos entre los objetivos de la organización y los de las personas. En otras palabras, la atención se centra en el desarrollo de personas comprometidas en las que se puede confiar para que utilicen su criterio para llevar a cabo las tareas de forma coherente con los objetivos de la

organización” (p. 672). Los sistemas orientados al compromiso tratan de aumentar la eficacia de la organización animando a las personas a identificarse con los objetivos de esta y a trabajar duro para alcanzarlos (Arthur, 1994; Whitener, 2001; Wood & De Menezes, 1998). En consecuencia, estos sistemas consisten en prácticas como la formación y el desarrollo intensivos, la socialización, la promoción desde dentro, la contratación selectiva de personal y las prácticas de incentivos o de compensación.

Los **sistemas de alta implicación** están algo relacionados con los sistemas de alto compromiso. Implicación se refiere a la condición de estar involucrado o participar en algo mientras compromiso es la cualidad de estar dedicado a una causa o actividad mediante la identificación o vínculo hacia ella. Por tanto, la finalidad última de los sistemas de alta implicación es hacer partícipes del negocio a las personas trabajadoras, tanto en el plano financiero como psicológico (Lawler, 1986). Las prácticas de *participación en los beneficios* y la *participación en la propiedad* tratan de promover la implicación en el plano financiero. Las *prácticas de la participación en la gestión* tratan de implicar psicológicamente a las personas, tanto en su trabajo como en la organización. La *participación en la gestión* se compone de dos dimensiones: (i) puestos de trabajo de calidad con autonomía y flexibilidad y (ii) mecanismos mediante los cuales las personas puedan participar en la organización en general y contribuir a la mejora continua (Wood, 2020; Wood *et al.*, 2012). La primera, la implicación en el trabajo o en su rol, trata de responder a las rígidas divisiones de las tareas dominantes del taylorismo promoviendo la responsabilidad y autonomía en los trabajos (Wall *et al.*, 2004; Wood *et al.*, 2012). La segunda, la implicación en la organización, se centra en la participación de las personas trabajadoras más allá del puesto de trabajo orientándose a la mejora en el amplio contexto de la organización (Benson & Lawler, 2003). Así, uno de los elementos distintivos de este sistema lo constituye el valor añadido de una implicación más allá del puesto de trabajo, a nivel de la organización (Wood, 2021). Guthrie (2001), por ejemplo, examinó los efectos de las prácticas alta implicación en la rotación (retención de las personas trabajadoras) y en la productividad. Para ello, hizo uso de prácticas como la remuneración basada en el grupo (p.ej., la *participación en los beneficios* y la *participación en la propiedad*) y los programas de participación de las personas trabajadoras (p.ej., los círculos de calidad y los equipos de trabajo), entre otras.

El sistema de personas que ha recibido más atención en la literatura es el **sistema de trabajo de alto rendimiento** (Boon *et al.*, 2019; Jackson *et al.*, 2014). Mientras los sistemas previos (p.ej., implicación) *delatan* la filosofía dominante que persigue la dirección, el sistema de trabajo de alto rendimiento conduce en última instancia a las expectativas de las personas de dirección de alguna forma de “alto rendimiento” (Boxall & Huo, 2019). Para ello, se centran en el uso de un conjunto integral de mejores prácticas de gestión de personas que se complementan entre sí. Wood (2020) denomina a esta perspectiva como metodología tecnocrática, basada en el tratamiento de las prácticas de gestión como tecnologías que pueden aplicarse selectivamente a diferentes grupos de

la organización. Los sistemas de alto rendimiento han incluido tradicionalmente prácticas relacionadas con enfoques estructurados y exhaustivos de selección y contratación, pago por rendimiento y otros planes de compensación basados en incentivos (predominantemente individuales). A estos se añaden, intercambio de información, procesos rigurosos de evaluación del rendimiento y formación en habilidades genéricas y específicas de la empresa (Datta *et al.*, 2005; Huselid, 1995; Posthuma *et al.*, 2013; Takeuchi *et al.*, 2009)

Una revisión exhaustiva de los estudios empíricos del campo de SHRM ofrece una serie de conclusiones al respecto de los sistemas de gestión de personas. Concretamente, existen aspectos indicativos de ambigüedad teórica y ambigüedad empírica. La ambigüedad teórica se refleja en los problemas con la conceptualización de los sistemas—denominación del sistema y prácticas que lo constituyen. Por el contrario, la ambigüedad empírica hace referencia a problemas de medición de las prácticas de gestión de personas.

Los estudios emplean diversas denominaciones para conceptualizar los sistemas de prácticas de gestión de personas. Boon *et al.*, (2019) muestran que denominaciones no especificadas como HRM, prácticas de RRHH, sistema de RRHH, paquete de RRHH o configuración de RRHH son ampliamente utilizadas (34% en general), aunque su uso ha disminuido con el tiempo (del 59% al 23%). Con estas denominaciones genéricas, no queda claro a qué se hace referencia ni cuál es el objetivo que se persigue. Denominaciones como “alto rendimiento” (35%), “compromiso” (8%) o “implicación” (8%) de los sistemas de personas son muy utilizadas y apenas han cambiado con el tiempo. El problema es que a menudo se utilizan términos diferentes para sistemas de personas muy similares. A este respecto, recientemente se ha visto incrementado el requerimiento hacia la concreción en la identificación del sistema empleado en cada estudio (Boon *et al.*, 2019; Boxall & Huo, 2019; Wood, 2020). Por ejemplo, Wood (2020) sugiere que la gestión de alta implicación y los sistemas de trabajo de alto rendimiento pueden y deben distinguirse entre sí. Wood argumenta que “la gestión de alta implicación es un enfoque de gestión integrado centrado en el incremento de la participación y la implicación de los empleados, mientras que la perspectiva de los sistemas de trabajo de alto rendimiento trata de la búsqueda de un conjunto de prácticas que puedan garantizar un alto rendimiento” (2020, p. 11). Similarmente, los sistemas de personas de alto compromiso sugieren que su objetivo estratégico es potenciar el compromiso de las personas trabajadoras haciéndolo diferente de un sistema de alto rendimiento. Concretamente, los sistemas de alto compromiso, al igual que los de alta implicación, no asumen que “una configuración particular de las prácticas supone necesariamente una mejora en el rendimiento” (Bryson *et al.*, 2005, p.460). No obstante, se utilizan indistintamente en muchos estudios (Boon *et al.*, 2019), lo que implica que estas denominaciones se han vuelto más generales de lo que se pretendía originalmente (Wood, 2020).

Además, las prácticas incluidas en estos sistemas y los ítems empleados para medirlas se solapan en gran medida o varían con el tiempo. Por ejemplo, la mayoría de las prácticas se encuentran en los sistemas de alto compromiso y los sistemas de alto rendimiento, indistintamente. Además, varios estudios sobre el primero (p.ej., Kwon *et al.*, 2010; Yamamoto, 2013) basan la elección de las prácticas del sistema en trabajos sobre el segundo (p.ej., en Becker & Huselid, 1998; Huselid, 1995). Sin embargo, los mecanismos causales (perspectivas teóricas subyacentes) que vinculan las distintas combinaciones de prácticas seleccionadas con los resultados deberían diferir. Por consiguiente, las combinaciones no deberían ser totalmente intercambiables. Estos problemas de denominación pueden crear confusión y ambigüedad y pueden reflejar un desajuste entre la teoría y la medición. Por otro lado, las prácticas incorporadas en los sistemas han ido variando con el tiempo. Por ejemplo, los sistemas de alta implicación originalmente adoptaban las tres prácticas de participación principales (Lawler, 1986; Pfeffer, 1994). Sin embargo, estos sistemas en la actualidad descuidan las prácticas de implicación financiera, especialmente la *participación en la propiedad* (p.ej., Wood, 2020; Wood *et al.*, 2012). Resumiendo, Boon *et al.*, (2019) sugieren que estas conceptualizaciones y mediciones cada vez más ambiguas de los sistemas de personas representan un obstáculo para el progreso de la investigación.

En relación con la medición de los sistemas o prácticas de gestión de personas, es fundamental distinguir entre políticas y prácticas (Boselie *et al.*, 2005; Wright & Boswell, 2002). Las primeras son las *intenciones declaradas por la organización* respecto a sus diversas actividades de gestión de las personas trabajadoras. Las segundas son las *actividades reales*, operativas y observables, tal como las experimentan las personas (Purcell & Hutchinson, 2007). Ambas forman parte del modelo de proceso de SHRM sugerido por Wright y Nishii (2013), en el que la variable más próxima a las actitudes y comportamientos de las personas es la que mejor predice los resultados (Beijer *et al.*, 2019). Por tanto, se recomienda medir las prácticas percibidas mediante la observación de múltiples personas trabajadoras no directivas, solventando así los problemas de conceptualización.

4.3.3 Ajuste entre prácticas y elementos contingentes (efectos sinérgicos)

El ajuste se refiere a la noción de que los efectos de las prácticas individuales de gestión de personas dependen de la naturaleza de (i) otras prácticas de gestión de personas en el sistema o (ii) elementos contingentes (p.ej., la estrategia empresarial). Lo primero se conoce como ajuste interno y lo segundo como ajuste externo (Baird & Meshoulam, 1988), o lo que otros denominan ajuste horizontal y vertical, respectivamente (p.ej., Gerhart, 2007a).

Ajuste interno (horizontal)

Ajuste interno se refiere a una congruencia entre las varias prácticas de gestión de personas (Baird & Meshoulam, 1988). Concretamente, es la idea de que los efectos de las prácticas individuales de gestión de personas sobre la eficacia no son aditivos y que el examen de las prácticas individuales de gestión de personas por sí solo puede dar resultados engañosos (Gerhart *et al.*, 1996). Según Milgrom y Roberts (1994) “un grupo de actividades son complementarias si hacer más de cualquier subconjunto de ellas aumenta los beneficios respecto de hacer más de cualquier subconjunto de las actividades restantes” (p. 3). En una línea similar, Appelbaum *et al.*, (2000) hablan de “sinergia” y sugieren que el argumento del ajuste horizontal es convincente. Señalan que, aunque “todavía hay pocos estudios sobre esta relación”, estos estudios “sugieren que los conjuntos, sistemas o configuraciones de prácticas internamente coherentes... explican mejor el rendimiento organizativo que las prácticas individuales” (p.34). Esto es coherente con el enfoque de complementariedad eficiente de Chadwick (2010), que propone que los efectos interactivos entre las prácticas de gestión de personas se producen cuando las prácticas son altamente especializadas e interactivas. Por ejemplo, los incentivos y la formación están especializados en la motivación y el capital humano, respectivamente. Ambas prácticas interactúan entre sí para el rendimiento de las personas trabajadoras, lo que requiere que éstas dispongan de capital humano y realicen un esfuerzo (Wright & Snell, 1998). Las personas trabajadoras motivadas que disponen de las habilidades y capacidades necesarias son capaces de alcanzar un mayor rendimiento laboral (Delery & Roumpi, 2017; Zhao & Chadwick, 2014).

Existen estudios que muestran evidencias favorables al ajuste interno (Kim *et al.*, 2017; Pendleton & Robinson, 2010; Su *et al.*, 2018; Wright & Essman, 2021), estudios que ofrecen resultados modestos (Huselid, 1995; Kruse, 1993) o que no hallan evidencias de ningún tipo (Cooke, 1994; Delaney & Huselid, 1996) e incluso los que ofrecen evidencias contradictorias (Horgan & Mühlau, 2006; Pendleton & Robinson, 2010). Además, a pesar de las evidencias favorables al ajuste interno que ofrecen los meta-análisis (Combs *et al.*, 2006; Subramony, 2009), Gerhart (2007a) sugiere que algunos estudios favorables (p.ej., Appelbaum *et al.*, 2000; Ichniowski *et al.*, 1997) “no muestran evidencia de la interacción estadística, lo que supone la base para la hipótesis de ajuste o ‘sinergia’” (p.327). Por lo tanto, se requieren más estudios para corroborar la interacción entre las prácticas de gestión de personas (Jiang, Lepak, Hu, *et al.*, 2012).

Ajuste externo (vertical)

El ajuste externo (o vertical) hace referencia al alineamiento entre las prácticas o sistemas de gestión de personas con elementos contingentes (p.ej., estrategia) de la empresa (Schuler & Jackson, 1987). Se han desarrollado modelos de ajuste vertical en HRM para la estrategia de contratación (p.ej., Sonnenfeld y Peiperl, 1988), la estrategia de compensación (p.ej., Gomez-Mejia & Balkin, 1992) y el abanico más amplio de prácticas de gestión de personas (p.ej., Baird y Meshoulam, 1988; Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987). En general, estos modelos suelen

partir del modelo de estrategia competitiva de Porter (es decir, liderazgo en costes frente a diferenciación) o del modelo similar de Miles-Snow (es decir, defensores frente a prospectores). Estos modelos distinguen entre estrategias de alto valor añadido (diferenciación/prospector) y de bajo valor añadido (líder en costes/defensor). Por tanto, para los modelos de estrategias de alto valor añadido el sistema es de un tipo (p.ej., de alta implicación) y para la estrategia de bajo valor añadido el sistema que se emplea es de otro tipo (p.ej. de control).

A pesar de la opinión generalizada de que el ajuste vertical es relevante, las evidencias son, en el mejor de los casos, contradictorias (Delery, 1998; Gerhart *et al.*, 1996). Por ejemplo, la conclusión general de Huselid (1995) fue que sus resultados en general no apoyaban el ajuste. De entre diversos estudios sobre sistemas HRM, Becker y Gerhart (1996) calificaron el apoyo al ajuste vertical entre “débil” (Delaney & Huselid, 1996; Delery & Doty, 1996) y “mixto” (Youndt *et al.*, 1996). Por otro lado, la corriente RRII pone el foco en las prácticas a diferencia de SHRM, que lo hace en los sistemas. No obstante, los indicios sobre el ajuste vertical en RRII son más sólidos que los de la literatura SHRM (Gerhart, 2007a). Se ha comprobado que un mejor ajuste entre la estrategia salarial y la estrategia empresarial (p.ej., liderazgo en costes y diferenciación) y la estrategia corporativa (p.ej., etapa de crecimiento y diversificación) mejora el rendimiento de la empresa (para revisiones, véase Gerhart, 2000; Gerhart y Rynes, 2003; Gomez-Mejia y Balkin, 1992).

4.3.4 Modelado de la relación ‘HRM-rendimiento’

Los estudios empíricos que analizan la relación “HRM-rendimiento” se enfrentan a retos que giran en torno al rigor del diseño y el modelado estadístico de la relación. En relación al *diseño*, Wall & Wood (2005) identificaron 3 tipos genéricos: (i) transversal (evalúa todas las variables al mismo tiempo), (ii) quasi-longitudinal (evalúa las prácticas HRM en un punto y el rendimiento en otro momento posterior en el tiempo) y (iii) longitudinal (evalúa las prácticas HRM y el desempeño en múltiples puntos en el tiempo). Dado que el diseño transversal resulta inapropiado para realizar inferencias causales, es creciente la aceptación de la necesidad de considerar la precedencia temporal en la recogida de datos (Wright *et al.*, 2005; Wright & Ulrich, 2017). Esto significa, si es posible, recoger las variables dependientes después de las independientes (p.ej., Gardner *et al.*, 2011; Messersmith *et al.*, 2011). Pero también significa plantear diseños longitudinales dado que resulta ser el más riguroso de los diseños para la inferencia de causas (p.ej., Garmendia *et al.*, 2020; Shin & Konrad, 2017). En este estudio se adopta un diseño quasi-longitudinal, dado que se miden las prácticas de gestión de personas entre los años 2017 y 2018 y el rendimiento es recogido en los años 2018 y 2019, respectivamente.

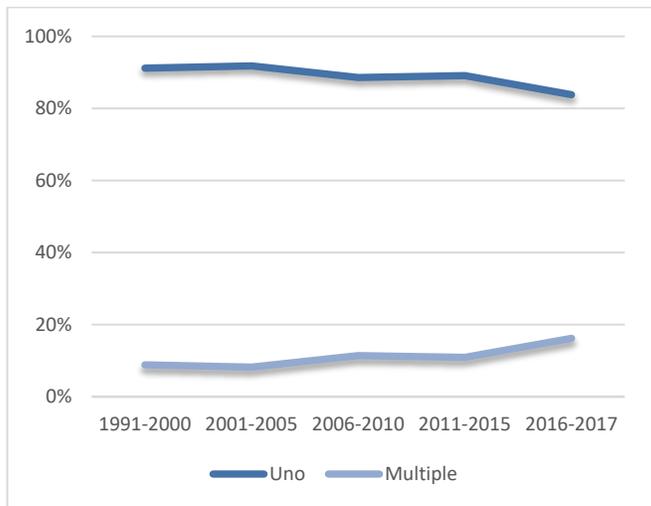
En relación con el *modelado estadístico*, se distinguen dos dimensiones: las fuentes de variación en las medidas y en las relaciones modeladas. La primera, conlleva entender todos los

tipos y fuentes de variación que existen en la medición y cómo cada uno puede llevar a sesgar la relación observada. Gerhart *et al.*, (2000) analizan las diversas fuentes de error en la medida (error debido a ítems, fuentes y tiempo) que existen en las medidas de las prácticas de gestión de personas. Mostrando que puede existir un error significativo debido a la fuente, Gerhart (2013) sugiere que se podrían obtener mediciones más fiables de las prácticas de gestión de personas recurriendo a múltiples encuestados. No obstante, y a pesar de los problemas conceptuales y de fiabilidad, la medición de las prácticas de gestión personas a través de las personas directivas resulta ser la práctica más extendida (Boon *et al.*, 2019; Wall & Wood, 2005). Por tanto, la medición de las prácticas percibidas mediante la observación de múltiples personas trabajadoras adoptada para este estudio resuelve los problemas de falta de fiabilidad derivadas del informante único.

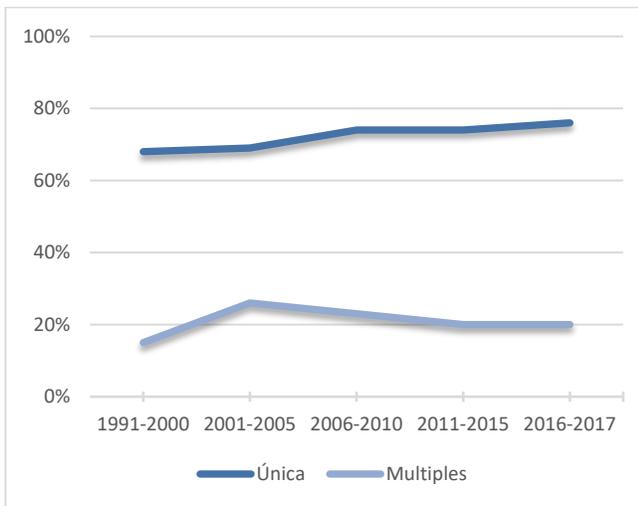
El problema del modelado, no obstante, no se limita a variables únicas, sino que atañe a la propia relación entre los sistemas de gestión de personas y el rendimiento. Becker y Huselid (2006) observaron que puede producirse un sesgo de variable omitida cuando el modelo deja fuera una o más variables relevantes. Cuando una variable se correlaciona al mismo tiempo con la variable independiente y con una dependiente, no tenerlo en cuenta puede impactar en la magnitud y la dirección de la relación (Gerhart, 2007b, 2013).

Resumiendo, la comunidad científica (Boxall *et al.*, 2016; Peccei & van de Voorde, 2019; Wright & Ulrich, 2017) sugiere incrementar el rigor en el modelado de HRM-rendimiento (i) separando temporalmente las variables independientes y dependientes para establecer la dirección causal, (ii) empleando múltiples informadores y fuentes de datos para mejorar la fiabilidad y validez de las medidas, (iii) testeando y controlando las variables endógenas que pudieran afectar a la relación HRM-rendimiento y (iv) desarrollando modelos que capturen el fenómeno multinivel a través de procesos emergentes. Las evidencias muestran una evolución ascendente en el empleo de múltiples puntos de medición (con predominio en diseños quasi-longitudinales) si bien la gran mayoría de los estudios (entre el 80% y 84%) aún se basan en diseños transversales (Boon *et al.*, 2019; Jiang & Messersmith, 2018; Peccei & van de Voorde, 2019), véase la Figura 4-9. El uso de una única fuente parece estabilizarse en un 20%, con un creciente protagonismo de las personas trabajadoras no directivas como informantes llegando a representar la mitad de los estudios en la actualidad (véase la Figura 4-10). En su revisión cualitativa de estudios que analizan los sistemas de gestión de personas-bienestar-rendimiento, Peccei y van de Voorde (2019) observan que sólo ocho (17%) de los estudios adoptan un diseño de investigación más sólido basado en datos multifuentes y no transversales, mientras que casi la mitad (41%) combina un diseño transversal con datos de una sola fuente. Asimismo, diversas revisiones atestiguan una tendencia creciente en el uso de enfoques multinivel en detrimento del todavía mayoritario (73%) uso de un solo nivel (véase la Figura 4-11) (Boon *et al.*, 2019; Jiang & Messersmith, 2018). Más aún, Peccei y van de Voorde (2019) señalan que, en muchos de los

estudios multinivel no se muestran las estadísticas adecuadas que justifican la agregación (Biemann *et al.*, 2012; Peccei & Van De Voorde, 2016).



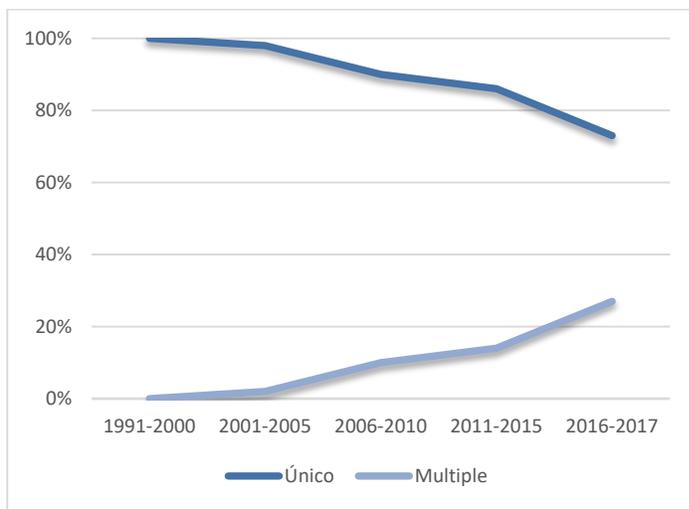
Fuente: Adaptado de Boon *et al.*, (2019)



Fuente: Adaptado de Boon *et al.*, (2019)

Figura 4-9. Puntos de medición en los estudios de SHRM.

Figura 4-10. Fuentes empleadas en los estudios de SHRM.



Fuente: Adaptado de Boon *et al.*, (2019)

Figura 4-11. Uso de niveles (único, múltiple) en los estudios de SHRM.

4.4 Conclusiones, limitaciones y retos

Tomando en consideración las evidencias encontradas que se describen en el apartado anterior y las recomendaciones que realizan los investigadores, este estudio adopta varias medidas. En primer lugar, atendiendo a la *característica multifacética del rendimiento* se decide analizar los resultados en términos de bienestar de las personas y rendimiento organizativo. Se analiza el bienestar de las personas como resultado haciendo uso de varios indicadores. Además, en respuesta a la solicitud de Peccei y van de Voorde (2019) se emplearán indicadores correspondientes a más de una dimensión para evaluar los efectos diferenciados del bienestar: psicológica y social. Al no existir estudios que analicen simultáneamente aspectos del bienestar relacionados con el individuo y con las relaciones entre personas (Peccei *et al.*, 2013; Peccei & van de Voorde, 2019), esta investigación pretende aportar en este terreno inexplorado. Para analizar el efecto de la participación en el rendimiento organizativo se obtendrán datos correspondientes a indicadores económico-financieros de fuentes de datos objetivas.

En segundo lugar, se deciden adoptar varias medidas para solventar los *problemas de ambigüedad teórica y empírica*. Atendiendo al objetivo del estudio—analizar el efecto de la participación de las personas en el bienestar y el rendimiento—se decide adoptar la gestión de alta implicación de Lawler (1986). El sistema de alta implicación emplea las prácticas participativas para involucrar a las personas trabajadoras en el negocio, tanto en el plano financiero como psicológico. Por tanto, la presente investigación adopta la *participación en la propiedad* y la *participación en los beneficios*, que son dos prácticas que tratan de implicar financieramente a las personas trabajadoras. Asimismo incorpora las prácticas de *participación en la gestión*, que buscan la implicación psicológica de las personas a través de dos dimensiones (Wood, 2020); (i) la autonomía y la discrecionalidad de las personas trabajadoras en su puesto de trabajo (Wall *et al.*, 2004; Wood *et al.*, 2012) y (ii) su participación en la toma de decisiones en el contexto más amplio de la organización (Benson & Lawler, 2003). Además, siguiendo la sugerencia de Boxall *et al.*, (2016), todas y cada una de las prácticas de participación del estudio se medirán a través de las personas trabajadoras no pertenecientes a la dirección. En línea con el modelo de proceso de SHRM (Wright & Nishii, 2013) parece razonable medir la implementación de las prácticas a través de lo que las personas trabajadoras no pertenecientes a la dirección manifiestan experimentar (Beijer *et al.*, 2019). Al hacerlo, el estudio conceptualiza las prácticas percibidas acorde a los principios teóricos y solventa los problemas de falta de fiabilidad en las medidas, derivados del informante único (Huselid *et al.*, 2000; Huselid & Becker, 2000).

En tercer lugar, el presente estudio decide abordar el *análisis del ajuste interno* entre las prácticas de participación que conforman el sistema. Aclarar los componentes de un sistema de personas es un requisito previo para examinar su funcionamiento interno. Para ello, esta investigación empírica se centra en las prácticas de participación de las personas, que se clasifican

teóricamente en dos dominios de políticas de personas: implicación financiera e implicación psicológica. Según las perspectivas económica y psicológica (Ben-Ner & Jones, 1995; Pierce *et al.*, 2001), las prácticas de participación se centran en la implicación financiera e implicación psicológica. Las prácticas orientadas al capital pretenden dar cuenta de los retornos excedentes o la pertenencia accionarial de manera que las/os empresarias/os comparten las ganancias y los riesgos con las personas trabajadoras. Las prácticas orientadas a la implicación pretenden satisfacer el control o la necesidad de influencia e información (Ryan & Deci, 2017), ya que estas prácticas facilitan la comunicación, el intercambio de información y en definitiva la codeterminación entre empresarias/os y personas trabajadoras.

El *ajuste interno* es la clave del enfoque universal aunque estos modelos no tienen en cuenta explícitamente la integración interna de las prácticas de gestión de personas, y las consideran simplemente desde un punto de vista aditivo (p.ej., Pfeffer, 1994; Becker & Gerhart, 1996). Los índices y las escalas son las técnicas más extensamente empleadas en los estudios empíricos del campo HRM (Bainbridge *et al.*, 2017; Hauff, 2019). Ambas técnicas, índices y escalas, evidencian el predominio de la consideración aditiva de los sistemas de prácticas de personas. No obstante, esta noción de ajuste es la que desplaza el foco de atención de las prácticas individuales de personas a todo el sistema de HRM. Por tanto, en este estudio se plantea identificar relaciones interactivas entre las principales prácticas de participación de dominios diferentes, aunque interdependientes: la implicación financiera y la implicación psicológica. Las prácticas de *participación financiera*—beneficios y propiedad—se orientan al capital mientras el dominio de implicación lo constituye el conjunto de prácticas que trata de hacer partícipes de la gestión a las personas trabajadoras no directivas.

Resumiendo, los conceptos de ajuste y alineación han sido fundamentales en el campo de SHRM. La literatura SHRM subraya la importancia de la coherencia interna y externa (Chadwick, 2010) para explicar los resultados de HRM. Las premisas teóricas que subyacen a estos conceptos siguen siendo útiles e intuitivamente convincentes aunque la falta de evidencias empíricas que los respalden resulta problemática (Snell *et al.*, 2021). Por tanto, son indispensables más estudios que contribuyan a dilucidar la cuestión del ajuste horizontal y vertical, que a su vez están en la génesis del concepto de sistema (Delery, 1998). Esta investigación contrasta la hipótesis del ajuste horizontal probando diversas relaciones interactivas entre las tres prácticas de participación. El estudio no examina ninguna hipótesis concerniente con el ajuste vertical, aunque se reconoce su influencia. Al hacerlo, el estudio plantea identificar variables de contexto y controlar su efecto sobre las variables dependientes (resultados) e independientes (prácticas de participación).

Por último, en relación con el modelado de la relación “HRM-rendimiento”, el presente estudio adopta una serie de medidas siguiendo las recomendaciones. En primer lugar, se diseña un estudio quasi-longitudinal donde se miden las prácticas de gestión de personas en un punto y el

rendimiento en otro momento posterior en el tiempo. Con esto se pretende elucidar rigurosamente la dirección causal de las relaciones entre las prácticas de gestión de personas y el rendimiento. En segundo lugar, serán múltiples personas trabajadoras no directivas las que informarán acerca de sus percepciones de las prácticas implantadas. Con esto, el estudio resuelve el problema de ambigüedad teórica conceptualizando la medida que se desea capturar mediante el informante adecuado (Boxall *et al.*, 2016). En tercer lugar, se solventa el problema de fiabilidad debido al informante único (Gerhart, 2007b, 2013; Huselid *et al.*, 2000). Por tanto, se evita la problemática inherente a un diseño transversal de fuente única. Por ejemplo, se evitan los posibles problemas de varianza del método común (Podsakoff *et al.*, 2003, 2012) que plantean serias dudas sobre la validez y fiabilidad de los resultados (Beijer *et al.*, 2019). En cuarto lugar, este estudio emplea el *tamaño* de la empresa—en términos del número de personas trabajadoras—y el *sector* en el que opera como variables endógenas². Las empresas grandes suelen tener más recursos para alcanzar sus objetivos (De Winne & Sels, 2013) lo que les permite implantar prácticas de gestión de personas más “sofisticadas” (Jackson *et al.*, 2014). Además, tanto el tamaño de las empresas como el sector en el que operan han mostrado estar relacionados con las prácticas de gestión de personas y con el rendimiento en el territorio estudiado (Uribeixebarria *et al.*, 2020). Por tanto, el estudio emplea las variables de *tamaño* y *sector* como variables de control a nivel organizativo.

² Variable endógena es aquella cuyo valor está determinado por las relaciones establecidas en el modelo en el que está incluida.

5. Revisión de la literatura de la participación

5.1 Criterios empleados para la revisión

Se ha llevado a cabo una búsqueda bibliográfica sistemática que ha incluido los estudios que investigan la relación entre las prácticas y sistemas de prácticas de participación y los resultados. Se han seleccionado los estudios publicados desde 2006 hasta 2020 en revistas internacionales dedicadas a relaciones industriales y laborales, psicología aplicada, y las revistas de gestión. Estas revistas incluyen, *Academy of Management Journal*, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *British Journal of Industrial Relations*, *European Management Journal*, *Human Resource Management*, *Human Resource Management Journal*, *ILR Review*, *International Journal of Human Resource Management*, *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Management*, *Journal of Organizational Behavior*, *Personnel Psychology*, *Personnel Review*. Se ha optado por el año 2006 como año de inicio del análisis porque, alrededor de esta época, la perspectiva integradora de las tres prácticas participativas empezó a recibir cada vez más atención en la investigación (Kaarsemaker & Poutsma, 2006; Rousseau & Shperling, 2003).

El estudio debe cumplir los siguientes criterios para ser incluido en la revisión. En primer lugar, se pone foco en la investigación empírica que incluye múltiples prácticas de participación. Esto implica la identificación y segregación de (i) estudios teóricos y análisis conceptuales de las diversas formas de participación, (ii) metaanálisis y revisiones de prácticas o sistemas de prácticas de participación y (iii) estudios empíricos de una sola práctica de participación. La literatura ha argumentado que un sistema o múltiples prácticas de personas tienen mayor efecto en los resultados en comparación con una sola práctica de personas (Combs *et al.*, 2006). Siguiendo este criterio se han buscado estudios que intentan captar una serie de prácticas de participación simultáneamente, evitando así la literatura de prácticas únicas. Por lo tanto, la búsqueda selecciona estudios que han investigado una combinación de prácticas de participación que mejoran la implicación psicológica (p.ej., autonomía e intercambio de información) y financiera (p.ej., participación en los beneficios y en la propiedad) de las personas trabajadoras (Lawler, 1986). Las prácticas participativas incluidas también se encuentran entre las prácticas de personas más estudiadas en las literaturas de SHRM (Boon *et al.*, 2019; Boselie *et al.*, 2005) y RRII (Ackers, 2010). En segundo lugar, para poder evaluar y comparar el efecto simultáneo de las prácticas participativas sobre el bienestar y el rendimiento, el bienestar debe ser conceptualizado al nivel de la dimensión (es decir, bienestar psicológico, de salud y social). Se ha argumentado que el bienestar psicológico ofrece apoyo a la tesis de las ganancias mutuas (Ho & Kuvaas, 2020; Peccei *et al.*, 2013). Además, el uso predominante de las dimensiones individuales del bienestar, con presencia destacada del bienestar psicológico (Peccei & van de Voorde, 2019), provocan un desconocimiento de los efectos en la dimensión social. Por tanto, se deciden identificar los estudios

que analicen los efectos en las dimensiones de (i) bienestar psicológico y (ii) bienestar de salud o social. En tercer lugar, siguiendo la clasificación de Guest (1997), la revisión se focaliza en indicadores que representen resultados de rendimiento y resultados financieros, ambos a nivel agregado (es decir, organización). Por último, también han sido seleccionados los estudios que incluyen las prácticas de participación como variable independiente y solamente el rendimiento organizativo como variable dependiente. Dado que la corriente de RRII analiza principalmente los efectos de las prácticas de participación en el rendimiento organizativo, se considera apropiado identificar este segundo conjunto de estudios a fin de reflejar el estado del arte predominante en RRII. Por lo tanto, se excluyen otros estudios que, por ejemplo investigan las prácticas de participación como una variable moderadora (p. ej., Searle *et al.*, 2011).

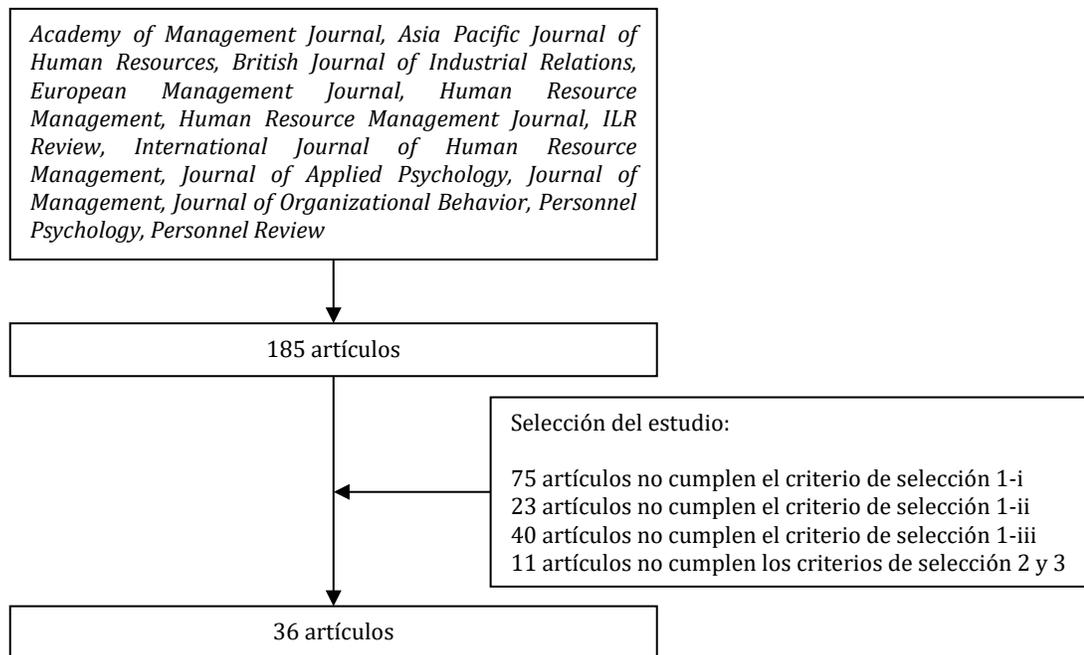


Figura 5-1. Proceso de selección de la revisión sistemática de la literatura.

En cuanto a los criterios de búsqueda, fueron revisados los resúmenes de los artículos publicados en el periodo de tiempo determinado en las revistas seleccionadas. Inicialmente, se encontraron 185 estudios basados en el resumen. Una vez revisados, se excluyeron 149 estudios porque no cumplían alguno de los criterios de selección. El número final resultante fue de 36 artículos. En la Figura 5-1 se puede ver un resumen del proceso de selección. Finalmente se procedió con la codificación de los artículos seleccionados para su posterior análisis.

La calidad de los estudios identificados ha sido evaluada, siendo 4 los criterios seleccionados por su relevancia en el campo (Wall & Wood, 2005; Wright *et al.*, 2005): (i) tamaño de la muestra

y ratio de respuesta, (ii) calidad del diseño de investigación, (iii) fiabilidad y validez de las mediciones y (iv) adecuación del test estadístico implementado. Las puntuaciones empleadas para evaluar cada uno de los criterios, siguen los requisitos establecidos por Peccei *et al.*, (2013).

La Tabla 5-1 muestra el conjunto de los estudios que analizan la relación entre las diversas prácticas de participación y los resultados. Mientras 21 estudios analizan los efectos de diversas formas de participación en bienestar y rendimiento son 15 los estudios que se centran únicamente en el rendimiento organizativo. Para cada estudio seleccionado se reportan (i) el/los marco/s teórico/s empleados, (ii) las prácticas de participación (gestión, beneficios y propiedad) analizadas y la forma en que se conceptualizan (prácticas individuales, dimensiones o sistemas), (iii) las medidas de bienestar y rendimiento analizadas y (iv) el signo de la relación entre las prácticas de participación identificadas y la variable dependiente, es decir, bienestar y rendimiento.

Tabla 5-1. Estudios que analizan el efecto de la participación en bienestar y rendimiento.

Autor/es	Marco Teórico o Perspectiva	Muestra	Prácticas de participación ³	Conceptualización ⁴	Bienestar		Rendimiento Organizativo		Ratio de respuesta ⁵	Diseño ⁶	Validez y Fiabilidad ⁷	Test estadístico ⁸	Calidad ⁹	Part-Bienestar	Part-Rend.
					psicológico	físico /social	Medida	Medición (Objetivo/ Subjetivo)							
Blasi, Freeman, y Kruse (2016)	Teoría de la agencia	200-300 personas aleatorias de GPW	PG PB PP	D	Satisfacción		ROE o rentabilidad financiera	0	2	2	2	3	AQ	+	+
Braam y Poutsma (2015)	-	2.153 empleadas/os de 195 empresas	PB PP	P			Rendimiento financiero	0	3	2	2	2	GQ	NA	+

³ Prácticas analizadas por el estudio: PG = participación en la gestión; PB = participación en los beneficios; = PG = participación en la propiedad.

⁴ Conceptualización: P= las prácticas de participación se conceptualizan como prácticas individuales; D = las prácticas de participación se conceptualizan como dimensiones o subsistemas de prácticas; S= las prácticas de participación se conceptualizan como sistemas mediante índices aditivos.

⁵ Tasa de respuesta: pequeño tamaño de la muestra (menos de 50) y ninguna información o tasa de respuesta baja (menos del 30 por ciento) = 1; sin información sobre la tasa de respuesta o con una tasa de respuesta baja combinada con una muestra de tamaño medio (entre 50 y 100), o con una muestra de tamaño bajo combinada con una tasa de respuesta alta (más del 30 por ciento) = 2; no hay información o tasa de respuesta baja combinada con un tamaño de muestra grande (más de 100) o tamaño de muestra medio combinado con una tasa de respuesta alta= 3; gran tamaño de la muestra combinado con una alta tasa de respuesta = 4

⁶ Diseño: PP= post-predictivo (1) o prácticas medidas tras el rendimiento; TR= transversal (2) o prácticas medidas junto al rendimiento; PR= predictivo (3) o prácticas antes del rendimiento; LO= longitudinal (4)

⁷ Validez y fiabilidad de las medidas: datos subjetivos de una sola fuente (1); datos subjetivos, psicométricos reportados sólo para una o dos mediciones (2); datos subjetivos, todas las medidas psicométricas reportadas, o psicometría de resultados objetivos no reportados (3); resultado objetivo y psicometría reportada (4)

⁸ Prueba o test estadístico: 1 = ninguna prueba; 2 = correlaciones; 3 = regresión múltiple o (M) ANOVA; 4 = análisis multinivel o modelización de ecuaciones estructurales.

⁹ Calidad (el número de criterios de calidad que se cumplen): AQ (promedio) = obtuvo una puntuación de 1 en dos (o más) criterios o una puntuación de 1 y 2 en dos (o más) criterios; EQ (excelente) = obtuvo una puntuación de 3 ó 4 en los cuatro criterios; GQ (bueno)= estudios que no caen en una categoría promedio o excelente

Chadwick y Li (2018)	Teoría de la señal	125 empresas pequeñas y medinas	PG PB	S		Productividad	S	3	2	2	3	GQ	NA	+
Chadwick <i>et al.</i> , (2013)	-	96 empresas pequeñas	PG PB PP	S		Productividad	O	2	2	3	3	AQ	NA	+
Choi (2014)	TIS	11.911 empleadas/os de 434 empresas	PG PB	D	Satisfacción en el trabajo	ROA	O	3	3	4	4	EQ	+	+
Collings, Demirbag, Mellahi y Tatoglu (2010)	TIS	340 empresas en Turquía	PG PB	P	Compromiso y satisfacción	Rendimiento financiero	S	2	1	3	3	AQ	0	0
Dube y Freeman (2010)	Teoría de la agencia	2400 personas de la encuesta de WRPS	PG PB PP	P	Satisfacción en el trabajo y compromiso	Productividad	S		2	1	3	AQ	+	+
Elorza, Aritzeta y Ayestarán (2011)	RBV; comportamiento	732 personas de 26 empresas	PG PB	S	Compromiso afectivo	Productividad ; absentismo	S	2	2	4	4	GQ	+	+
Frick <i>et al.</i> , (2013)	Teoría económica	25 unidades productivas	PB PP	P		Productividad ; absentismo	O	2	1	2	3	AQ	NA	0; +

El efecto de la participación en bienestar y rendimiento

García-Chas <i>et al.</i> , (2014)	TIS; TAD	155 ingenieros de 19 empresas	PG PB	S	Satisfacción en el trabajo	Intención de permanecer	S	3	2	3	4	GQ	+	+
Gardner <i>et al.</i> , (2011)	TAD	1.748 empleadas/os de 93 grupos de trabajo	PG PB	D	Compromiso afectivo	Intención de permanecer	S	2	3	3	3	GQ	+	+
Gong, Law, Chang, y Xin (2009)	RBV; TIS	2.148 gestores de 463 empresas	PG PB	D	Compromiso afectivo	Rendimiento financiero	S	3	2	3	4	GQ	+	+
Horgan y Mühlau (2006)	-	392 unidades empresariales	PG PB	S		Rendimiento; Cooperación	S	3	2	2	3	AQ	NA	+
Jensen <i>et al.</i> , (2013)	Teoría JD-C	1.592 personas trabajadoras de 87 áreas	PG PB	S	Ansiedad	Salida voluntaria	S	3	2	3	4	GQ	+	+
Jones <i>et al.</i> , (2017)	-	398 empresas finlandesas	PG PB PP	D		Productividad laboral	O	3	1	2	3	AQ	NA	+
Jones, Kalmi y Kauhanen (2010)	-	200 empleados	PG PB	P		Productividad	O		3	2	3	AQ	NA	0

Jones <i>et al.</i> , (2019)	-	214 empresas	PG PB	P		Productividad	0	2	2	3	AQ	NA	+	
Katou y Budhwar (2010)	RBV; AMO	178 empresas de fabricación	PG PB	D	Compromiso y satisfacción	Rendimiento organizativo	S	2	2	3	4	GQ	+	+
Kehoe y Collins (2017)	Comporta miento; TIS	128 departament os de ciencias e ingeniería	PG PB	S	Compromiso organizativo	Rendimiento departamento	S	3	2	3	4	GQ	+	+
Kehoe y Wright (2013)	TIS	56 unidades de negocio de alimentación	PG PB	S	Compromiso afectivo	Absentismo Intención de permanecer	S		2	3	4	GQ	+	+
Kim y Han (2019)	Teoría de identidad social	173 empresas	PG PP	P		Productividad laboral	0	3	3	4	4	EQ	NA	+
Kim <i>et al.</i> , (2017)	Teoría del capital humano	333 unidades productivas	PG PB	P		ROE	0	4	1	3	4	GQ	NA	+
Lee <i>et al.</i> , (2019)	TIS	285 empleados en 14 centros de investigación	PG PB	P	Confianza	Creatividad	S	3	2	3	3	GQ	+	+

El efecto de la participación en bienestar y rendimiento

Macky y Boxall (2007)	Marco AMO	452 personas trabajadoras	PG PB PP	S	Compromiso organizativo; satisfacción en el trabajo	Intención de permanecer	S	3	2	3	4	GQ	+	0
						Confianza							+	
Marescaux <i>et al.</i> , (2013)	TAD	5.748 personas trabajadoras	PG PB	P	Compromiso organizativo	Intención de permanecer	S	3	2	3	4	GQ	+	+
Messersmith <i>et al.</i> , (2011)	TIS	1.372 personas de 119 departamentos	PG PB PP	S	Compromiso; satisfacción	Rendimiento departamento	O	2	3	4	4	GQ	+	+
Park y Kruse (2014)	TIS	419 empresas y 12.057 personas	PB PP	S	Compromiso organizativo	Rentabilidad económica (ROA)	O	3	3	4	3	EQ	+	+
Park <i>et al.</i> , (2010)	Teoría de las necesidades	4.374 empleadas/os de 29 empresas	PG PB	P	Compromiso afectivo	Intención de permanecer	S	4	2	3	3	GQ	+	+
Pendleton y Robinson (2010)	Teoría de la agencia	1.086 plantas de trabajo	PG PP	S		Productividad	S	3	2	2	3	GQ	NA	±
Peterson y Luthans (2006)	-	21 unidades productivas	PG PB	D		Rentabilidad; Rotación de personal	O	1	2	2	3	AQ	NA	+

Robinson y Wilson (2006)	-	93 empresas	PB PP				Productividad	0	2	2	2	3	GQ	NA	±
Shin y Konrad (2017)	RBV; AMO	2,228 personas directivas	PG PB PP	S			Productividad	0	4	4	3	4	EQ	NA	
Sun <i>et al.</i> , (2007)	TIS	486 personas supervisoras y directivas	PG PB	S			Productividad ; Rotación de personal	S	3	2	3	4	GQ	NA	+
Vanhala y Tuomi (2006)	-	1.389 empleadas/os de 91 empresas	PG PB	D	Satisfacción	stress (agotamiento emocional)	Margen de beneficio; Competitividad; Satisfacción del cliente	S		4	2	3	GQ	0	0
Xi <i>et al.</i> , (2017)	Colaboración o "ganar-ganar"	1.265 empleadas/os y 190 personas directivas de 190 empresas	PG PB	P	Compromiso organizativo; satisfacción en el trabajo		Intención de permanecer	S	4	2	3	4	GQ	+	+
Zhong <i>et al.</i> , (2016)	TIS	605 empleadas/os de 130 empresas	PG PB	P	Compromiso organizativo		Intención de permanecer	S	3	2	3	4	GQ	+	+

5.2 Conclusiones

Una vez revisados los 36 estudios identificados las *conclusiones de carácter general* se resumen como sigue. 7 estudios (19%) analizan los 3 tipos de participación como variable independiente. No obstante, ninguno de estos estudios conceptualiza las tres formas de participación como prácticas independientes. Mientras 3 estudios analizan las dos prácticas financieras integrándolas en una única dimensión los 4 restantes conceptualizan las prácticas participativas como parte de un sistema de prácticas. Por tanto, no se han encontrado estudios que analicen las interacciones entre las tres prácticas de participación: gestión, beneficios y propiedad.

En coherencia con el cuerpo literario (Combs, Liu, Hall, *et al.*, 2006; Jiang, Lepak, Hu, *et al.*, 2012; Nyberg *et al.*, 2018), el 83% de los estudios evidencia una asociación positiva entre las prácticas de participación y el rendimiento organizativo. De los seis estudios restantes, cuatro no presentan relación ninguna y dos ofrecen resultados mixtos. Por tanto, a pesar de existir una evidencia mayoritariamente favorable, los resultados dispares sugieren seguir investigando sobre el efecto de las prácticas de participación en el rendimiento organizativo. Además, siguiendo la clasificación de Guest (1997), el 78% de los estudios emplea resultados de rendimiento mientras el 22% emplea indicadores de resultado financiero. Los indicadores empleados para la medición de resultados de rendimiento son principalmente la productividad y la intención de permanecer. Mientras, el resultado financiero es mayoritariamente evaluado a través de diferentes indicadores de rentabilidad (p.ej., ROI, ROE). Por otro lado, de los 21 estudios que analizan el bienestar como resultado el 90% solamente analiza una dimensión. Esto es, 17 estudios se centran en el bienestar psicológico, uno analiza el bienestar físico y otro el bienestar social. De los dos estudios que analizan simultáneamente más de una dimensión, uno (Macky & Boxall, 2007) explora la dimensión social del bienestar junto al bienestar psicológico y otro (Vanhala & Tuomi, 2006) explora las dos dimensiones del bienestar de enfoque individual. En línea con la literatura (Pauwe *et al.*, 2013; Van De Voorde *et al.*, 2012) el rol del bienestar en la relación participación—rendimiento parece depender del tipo del bienestar estudiado. Mientras el bienestar psicológico ofrece respaldo al enfoque de “ganancias mutuas” el bienestar físico apunta hacia los “resultados contradictorios”.

Con relación a la *perspectiva teórica* empleada, predominan los enfoques del comportamiento (50%), entre los que destacan la teoría del intercambio social (11 estudios) y la teoría de autodeterminación en el trabajo (3 estudios). Además, el 25% de los estudios emplean teorías de naturaleza económica entre los que destacan RBV (4 estudios) y la teoría de la agencia (3 estudios). Por último, solo 4 estudios combinan teorías de naturaleza diversa, es decir, teorías sustentadas en principios económicos y de comportamiento. Además, cabe destacar que un total de 9 estudios (25%) no ofrece ninguna teoría para sustentar sus hipótesis. En línea con lo sugerido por Nyberg

et al., (2018) en su metaanálisis de las prácticas financieras, “la mayoría de los estudios de la propiedad se centran en los resultados o las implicaciones más que en la teoría” (p.2442). Añaden que existen deficiencias de diseño y teoría en el ámbito de la *participación en los beneficios* que impiden una clara comprensión de los resultados.

La *calidad de los estudios* cuantitativos se resume a través de los cuatro elementos codificados en la Tabla 5-1. La *tasa de respuesta* se caracteriza por un tamaño de la muestra entre medio (50 a 100 encuestados) y grande (más de 100) y aproximadamente la mitad de los estudios ofrecen datos correspondientes a la ratio de respuesta. Además, dos estudios evalúan la representatividad de la muestra mediante el error de muestreo. El *diseño del estudio* es mayoritariamente transversal (67%), donde 2 de cada 3 estudios mide las prácticas junto al rendimiento. Uno de cada seis emplea el diseño predictivo—prácticas antes de rendimiento—y dos estudios emplean un diseño longitudinal. Además, con el paso de los años, se observa un incremento de rigor en la *fiabilidad y validez* reportadas para las variables observadas. Inicialmente no se ofrecía información, pero actualmente se validan psicométricamente los constructos. No obstante, existen aún en la actualidad estudios que omiten esta información y esto resulta especialmente problemático cuando, además, el 58% de los estudios emplean datos subjetivos para el rendimiento. En relación con el *test estadístico* empleado, existe un uso generalizado de regresión múltiple o en su defecto análisis multinivel o modelización de ecuaciones estructurales. Podría decirse que el análisis de los resultados en las personas (bienestar) favorece la captura del fenómeno multinivel y, por tanto, el uso de determinadas estrategias analíticas como los modelos de ecuaciones estructurales (Hauff, 2019).

5.3 Retos de los estudios que analizan la participación de las personas

Los estudios empíricos que analizan las diversas formas de participación muestran una segmentación entre aquellos que incorporan las prácticas de participación en gestión y la *participación en los beneficios* y los que exploran las distintas formas de *participación financiera* (beneficios y propiedad). Los primeros, que emanan principalmente del campo de la gestión estratégica de personas, reconocen que las prácticas de participación impactan en el rendimiento financiero a través de las personas. En consecuencia, hacen un uso generalizado de diversas perspectivas teóricas que contemplan el ámbito individual y social del individuo (p.ej., perspectiva del comportamiento). Además, en general, desestima la *práctica de la propiedad* como forma de participación en sus estudios. Por el contrario, la corriente de las relaciones industriales reconoce abiertamente las diversas prácticas de participación de naturaleza financiera. Sin embargo, la asunción de intereses divergentes (marco pluralista) u opuestos (marco radical) entre personas empresarias y empleadas guía la perspectiva de RRII. Esta mirada sumada a sus raíces económicas hacen que la teoría de la agencia sea la perspectiva en la que se fundamentan la mayoría de los

estudios empíricos (O'Boyle *et al.*, 2016). Esta teoría, que se sustenta en una racionalidad económica, considera a la persona trabajadora como un “instrumento” (March & Simon, 1958, p.29) que la persona empleadora debe gestionar para maximizar los beneficios.

La ambigüedad teórica identificada a través del estado del arte y la revisión de estudios empíricos sugiere adoptar tres medidas (véase la Figura 5-2). Primero, la comunidad científica (Poutsma, Ligthart, & Kaarsemaker, 2017; Townsend *et al.*, 2019; Townsend & Wilkinson, 2014) lanza un llamamiento hacia el uso de perspectivas teóricas complementarias que contribuyan a enriquecer las investigaciones. Este estudio se hace eco del llamamiento empleando perspectivas o enfoques alternativos y complementarios que ofrezcan una visión más holística para teorizar en la relación “participación—rendimiento”. Emplea perspectivas de naturaleza económica (p.ej., teoría de la agencia) para teorizar en la relación *participación financiera—rendimiento*. Además, emplea perspectivas de índole individual y social (p.ej., TIS y TAD) para teorizar en las relaciones *participación en gestión—rendimiento* y *participación en gestión—bienestar*. Al combinar las perspectivas de naturalezas diversas trata de comprender el “por qué o cómo” de los efectos de la participación, tanto en el bienestar como en el rendimiento. Segundo, se evidencia la escasez de estudios que reconozcan abiertamente la participación de las personas desde un enfoque integral. Además, entre los pocos estudios que incorporan las tres formas de participación no se han encontrado estudios que conceptualicen las tres formas mediante tres prácticas independientes. Igualmente, no han sido hallados estudios que analicen las relaciones interactivas entre las tres prácticas de participación de las personas. Por tanto, resulta necesario examinar los efectos de las tres formas de participación que el campo de la gestión de personas ya reconocía en su origen (Lawler, 1986; Pfeffer, 1994): gestión, beneficios y propiedad. Reconocer su idiosincrasia implica, además de incorporar las 3 formas en el estudio, diseñar un modelo de investigación que permita analizar sus efectos diferenciados y al tiempo explorar sus relaciones interactivas.

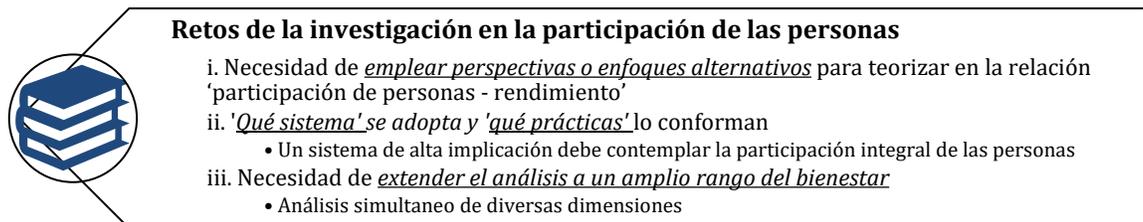


Figura 5-2. Retos de la investigación en la participación de las personas.

Por último, los resultados de la revisión muestran que solamente la mitad de los estudios analizan el bienestar como resultado, empleando mayoritariamente (90% de los estudios que analizan el bienestar) una sola dimensión del bienestar. Apenas un 5% de los estudios ofrece

resultados en más de una dimensión del bienestar. Además, los resultados difieren en función de la dimensión del bienestar analizado; mientras el bienestar psicológico y social respaldan el marco de ganancias mutuas el bienestar de salud apoya los resultados contradictorios. Por tanto, la revisión ofrece resultados mixtos y pone de manifiesto la carencia del campo en el análisis simultaneo de las diversas dimensiones del bienestar. Esto está en línea con Peccei y van de Voorde (2019) que, además de confirmar la primacía de la dimensión psicológica y la exigua presencia de la dimensión de salud, constatan la inexistencia de la dimensión social. De ahí que el presente estudio suma al bienestar psicológico la dimensión social para aportar conocimiento en un terreno inexplorado.

6. Objetivo de la investigación

A partir de la revisión de los principales retos a los que se enfrentan los estudios del HRM descritos en el apartado 5, el objetivo general de esta investigación consiste en:

Analizar el efecto de la participación en gestión, beneficios y propiedad en el bienestar de las personas y en el rendimiento organizativo, en la región de Gipuzkoa.

La participación comprende el conjunto de prácticas que permite a las personas ser partícipes del proyecto empresarial, implicándolas mediante (i) la *participación en la gestión* (p.ej., participación en la toma de decisiones), tratando de movilizarlas, intelectual y emocionalmente, hacia la consecución de logros comunes mediante (ii) la *participación en los beneficios* (sistemas de retribución variable en función de los resultados de la empresa) y buscando alinear a largo plazo sus intereses con los de la organización a través de (iii) la *participación en la propiedad* (prácticas de participación en el capital en la empresa). Este conjunto de prácticas pretende responder a las necesidades de las personas e implicarlas en el proyecto empresarial incidiendo favorablemente en su bienestar. Además, busca una mejora en el rendimiento organizativo. Combinando ambos efectos, la participación busca, en última instancia, propiciar el escenario donde se dan las ganancias mutuas (van de Voorde *et al.*, 2012), también conocido como “ganar—ganar”. Bajo esta perspectiva, las estrategias empresariales óptimas son las que alinean los intereses de las personas empresarias y las trabajadoras y logran la mutualidad (Boxall, 2013b, 2021; Kaufman, 2020).

Los retos planteados por el amplio campo de gestión de personas (es decir, RRII y SHRM) en relación con el análisis del efecto de la participación se resumen en tres. Primero, la perspectiva de RRII ha analizado la participación centrándose en el plano financiero. Por tanto, existe un cuerpo literario que reconoce la *participación en la propiedad y en los beneficios*, aunque descuida la práctica de la *participación en la gestión*. Segundo, los sistemas de alta implicación descuidan las prácticas de *participación financiera*. La finalidad este tipo de sistemas es buscar la implicación de las personas trabajadoras en el negocio, tanto en el plano financiero como psicológico (Lawler, 1986). Sin embargo, tanto estudios conceptuales (Wood, 2020) como empíricos (Wood *et al.*, 2012; Wood & Ogbonnaya, 2018) obvian en la actualidad las prácticas de *participación financiera*. Por último, se analizan las tres prácticas de participación sin considerar las relaciones interactivas entre sí. Para entender *en qué medida y cómo* una estrategia de participación en la organización puede contribuir a mejorar bienestar y rendimiento, resulta indispensable analizar las tres prácticas y sus interacciones. Esto implica que se planteen los siguientes sub-objetivos:

- i. Conocer cuál de las tres prácticas de participación explica mejor el bienestar de las personas (su compromiso con el proyecto y su satisfacción en el trabajo y la confianza que muestran en la dirección). (H1-H3).
- ii. Conocer cuál de las tres prácticas se relaciona mejor con indicadores de rendimiento organizativo (productividad organizativa). (H4-H6)
- iii. Conocer hasta qué punto se producen sinergias entre las tres prácticas de participación (en la gestión, en los beneficios y en la propiedad) en su relación con el bienestar de las personas. (H7, H9, H11)
- iv. Conocer hasta qué punto las tres prácticas de participación se complementan en su relación con el rendimiento organizativo. (H8, H10 y H12)

Los primeros dos objetivos, contribuyen al reto de medir la relevancia de cada práctica de participación—en la gestión, en los beneficios y en la propiedad—con relación al bienestar de las personas y al rendimiento organizativo. Se trata de conocer si alguno o varios de los tres tipos de participación promueve las ganancias mutuas y si es así, tratar de explicar por qué. Los dos últimos objetivos, contribuyen al reto de medir la complementariedad de las prácticas de participación y conocer las posibles sinergias y sus efectos en el bienestar de las personas y el rendimiento organizativo.

Las economías de mercado difieren en su patrón de adopción y difusión de las prácticas de participación sobre la base de configuraciones sistemáticamente interdependientes (Jackson & Deeg, 2008). Kaarsemaker *et al.*, (2010) observan que, en su mayoría, las prácticas de *participación en la propiedad* son más frecuentes en las economías angloamericanas o en lo que Hall y Soskice (2001) denominan las “economías de mercado liberales” (EML). En el territorio de Gipuzkoa el 23% de las empresas ofrecen a sus trabajadores/as mecanismos para *participar en la propiedad* (véase la Figura 6-1; Eurofound, 2013; Gomez *et al.*, 2019). Así, Gipuzkoa lidera el ranking europeo de la práctica financiera, aventajando en 10 puntos porcentuales a la economía anglosajona del Reino Unido. La participación en los beneficios también está presente en el 30% de las empresas del territorio, igualando el promedio de Europa y Reino Unido. Por tanto, Gipuzkoa, contexto en el que se realiza este estudio, ofrece unas condiciones adecuadas para explorar la participación.

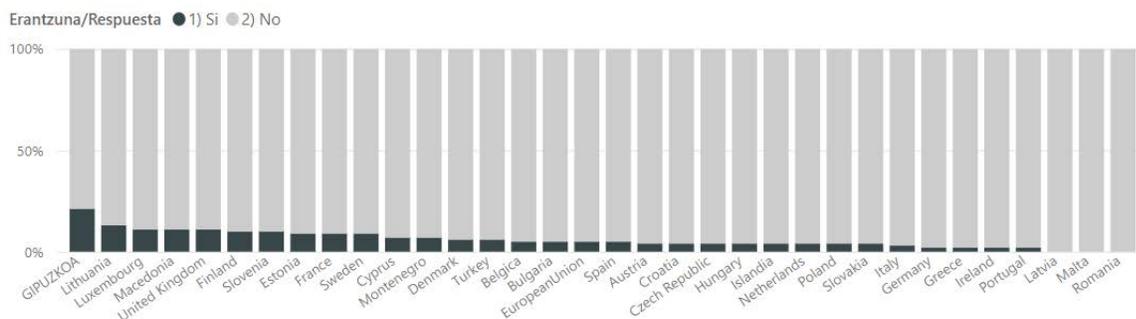


Figura 6-1. Ranking de regiones europeas con empresas participadas en el capital.

Además, el escaso número de investigaciones empíricas que analizan las complementariedades entre las prácticas de participación se basan en las EML (Godard, 2004). En cambio, las “economías de mercado coordinadas” (EMC), tienen un enfoque más amplio de las partes interesadas, una mayor regulación del mercado laboral y, por lo tanto, menos autonomía de la empresa, con un enfoque a largo plazo del rendimiento de la inversión. En las EML, las relaciones internas se hacen eco de las relaciones competitivas y utilitarias del mercado exterior, mientras que en las EMC hay más interdependencia entre la persona empleadora y la persona trabajadora (Hall & Soskice, 2001). Contextos diferentes a EML, como las EMC, apenas han sido empleadas para analizar las complementariedades entre las prácticas de participación (véase Jones *et al.*, 2017 como excepción). Algunas características de las EMC, como es el caso de Gipuzkoa, incluyen la negociación salarial a nivel sectorial (Council, 2019, p.101) y una distribución más equitativa de los ingresos que en las EML (p.ej., bajo índice de Gini; Franco *et al.*, 2019, p.7). Por tanto, este estudio contribuye explorando nuevas evidencias sobre la existencia de complementariedades en las prácticas de participación en un contexto de EMC, como es la región de Gipuzkoa.

7. Modelo de investigación

El marco conceptual o modelo en el que se basa esta investigación toma como referencia las perspectivas literarias revisadas (véanse los apartados 3 y 4) para dar respuesta a los objetivos de investigación (véase el apartado 6). Por tanto, el modelo de investigación desarrollado debe permitir la definición de las hipótesis de modo que ofrezcan respuesta a los objetivos propuestos. En la actualidad no existe un modelo teórico que analice conjuntamente los efectos de las principales prácticas y/o sistemas de participación (Kaarsemaker & Poutsma, 2006). Además, el modelo de investigación debe facilitar la exploración acerca de qué prácticas de participación o combinaciones de estas promueven las ganancias mutuas (van de Voorde *et al.*, 2012). Las/os empresarias/os que maximizan los beneficios pueden hacerlo favoreciendo el bienestar de las personas trabajadoras (ganancias mutuas) o no (resultados contradictorios). La primera significa que las estrategias empresariales óptimas son las que alinean los intereses de las/os empresarias/os y de las personas trabajadoras y logran la mutualidad (Boxall, 2013b, 2021).

Peccei y van de Voorde (2019) identifican tres tipos principales de modelos para representar las ganancias mutuas: de mediación total, de mediación parcial y el modelo de resultados paralelos. Este último, a diferencia de los dos primeros, considera el bienestar como un resultado en sí mismo, en paralelo al rendimiento (Peccei *et al.*, 2013; Peccei & van de Voorde, 2019). Se basa en la lógica de múltiples partes interesadas (Jackson *et al.*, 2014) en lugar de tratar al bienestar como un elemento instrumental para contribuir al rendimiento. Por el contrario, las tipologías de mediación total y/o parcial consideran al bienestar como un medio para alcanzar el fin último: rendimiento financiero.

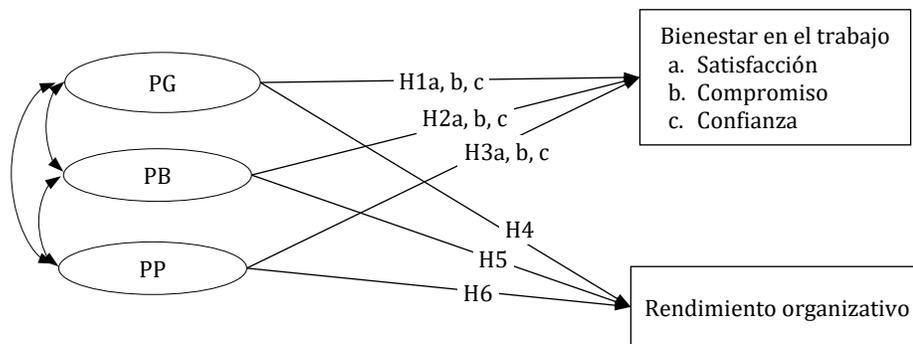


Figura 7-1. Marco conceptual de investigación para el estudio actual. Hipótesis 1 a 6.

Nota: PG: participación en la gestión percibida; PB: participación en los beneficios; PP: Participación en la propiedad.

La Figura 7-1 muestra el marco conceptual que se plantea para el desarrollo de la investigación actual. El modelo de investigación propuesto pretende examinar el grado en que las

prácticas de participación se asocian con el bienestar de las personas y el rendimiento de la organización. Al hacerlo, pretende evaluar *en qué medida y como* una estrategia organizativa basada en la participación de las personas promueve las ganancias mutuas.

Además, en este trabajo de investigación se plantea analizar los efectos sinérgicos de las tres prácticas de participación sobre el bienestar y el rendimiento (véase la Figura 7-2). Al hacerlo, se trata de responder a la pregunta *“qué conjunto de prácticas de gestión de personas produce mejores resultados y por qué”*. Concretamente, busca aclarar si las diferentes prácticas de participación se complementan mutuamente para producir un efecto sinérgico en el bienestar y rendimiento. Por tanto, el presente estudio plantea contribuir a la literatura analizando los efectos sinérgicos de las diferentes interacciones entre las tres prácticas de participación.

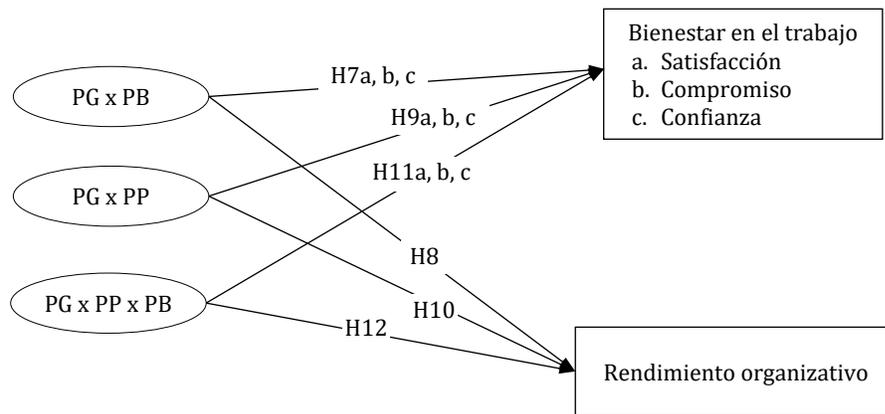


Figura 7-2. Marco conceptual de investigación para el estudio actual. Hipótesis 7 a 12.

Nota: PG: participación en la gestión percibida; PB: participación en los beneficios; PP: participación en la propiedad.

Bienestar en el trabajo

Tal y como se ha desarrollado en el apartado 4.2, este estudio emplea las dimensiones psicológica y social del bienestar para conceptualizar la calidad general de la experiencia y el funcionamiento de las personas en el trabajo (Grant *et al.*, 2007). El bienestar psicológico es frecuentemente medido a través de la satisfacción en el trabajo. No obstante, la felicidad subjetiva o satisfacción por sí solas no constituyen una definición completa o adecuada del bienestar (Grant *et al.*, 2007; Ryan & Huta, 2009). En el contexto organizativo, el sentimiento de realización y el propósito en los esfuerzos de las personas trabajadoras representa la eudaimonía, que frecuentemente es evaluada mediante el compromiso afectivo (Grant *et al.*, 2007). Por último, la dimensión social del bienestar, que se ocupa de la calidad de la relación de las personas con sus pares, es medido a través de la confianza en la dirección (Kramer, 1999). Por tanto, para un análisis y comprensión más matizados y hasta la fecha limitado, este estudio plantea abordar el bienestar

desde una perspectiva más integral. Concretamente, lo hace capturando las dos dimensiones del bienestar según su enfoque: individual y social.

Rendimiento Organizativo

El rendimiento es un constructo multinivel que puede medirse a través de un conjunto muy diverso de resultados (Dyer & Reeves, 1995), como los resultados de la gestión de personas, los resultados organizativos y los resultados financieros. Los resultados de la gestión de personas son normalmente resultados actitudinales a nivel individual mientras los resultados organizativos y los resultados financieros son ambos resultados de rendimiento a nivel agregado. De entre las medidas de resultados de personas (rotación y absentismo) de organización (productividad) y económico—financieros (EBITDA, etc.), el presente estudio aplica la *productividad* para determinar la eficiencia de las prácticas de gestión de personas por dos razones. En primer lugar, la productividad es un importante resultado organizativo reconocido como la ratio de rendimiento total (p.ej., ingresos) por la aportación de las personas de la organización (Tangen, 2005). Por lo general, indica hasta qué punto las personas trabajadoras de una empresa están produciendo eficientemente por lo que ha sido denominado como el indicador crucial del rendimiento organizativo (Boselie, 2014; Dyer & Reeves, 1995; Guest, 1997). Por otro lado, la productividad es una de las variables de resultado más utilizadas en el campo literario de gestión de personas (Boon *et al.*, 2019; Boselie *et al.*, 2005). Boselie *et al.*, (2005) han sugerido centrarse en la productividad dada su mayor proximidad con las prácticas de gestión de personas y su estrecha relación con los resultados financieros (p.ej., los beneficios).

Existen varios indicadores financieros que se emplean para medir los resultados económico-financieros de las empresas, tales como ROI, ROE, Cash Flow, EBIT o EBITDA. El EBIT (beneficio antes de intereses e impuestos) es el resultado neto de una empresa antes de deducir el gasto por impuesto sobre la renta y los gastos por intereses. Este indicador es conocido como el resultado de explotación. Dado que el resultado de explotación proviene de la actividad principal que desarrolla la organización, el EBIT es un indicador financiero de rendimiento total que captura la aportación del grueso de la plantilla. Considerando investigaciones anteriores (p.ej., Guthrie, 2001; Kim & Han, 2019), este estudio mide la productividad como la relación entre el EBIT y el número de personas trabajadoras de la empresa. Mientras el EBIT representa un resultado financiero, la ratio “EBIT/personas” indica el rendimiento organizativo o la productividad y por tanto ofrece una medida del resultado organizativo.

8. Hipótesis

A continuación, se desarrollan las hipótesis que provienen del marco conceptual de investigación (véase la Figura 7-1 y Figura 7-2). Las hipótesis que testean la relación entre las diversas prácticas de participación y el bienestar son formuladas en el apartado 8.1 mientras las hipótesis que prueban la relación entre la participación y el rendimiento se recogen en el apartado 8.2. Finalmente, las hipótesis que formulan los efectos interactivos de las prácticas de participación se desarrollan en el apartado 8.3.

8.1 La relación entre la participación y el bienestar de las personas

8.1.1 El efecto de la participación en la gestión

La teoría de la autodeterminación (TAD) propone que los entornos en los que se satisfacen las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y relación facilitan que las personas funcionen más plenamente y muestren un mayor bienestar (Deci *et al.*, 2017; Ryan & Deci, 2017). Contextos de trabajo en los que se ofrece a los individuos discrecionalidad en su puesto y autonomía para tomar decisiones pueden facilitar que las personas se adueñen de sus decisiones y experimenten apoyo de la organización para el ejercicio de sus capacidades (Olafsen *et al.*, 2015). Esto favorece la satisfacción de las necesidades de autonomía y competencia sugeridas por la TAD, respectivamente. También se ha mostrado que la formación proporcionada sumada a una participación en la toma de decisiones en el amplio contexto organizativo satisfacen las necesidades básicas indicadas por la TAD (Marescaux *et al.*, 2013). Estas prácticas podrían revelar la voluntad de la dirección de empoderar psicológicamente a las personas trabajadoras para hacerles sentir dueñas de sus tareas (Pierce *et al.*, 2003). Spreitzer (1995) define el empoderamiento psicológico a través de 4 componentes: autodeterminación, competencia, impacto y significado. Existe vínculo entre los componentes de autodeterminación y competencia de Spreitzer (1995), con las necesidades de autonomía y competencia sugeridas por Deci *et al.*, (2017). El impacto del empoderamiento puede asociarse a la necesidad de relación de la TAD (Grant, 2007, 2008) mientras el significado está vinculado a la satisfacción de las tres necesidades de la TAD (Weinstein *et al.*, 2013). Además de satisfacer las necesidades de autonomía y competencia, las personas se sienten más capaces en el trabajo, se autorrealizan. Como consecuencia de todo ello (mejora de la autoeficacia, autorrealización) se mejora la motivación intrínseca. (Gagné *et al.*, 1997; Millette & Gagné, 2008).

Ambas, la satisfacción de las necesidades innatas (autonomía, competencia y relación) y la motivación intrínseca (p.ej., realización de una actividad por interés o placer inherente) están directamente relacionadas con la satisfacción en el trabajo (Mayer *et al.*, 2008; Huo *et al.*, 2020).

Las evidencias muestran que las organizaciones que favorecen la *participación en la gestión* (autonomía y responsabilidad de las personas trabajadoras en su puesto de trabajo y la participación en el más amplio contexto organizativo) aumentan la satisfacción de las personas en el trabajo (Den Hartog *et al.*, 2013; Macky & Boxall, 2007; Messersmith *et al.*, 2011; Ogbonnaya & Valizade, 2018; Uribetxebarria *et al.*, 2021; Wood & Ogbonnaya, 2018). Aunque en menor cantidad, existen evidencias contradictorias que muestran que la participación en el contexto organizativo no guarda relación con la satisfacción (Garmendia *et al.*, 2020; Wood & de Menezes, 2011) o incluso que está negativamente asociada a esta (Wood *et al.*, 2012). Por tanto, existen resultados dispares, aunque mayoritariamente positivos. Atendiendo a las evidencias mayoritariamente positivas, se propone una relación positiva para el contexto de Gipuzkoa:

Hipótesis 1a: Cuanto mayor sea la *participación en la gestión* percibida mayor es la satisfacción en el trabajo.

La autonomía, la competencia y la relación coinciden estrechamente con los procesos psicológicos precursores que despiertan el compromiso afectivo (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001). Las prácticas de gestión de personas que satisfacen una o más de estas necesidades básicas facilitarán su desarrollo. La investigación apoya la asociación entre la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas y el compromiso organizativo afectivo (Greguras & Diefendorff, 2009). La promoción de las necesidades psicológicas básicas conduce a la motivación autónoma (Deci & Ryan, 2000; Rigby & Ryan, 2018) que, a su vez, explica el compromiso de las personas trabajadoras con su organización (Gagné *et al.*, 2008).

Por un lado, las organizaciones que promueven prácticas de *participación en la gestión* (p.ej., participación en toma de decisiones, intercambio de información) aumentan la identificación de las personas trabajadoras con la empresa y mejoran los sentimientos de relación, autonomía y compromiso (Arthur, 1994; Meyer & Herscovitch, 2001). Investigaciones anteriores han demostrado una asociación positiva entre las prácticas de *participación en la gestión* y el compromiso afectivo de los individuos (Boxall *et al.*, 2015; Gong *et al.*, 2009). Por otro lado, las inversiones de las organizaciones en formación para las personas trabajadoras pueden aumentar su percepción de que la organización valora sus contribuciones y, por tanto, su necesidad de relación (Galunic & Anderson, 2000). Además, la formación puede contribuir al desarrollo de las habilidades aumentando así los sentimientos de competencia y compromiso (Lincoln & Kalleberg, 1996). No obstante, las personas trabajadoras con mayor capacitación y mejor formados, pueden reconocer que tienen más opciones de empleo y sentirse menos vinculadas a la organización, provocando un menor compromiso afectivo (p.ej., Cappelli, 1999; Price & Mueller, 1981). Aunque estos efectos (positivos y negativos) pueden competir, los estudios empíricos muestran mayoritariamente evidencias de relación positiva entre la *participación en la gestión* y el compromiso afectivo (Allan *et al.*, 2019; Boxall *et al.*, 2015; Cafferkey *et al.*, 2019; Elorza *et al.*,

2011; Farndale *et al.*, 2011; Gardner *et al.*, 2011; Korff *et al.*, 2017; Messersmith *et al.*, 2011). Por lo tanto, a la luz de los resultados se propone testear la siguiente la siguiente hipótesis para el contexto estudiado:

Hipótesis 1b: Cuanto mayor sea la *participación en la gestión* percibida mayor es el compromiso afectivo.

En el contexto organizativo, las políticas y prácticas de gestión de personas sugieren una declaración de voluntad, y la naturaleza de su aplicación y su entrega proporcionan una evidencia perceptible del grado en que los propósitos de la dirección son honestos y se puede confiar en ellos (Searle & Skinner, 2011). En particular, la *participación en la gestión* pretende fomentar el empoderamiento y la participación de las personas trabajadoras mejorando la comunicación y animando a estas a comprometerse cognitivamente y emocionalmente con su dirección, que actúan en nombre de la organización (Searle *et al.*, 2011). La investigación empírica muestra que la percepción de las personas trabajadoras sobre las prácticas de *participación en la gestión* resulta ser un factor significativo a la hora de generar y preservar su confianza (Lee *et al.*, 2019; Uribebebarria *et al.*, 2021; Vanhala & Dietz, 2015; Whitener, 2001). No obstante, la literatura apenas ofrece unos pocos estudios en los que se analiza esta relación. Por tanto, es necesario investigar en la relación entre la *participación en la gestión* y la confianza para acumular evidencias y, en consecuencia, se formula la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1c: Cuanto mayor sea la *participación en la gestión* percibida mayor es la confianza en la dirección.

8.1.2 El efecto de la participación en los beneficios

El objetivo de las prácticas de compensación a través de incentivos variables es mejorar el rendimiento alineando los intereses de las personas trabajadoras con los intereses de los propietarios (Eisenhardt, 1989; Gerhart & Rynes, 2003). Algunas investigaciones sugieren que la *participación en los beneficios* (PB) de la empresa puede conducir a un aumento de la satisfacción en el trabajo, ya que las personas trabajadoras se sienten satisfechas ante la perspectiva de obtener una retribución mayor y reconocen que el esfuerzo puede traer consigo recompensas (Eisenberger *et al.*, 1999; Long, 2000; Miceli *et al.*, 1991; Smith *et al.*, 1992). Estos resultados son coherentes con las predicciones de la teoría de las expectativas, que propone que las personas trabajadoras estarán más motivadas y satisfechas cuando creen que sus acciones pueden producir resultados valiosos (Van Eerde & Thierry, 1996; Vroom, 1964). También son coherentes con las predicciones de la teoría de la equidad, que propone que las personas trabajadoras estarán más motivadas y satisfechas cuando participen de los beneficios que creen merecer (Adams, 1965; Colquitt *et al.*,

2001). Por el contrario, el significado funcional de las recompensas como la *participación en los beneficios* podría modificar la relación. Las personas trabajadoras podrían atribuir a las prácticas de *participación en los beneficios* un significado en términos informativos o controladores (Deci & Ryan, 1980). Concretamente, cuando la interpretación de las recompensas es controladora, las personas se sienten presionadas para pensar, sentir o comportarse de determinadas maneras. En ese contexto, la *participación en los beneficios* podría frustrar la necesidad básica de autonomía de las personas, minando su motivación intrínseca en favor de la extrínseca (Deci *et al.*, 1999). Lam y Gurland (2008) mostraron que la motivación autónoma (p.ej., intrínseca) predice positivamente la satisfacción laboral (Gillet *et al.*, 2013), mientras que la controlada (p.ej., extrínseca) no se relaciona con esta.

A pesar de la extensa literatura que relaciona la motivación autónoma (p.ej., intrínseca) con el bienestar de las personas (véase, p.ej., Ryan y Deci (2017) para una revisión en diversos dominios) resulta limitada la investigación que analiza el efecto de la *participación en los beneficios* en la satisfacción en el trabajo (Deci *et al.*, 2017). Por tanto, se propone testear la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2a: La participación en los beneficios está relacionada con una mayor satisfacción en el trabajo.

El uso de incentivos de grupo como las prácticas de *participación en los beneficios* indica a las personas trabajadoras que la organización valora su competencia y aportación y reconoce su contribución a la consecución de sus objetivos mediante recompensas económicas (Park *et al.*, 2010). Estas prácticas son vistas por las personas trabajadoras como un *soporte* grupal hacia la consecución de unos objetivos comunes activando su compromiso por apego, identificación o valores compartidos (Meyer & Herscovitch, 2001). Del mismo modo, las personas trabajadoras pueden percibir las prácticas de *participación en los beneficios* como una señal de reconocimiento de su contribución a la consecución de sus objetivos. Las oportunidades favorables de recompensa, como la *participación en los beneficios*, representan una valoración positiva de la contribución de las personas trabajadoras (Rhoades *et al.*, 2001), desatando su vínculo emocional hacia la organización. La evidencia en la literatura muestra que, mayoritariamente, las prácticas de *participación en los beneficios* están positivamente relacionados con el compromiso individual (Bayo-Moriones & Larraza-Kintana, 2009; Coyle-Shapiro *et al.*, 2002; Kwon *et al.*, 2008; Sweins & Kalmi, 2008) y el compromiso grupal (Azfar & Danninger, 2001; Park *et al.*, 2010; Wilson & Peel, 1991). Por el contrario, el análisis de equipos sugiere que cuando los planes de incentivos están ligados al rendimiento del equipo y la compensación se reparte entre los miembros del equipo independientemente de su contribución individual, como es el caso de PB, puede perjudicar al compromiso afectivo (Kandel & Lazear, 1992). Este es el problema conocido en la literatura como “1/N” y se refiere a la tendencia a eludir las responsabilidades, ya que las consecuencias serán

soportadas por el colectivo. Además, el problema se agrava a medida que aumenta el número de miembros del equipo/organización que participan en los beneficios y, por tanto, sería más contraproducente en las empresas más grandes (Baron & Kreps, 1999a; Long, 2000; Weitzman & Kruse, 1990). Por tanto, aunque la literatura acumula evidencias mayoritariamente favorables, existen resultados mixtos. Estos resultados mixtos sugieren que resulta necesario seguir investigando. En coherencia con las evidencias mayoritariamente favorables, se plantea una relación positiva para el contexto de Gipuzkoa:

Hipótesis 2b: La participación en los beneficios está relacionada con un mayor compromiso afectivo.

La teoría del intercambio social destaca la norma de la reciprocidad en la relación interactiva entre las personas trabajadoras y la organización (Eisenberger *et al.*, 2001; Kurtessis *et al.*, 2017; Rhoades & Eisenberger, 2002). Whitener (2001) mantiene que “los empleados interpretan las acciones de la organización, como las prácticas de gestión de personas y la confianza de las personas de dirección, como un indicio del compromiso de la organización personificada en ellos” (p. 516). La teoría del intercambio postula que las personas trabajadoras sienten la obligación de preocuparse por el éxito de la organización debido a las recompensas o atenciones que reciben de ella (Rhoades *et al.*, 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002). Es decir, las personas trabajadoras sienten que deben mantener un equilibrio en la relación de intercambio con la organización, y esto a su vez da lugar a la devolución de la confianza depositada en ellas (Deutsch, 1958). Sin embargo, existen prácticas de *participación en los beneficios* que podrían interpretarse como fuente de desigualdad (p.ej., compensaciones individuales), dañando la confianza de las personas trabajadoras en la dirección (Bloom, 1999, 2004; Gardner, 1999). En efecto, existen evidencias que muestran que determinadas prácticas de *participación en los beneficios* podrían introducir desigualdades que comportarían una erosión de la confianza y cooperación (Ferraro *et al.*, 2005; Munkes & Diehl, 2003; Yorges, 1999). La falta de evidencias acumuladas en la literatura y los resultados contradictorios cuando la práctica es interpretada como compensación individual sugieren la necesidad de contribuir en esta dirección. Dado que la variable independiente del presente estudio hace referencia a la *participación en los beneficios* de carácter grupal y dado que la teoría de intercambio social hace referencia a una relación positiva con la confianza, se propone una relación positiva:

Hipótesis 2c: La participación en los beneficios está relacionada con una mayor confianza.

8.1.3 El efecto de la participación en la propiedad

La *participación en los beneficios* y en la *propiedad* (PP) son dos *prácticas financieras* (Freeman *et al.*, 2010) diseñadas para impulsar el rendimiento de la organización de forma diferente (Braam & Poutsma, 2015; Wagner *et al.*, 2003). La PB suele aumentar la motivación extrínseca para mejorar el rendimiento de la organización a corto plazo, mientras que la PP aumenta el compromiso intrínseco a través del sentimiento de propiedad y, por tanto, influye en el rendimiento financiero a largo plazo (Braam & Poutsma, 2015; Kurtulus & Kruse, 2017). Las organizaciones que proponen a las personas trabajadoras ser copropietarias pueden hacer que estas se sientan cuidadas y acogidas y así satisfacer su necesidad de pertenencia (Ryan & Deci, 2000, 2017). Esta necesidad de relación o pertenencia es frecuentemente explicada mediante la propiedad psicológica—estado en el que un individuo siente como si el objetivo de la propiedad o una parte de ese objetivo fuera “suyo” (Pierce *et al.*, 2003). Pierce *et al.*, (2001) ofrecen tres vías a través de las cuales puede surgir la propiedad psicológica (Mayhew *et al.*, 2007). En primer lugar, cuando uno tiene el *control* de un objeto/entidad (p.ej., puesto de trabajo, organización), esto puede producir sentimientos de propiedad hacia el objeto/entidad. En segundo lugar, cuando se adquiere *conocimiento o familiaridad* con un objeto/entidad, pueden surgir sentimientos de propiedad. En tercer lugar, cuando se *crea o modifica sustancialmente* un objeto/entidad, es posible que se produzcan sentimientos de propiedad hacia el artículo/entidad creados. Este efecto es especialmente probable que se produzca si la creación o modificación de ese artículo/entidad implica inversiones significativas de una/o misma/o (Pierce *et al.*, 2001).

Estos tres mecanismos muestran paralelismo con las necesidades innatas de la teoría de la autodeterminación en el trabajo (TAD) (véase el apartado 4.2.2). Primero, el *control* sobre un objeto/entidad, como por ejemplo el puesto de trabajo, proporcionan autonomía al individuo. La adquisición de *conocimiento o familiaridad* con su puesto de trabajo o la organización podrían proveer al individuo la capacidad para interactuar eficazmente con dicho entorno cumpliendo con su necesidad de competencia. Por último, la *creación o modificación considerable* de su puesto de trabajo u organización podría hacer sentir al individuo conectado e involucrado con los demás, albergando un sentido de pertenencia.

El proceso de vinculación psicológica se manifiesta mediante el desarrollo de actitudes y comportamientos positivos (p.ej., compromiso organizativo) resultantes de la percepción de intereses comunes que vinculan a la dirección y a las personas trabajadoras propietarias (Pierce *et al.*, 1991). En un meta-análisis de más de 150 estudios, Poutsma *et al.*, (2017) encontraron que la *participación en la propiedad* muestra resultados actitudinales favorables. El 65% de los estudios que analizaban efectos actitudinales mostraban resultados favorables como que la *propiedad* mejora de la satisfacción laboral (Brown & Sessions, 2003, 2005; Gamble *et al.*, 2002) y disminuye la intención de salir de la empresa (Blasi *et al.*, 2016). No obstante, existen estudios que muestran que la *participación en la propiedad* guarda una relación negativa con la satisfacción

(Arando *et al.*, 2015; Basterretxea & Storey, 2018) y no significativa con la confianza (Ogbonnaya *et al.*, 2017). Ben-Ner y Jones (1995) fueron pioneros sugiriendo que otros elementos contingentes (p.ej., participación en la toma de decisiones) resultan condición fundamental para que la *participación en la propiedad* produzca resultados y genere bienestar (Kaarsemaker & Poutsma, 2006; Lampel *et al.*, 2014; Poutsma, Ligthart, & Kaarsemaker, 2017). Las evidencias soportan en su mayoría una relación positiva entre la *propiedad* y la satisfacción, aunque la literatura se ha centrado principalmente en el compromiso como resultado. Debido a que resulta necesario acumular evidencias para avanzar en el conocimiento, este estudio propone testear la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3a: La *participación en la propiedad* está relacionada con una mayor satisfacción en el trabajo.

La *participación en la propiedad* puede aumentar la identificación de las personas trabajadoras con la empresa y mejorar el estado emocional de relación y compromiso (p.ej., Klein, 1987; Long, 1978). Según Pierce *et al.*, (1991), el grado en que la propiedad de los individuos genera efectos psicosociales o de comportamiento depende de cómo evalúan y perciben estos las prácticas de *participación en la propiedad*. En efecto, Kuvaas (2003) reveló que la preferencia por la *propiedad* sobre el dinero y la percepción de justicia de la práctica de *participación en la propiedad* eran predictores significativos del compromiso afectivo. A pesar de que gran parte de las evidencias empíricas muestran una asociación positiva entre la PP y el compromiso afectivo (p.ej., Basterretxea & Storey, 2018; Kruse & Blasi, 1995; Kurtulus & Kruse, 2017; Yoon & Sengupta, 2019), Pendleton (2001) descubrió que la PP no tenía un efecto directo sobre el compromiso afectivo. La participación percibida en la toma de decisiones parecía marcar una diferencia clave cuando la mayoría de las personas trabajadoras no tenían un fuerte sentimiento de propiedad. La literatura que estudia la *propiedad* analiza principalmente sus efectos actitudinales en el compromiso, ofreciendo evidencias mayoritariamente favorables (Kaarsemaker *et al.*, 2010; Kruse & Blasi, 1995; Poutsma, Ligthart, & Kaarsemaker, 2017). Sin embargo, la gran cantidad de investigaciones sobre la relación entre la *propiedad* de las personas trabajadoras y sus actitudes y comportamientos se han llevado a cabo, principalmente, en Estados Unidos y el Reino Unido (Kaarsemaker *et al.*, 2010). Por tanto, considerando la escasez de evidencias en contextos alternativos a las economías de mercado liberales, este estudio propone analizar los efectos de la *propiedad* en el compromiso en la región de Gipuzkoa. El estudio plantea evaluar la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3b: La *participación en la propiedad* está relacionada con un mayor compromiso afectivo.

Mayer *et al.*, (1995) muestran que la habilidad, la benevolencia y la integridad son tres elementos precursores de la confianza. Lealtad, cuidado y soporte son síntomas de la *benevolencia* mientras equidad, consistencia y trato justo están entre los principios morales asociados a la *integridad* (Mayer *et al.*, 1995). Las personas trabajadoras podrían interpretar la propuesta de *participar en la propiedad* de la empresa como muestra de cuidado y soporte por parte de la dirección conectando así con la percepción de benevolencia. Además, la posibilidad de participar en el negocio podría ser una muestra de un trato justo al esfuerzo y la implicación de las personas. Por tanto, la dirección que ofrece a las personas trabajadoras la posibilidad de ser copropietarios podría estar manifestando síntomas de un comportamiento confiable, que resulta determinante en la activación de la confianza (p.ej., Colquitt *et al.*, 2007). Esto está en línea con la propiedad psicológica, que sugiere que una fuerte inversión del individuo (en este caso financiera) podría hacerle sentir conectado e involucrado con la organización, albergando un sentido de pertenencia. Así, sería de esperar que la *participación en la propiedad* estuviese positivamente asociada a la confianza en la dirección. Sin embargo, la literatura en la *propiedad* centra el análisis de sus efectos actitudinales en el compromiso afectivo (Kaarsemaker *et al.*, 2010) descuidando el resto de actitudes y comportamientos. Por tanto, en coherencia con las perspectivas individuales y sociales, el estudio propone evaluar una relación favorable entre la *propiedad* y la confianza. Para ello, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3c: La participación en la propiedad está relacionada con la confianza en la dirección.

8.2 La relación entre la participación y el rendimiento organizativo

La teoría del intercambio social (Blau, 1964; Gouldner, 1960) sugiere que cuando las personas trabajadoras perciben que su organización les proporciona el soporte necesario es más probable que se comprometan con la organización y estén dispuestas a ejercer conductas extra rol (Cropanzano & Mitchell, 2005; Kurtessis *et al.*, 2017; Lavelle *et al.*, 2007). Estas conductas son denominadas como *comportamientos de ciudadanía organizativa* (Organ, 1988) y hacen referencia a conductas individuales que son discrecionales. Además, no están directa y explícitamente reconocidas por el sistema formal de recompensas, y en su conjunto promueven el funcionamiento eficaz de la organización.

A través de un sistema de prácticas que les hace partícipes de la gestión (p.ej., participación en la toma de decisiones), las personas trabajadoras podrían percibir que la organización les ofrece un entorno de apoyo y autonomía al que deben corresponder (Park *et al.*, 2010; Rhoades & Eisenberger, 2002). Un modo de hacerlo es mostrando un comportamiento discrecional (De Cooman *et al.*, 2013; Eisenberger *et al.*, 2001; Elorza *et al.*, 2016; Farndale *et al.*, 2011; Gong *et al.*, 2010) para tratar de responder a los objetivos de la organización. Este comportamiento, en última instancia podría promover el funcionamiento eficaz de la organización a dos niveles (Podsakoff *et*

al., 2009). A nivel individual, mejorando la creatividad (Lee *et al.*, 2019) e intención de permanecer (Kehoe & Wright, 2013) y a nivel colectivo, optimizando la productividad (Park, 2016; Sun *et al.*, 2007) y el rendimiento (Messersmith *et al.*, 2011; Vanhala & Dietz, 2015).

A pesar de que la literatura presenta resultados mayoritariamente favorables en la relación entre prácticas de *participación en la gestión* y la productividad (Baard *et al.*, 2004; Chadwick & Li, 2018; Datta *et al.*, 2005; Guthrie, 2001; Huselid, 1995), existen contingencias (p.ej., sector, estrategia) que condicionan la relación (p.ej., Datta *et al.*, 2003). Por ejemplo, Neal *et al.*, (2005) mostraron que las percepciones de las personas trabajadoras sobre el clima organizativo moderan la relación entre el uso de prácticas de *participación en la gestión* (p.ej., formación) y la productividad, y que esta interacción es negativa. Por tanto, existen resultados mixtos, aunque mayoritariamente positivos. En coherencia, el estudio propone una relación positiva para el contexto de Gipuzkoa:

Hipótesis 4: La participación en la gestión percibida está relacionada con una mejora en la productividad organizativa.

La investigación sobre la *participación en los beneficios* se ha centrado en los efectos sobre el rendimiento organizativo, mostrando resultados favorables en la productividad y el rendimiento financiero (Arthur & Huntley, 2005; Braam & Poutsma, 2015; Fernie & Metcalf, 1995; Kruse, 1992; Weitzman & Kruse, 1990). Para ello, los estudios han empleado la teoría de la agencia como enfoque principal de análisis (Larkin *et al.*, 2012; Nyberg *et al.*, 2018). Bajo este enfoque, las empresas suelen adoptar la *participación en los beneficios* para animar a las personas trabajadoras a centrarse en los resultados organizativos y reducir los costes (Bhargava, 1994). Las empresas también obtienen cierta flexibilidad salarial gracias a la *participación en los beneficios*, ya que no están obligadas a pagar primas de *participación en los beneficios* en épocas de malos resultados (Azfar & Danninger, 2001). La adopción de la *participación en los beneficios* por parte de las empresas aumenta la productividad laboral y la flexibilidad salarial (Daneshfar *et al.*, 2010). En su metaanálisis, Nyberg *et al.*, (2018) mostraron que el efecto global de la *participación en los beneficios* en resultados como la productividad es estadísticamente significativo y positivo, aunque débil ($\rho=,09$; $p<,001$).

Hay evidencias adicionales de que los beneficios de la práctica financiera disminuyen con el tiempo (Lucifora & Origo, 2015). El aumento de la productividad es más intenso seguidamente después de la implementación (Bhargava, 1994), y luego se nivela, lo que demuestra que los beneficios de los resultados en el comportamiento pueden ser de corta duración. Además, es poco probable que la *participación en los beneficios* motive a las personas trabajadoras que no pueden ver claramente cómo su rendimiento se relaciona con los beneficios de la empresa. En efecto, Jones

et al., (2010) evidenciaron que la *participación en los beneficios* no se relaciona con la productividad, sugiriendo que los resultados podrían ofrecer soporte al argumento denominado *línea de visión* (Vroom, 1964). La línea de visión significa que las personas trabajadoras pueden ver la conexión entre sus objetivos y los de la organización, pudiendo resultar más sencillo en unos contextos que en otros. Contextos en los que el rendimiento se mide como cantidad de tareas simples y repetitivas (p.ej., producción seriada) parecen más favorables que aquellos en los que el rendimiento es medido como calidad de tareas complejas (p.ej., soluciones únicas). Cerasoli *et al.*, (2014) sugieren que la *participación en los beneficios* parece ser eficaz para motivar el rendimiento como cantidad de tareas simples y algorítmicas, pero no el rendimiento como calidad de tareas heurísticas complejas (Deci *et al.*, 2017). Las evidencias basadas en la teoría de la agencia muestran mayoritariamente una relación estadísticamente significativa y positiva entre la *participación en los beneficios* y la productividad. No obstante, existen estudios que, basándose en enfoques motivacionales, muestran resultados contradictorios (Cerasoli *et al.*, 2014; Weibel *et al.*, 2010). Por tanto, resulta necesario recabar más evidencias que contribuyan a aclarar la naturaleza de la relación. Atendiendo al soporte mayoritario de la literatura el estudio propone evaluar la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5. La participación en los beneficios está asociada a una mayor productividad.

La adopción de sistemas de remuneración basados en el capital, como la *participación en la propiedad*, se basan en las predicciones de la teoría de la agencia. La perspectiva asume que las empresas tratan de mejorar sus resultados alineando los intereses de los accionistas con los de un mayor número de personas trabajadoras (Brandes *et al.*, 2003). Estas estrategias de *participación en la propiedad* también intentan fomentar la asunción de riesgos por parte de las personas trabajadoras (Brandes *et al.*, 2003) e inculcar un sentido de propiedad de la empresa (Chi & Han, 2008; Poutsma & Ligthart, 2017). La *participación en la propiedad* se asocia con mejores resultados financieros (Kaarsemaker *et al.*, 2010; Kruse, 1992; Sesil & Lin, 2011), mayor productividad (Kruse, 1992; Lin & Sesil, 2011; Sesil *et al.*, 2002; Sesil & Lin, 2011), mayor innovación (Chang *et al.*, 2015) y más empoderamiento de las personas trabajadoras (Blasi *et al.*, 2016).

Sin embargo, existen investigaciones que sugieren que la *propiedad* de las personas trabajadoras no contribuye a la productividad de las empresas por sí sola (p.ej., Kim & Patel, 2020; Pendleton & Robinson, 2010; Sengupta & Yoon, 2018). Por ejemplo, Pendleton y Robinson (2010) sugieren que para que la *propiedad* se relacione con la productividad es necesario involucrar a las personas trabajadoras mediante prácticas de *participación en la gestión*. De modo similar, Sengupta y Yoon (2018) mostraron que la formación proporcionada a las personas trabajadoras jugaba un rol clave para que la *participación en la propiedad* condujese a mejoras de productividad. Whitfield *et al.*, (2017) mostraron que en ausencia de prácticas de *participación en la gestión* (p.ej., información) la *participación en la propiedad* se relaciona negativamente con la productividad. Por

tanto, las evidencias muestran unos resultados mixtos si bien la mayoría resultan ser positivos. En consecuencia, el estudio propone testear una relación positiva para el contexto de Gipuzkoa:

Hipótesis 6. La participación en la propiedad está asociada a una mayor productividad.

8.3 El análisis de los efectos interactivos de las prácticas de participación

Jiang *et al.*, (2012) sugieren que se pueden generar efectos interactivos positivos entre las prácticas de participación de personas de dominios diferentes. Según el marco teórico de Chadwick (2010), en un sistema de personas existen complementariedades eficientes entre sus prácticas cuando son altamente especializadas (muy orientadas a efectos únicos en los resultados) y altamente interactivas. Las prácticas participativas se especializan en dos dominios: la *propiedad* y los *beneficios* pretenden implicar financieramente a las personas trabajadoras y la *participación en la gestión* busca su implicación psicológica (Lawler, 1986). La implicación financiera complementa a la implicación psicológica reforzando el apego de las personas trabajadoras a su organización y su interiorización de los valores organizativos (Baron & Kreps, 1999b). En efecto, las prácticas de *participación financiera* y las prácticas de *participación en la gestión* han mostrado ser interactivas en su relación con el bienestar de las personas (Dube & Freeman, 2010; Kruse *et al.*, 2008) y el rendimiento organizativo (Kim *et al.*, 2017; Pendleton & Robinson, 2010; Whitfield *et al.*, 2017). En esta visión de “interdependencia recíproca” desarrollada por Chadwick, las prácticas organizativas pueden alinearse con otras prácticas para capturar efectos complementarios. De manera que las prácticas organizativas (p.ej., participación en la gestión) generan sinergias positivas en el vínculo entre las demás prácticas de una organización (p.ej., participación en la propiedad) y los resultados (p.ej., productividad).

Esta investigación propone que los efectos interactivos, entre las prácticas orientadas a la implicación financiera y las que buscan la implicación psicológica, pueden estar relacionados positivamente con ambos resultados, el bienestar y el rendimiento financiero. Por un lado, las prácticas orientadas a la implicación financiera han sido subdivididas en dos especialidades: en los *beneficios* y en la *propiedad*. Mientras la *participación en los beneficios* busca influir en la motivación extrínseca para mejorar el rendimiento organizativo a medio plazo, la *propiedad* aumenta el compromiso intrínseco mediante el sentido de la propiedad y por tanto influye en el rendimiento a largo plazo (Braam & Poutsma, 2015). Además, las diferentes formas de *participación financiera* podrían tener diferentes efectos en los resultados debido a sus mecanismos únicos para generar efectos económicos y psicológicos (Cadsby *et al.*, 2007; Han & Kim, 2018; Peterson & Luthans, 2006; Stajkovic & Luthans, 1997, 2001). Las organizaciones que adoptan la *participación en los beneficios* buscan incrementar la productividad asociando los esfuerzos de las personas trabajadoras a los beneficios anuales. Las prácticas de *participación en los beneficios* incentivan sugerencias de mejoras en los procesos (Arthur & Aiman-Smith, 2001;

Kim, 2005) y una supervisión entre las personas trabajadoras (Robinson & Wilson, 2006; Welbourne & Mejia, 1995). Las mejoras y el ahorro conducen a las organizaciones a la obtención de beneficios económicos a medio plazo (Braam & Poutsma, 2015; Welbourne & Mejia, 1995). Las prácticas de *participación en los beneficios*, que son función del rendimiento, indican que la organización pretende repartir con las personas trabajadoras los beneficios de las prácticas de la *participación en la gestión*. Por otro lado, las organizaciones que deciden hacer *partícipes de la propiedad* a las personas trabajadoras persiguen un rendimiento a largo plazo alineando los intereses de estas últimas con los de la organización e inspirando un sentimiento de propiedad (Brandes *et al.*, 2003; Chi & Han, 2008). La *participación en la propiedad* complementa las prácticas de la *participación en la gestión* no tanto por el aumento de la oferta de recompensas materiales, sino por el refuerzo del apego de la persona trabajadora a la organización (Poutsma & Ligthart, 2017). Una mayor seguridad en el empleo contribuye a certificar a las personas trabajadoras que cualquier sugerencia para mejorar la productividad no se utilizará de forma que perjudique sus perspectivas a largo plazo o conduzca a la pérdida del empleo (Kochan & Osterman, 1994). Por tanto, el estudio propone que pudieran existir efectos interactivos diferenciados entre las prácticas de *participación en la propiedad* y en beneficios y las prácticas de *participación en la gestión*.

Interacción entre PG y PB

Las prácticas de *participación en los beneficios* (PB) pueden ser fundamentales para mejorar la eficacia de las prácticas de *participación en la gestión* (PG) en los resultados. Estas últimas dependen de la cooperación de las personas trabajadoras y las prácticas de PB proporcionan a las personas trabajadoras motivos materiales para colaborar (Kruse, 1993; Welbourne & Mejia, 1995). Por ejemplo, las prácticas de PB pueden facilitar el intercambio de información y conocimientos entre las personas trabajadoras (Youndt *et al.*, 1996). Los motivos de colaboración aumentan la contribución colectiva de las personas trabajadoras en el marco de las prácticas de PG, optimizando los beneficios económicos de las prácticas de PB. La literatura sugiere que las prácticas de PG son cruciales para la eficacia de la PB (Kim *et al.*, 2017; Welbourne & Mejia, 1995). Asimismo, es esperable que la colaboración entre las personas trabajadoras en beneficio de un objetivo en común refuerce el sentimiento de cuidado y pertenencia a la organización, promoviendo el bienestar de las personas. No obstante, no se han encontrado estudios que analicen los efectos interactivos de las prácticas de PG y PB en el bienestar de las personas. Mas aún, son escasos los estudios que exploran los efectos sinérgicos de la PG y la PB en el rendimiento organizativo. En conjunto, las prácticas de PG y PB pueden ser recíprocamente interdependientes, maximizando el bienestar y la productividad. Por tanto, se plantea el siguiente conjunto de hipótesis:

Hipótesis 7: Las prácticas de *participación en la gestión* y *participación en los beneficios* interactúan positivamente entre ellas en relación con indicadores de bienestar, como (a) satisfacción, (b) compromiso y (c) confianza, de manera que la relación positiva entre las prácticas

de *participación en la gestión* y los correspondientes indicadores de bienestar es más fuerte en presencia de *participación en los beneficios*.

Hipótesis 8: Las prácticas de *participación en la gestión* y *participación en los beneficios* interactúan positivamente entre ellas en relación con la productividad, de manera que la relación positiva entre las prácticas de *participación en la gestión* y la productividad es más fuerte en presencia de *participación en los beneficios*.

Interacción entre PG y PP

Diversos meta-análisis (Doucouliagos, 1995; Nyberg *et al.*, 2018; O'Boyle *et al.*, 2016) y revisiones (Kruse & Blasi, 1995; Virginie Pérotin & Robinson, 2002) sugieren que la *participación en la propiedad* (PP) de las personas trabajadoras muestra una relación positiva con el rendimiento, especialmente con la productividad. Sin embargo, estos efectos son mayoritariamente débiles o estadísticamente insignificantes. Además, los efectos de la *propiedad* de las personas trabajadoras en el rendimiento son mayores, o sólo se alcanzan (p.ej., Dube & Freeman, 2010; Pendleton & Robinson, 2010), cuando también se adoptan prácticas de *participación en la gestión* (p.ej., participación en la toma de decisiones). Más aún, Whitfield *et al.*, (2017) muestran que los efectos de la *propiedad* en ausencia de prácticas de *participación en la gestión* pueden incluso llegar a ser negativos, tanto en la productividad como en el rendimiento financiero.

La PP trata de promover un rendimiento a largo plazo alineando los intereses de las personas trabajadoras con los de la organización e inspirando un sentimiento de propiedad (Brandes *et al.*, 2003; Chi & Han, 2008). Sin embargo, la información de la que dispone la persona trabajadora y la utilidad que le confiere a la práctica financiera son los factores que favorecen su participación desarrollando una apropiación psicológica (Poutsma & Ligthart, 2017). Desde este punto de vista, la práctica de la PP se percibe como un dispositivo de creación de sentido. Aunque, para ser eficaz, debe comunicar claramente el propósito de la práctica para informar a las personas trabajadoras y así facilitar que estas realicen atribuciones favorables al compromiso. De lo contrario, la *propiedad* sin prácticas que la complementen reforzando el mensaje a las personas trabajadoras podría ser vista como un reparto del riesgo financiero más que como un mecanismo para su empoderamiento (Freeman *et al.*, 2010; Kruse, 2016; Kurtulus & Kruse, 2017). Por tanto, la percepción de que la dirección está dispuesta a compartir información y ofrecer autonomía puede indicar a las personas trabajadoras que los motivos de la dirección acerca de la PP no son oportunistas. El acompañamiento de las diferentes prácticas de participación ayuda a las personas a atribuir un significado positivo y a responder más positivamente que cuando sólo se implanta una única práctica de participación (Dube & Freeman, 2010; Kruse *et al.*, 2008).

La literatura respalda los efectos positivos de la interacción entre ambas prácticas, PG y PP, tanto en el bienestar de las personas (Dube & Freeman, 2010; Kaarsemaker, 2006; Kruse *et al.*, 2008; Poutsma, Ligthart, & Kaarsemaker, 2017) como en el rendimiento (Ben-Ner & Jones, 1995; Mullins *et al.*, 2019; Pendleton & Robinson, 2010; Poutsma, Ligthart, & Kaarsemaker, 2017; Whitfield *et al.*, 2017). No obstante, la gran mayoría de los estudios ofrecen evidencias provenientes de contextos anglosajones (Godard, 2004; Kaarsemaker *et al.*, 2010). Por tanto, el estudio plantea las siguientes hipótesis en un contexto alternativo e inexplorado, como es el territorio de Gipuzkoa:

Hipótesis 9: Las prácticas de *participación en la gestión* y *participación en la propiedad* interactúan positivamente entre ellas en relación con indicadores de bienestar, como (a) satisfacción, (b) compromiso y (c) confianza, de manera que la relación positiva entre las prácticas de *participación en la gestión* y los correspondientes indicadores de bienestar es más fuerte en presencia de *participación en la propiedad*.

Hipótesis 10: Las prácticas de *participación en la gestión* y *participación en la propiedad* interactúan positivamente entre ellas en relación con la productividad, de manera que la relación positiva entre las prácticas de *participación en la gestión* y la productividad es más fuerte en presencia de *participación en la propiedad*.

Interacción entre PG, PP y PB

Los sistemas de trabajo de alto rendimiento se asocian generalmente al conjunto de prácticas que ofrecen oportunidades de implicación y participación de las personas trabajadoras en el capital. Para que rindan, resultan fundamentales el intercambio de información y la formación a las personas trabajadoras, así como las prácticas de *participación financiera*, tanto en los beneficios como en la propiedad (Appelbaum *et al.*, 2000; Bailey, 1993; Gerhart, 2007a). Los investigadores han analizado los efectos diferenciados de las prácticas orientadas a la implicación y las prácticas orientadas al capital, tanto en el bienestar (p.ej., Macky & Boxall, 2007; Wood & de Menezes, 2011) como en el rendimiento (p.ej., Ogbonnaya & Messersmith, 2019). No obstante, no se conocen estudios en los que se analicen los efectos interactivos de las prácticas orientadas a la implicación con las dos prácticas principales orientadas al capital.

En coherencia con las perspectivas teóricas revisadas tiene sentido que las tres prácticas se acompañen mutuamente. Por tanto, pese a que no existan estudios que previamente lo analicen, la presente investigación plantea las siguientes hipótesis a modo exploratorio:

Hipótesis 11: Las prácticas de participación en la gestión, participación en la propiedad y participación en los beneficios interactúan positivamente entre ellas en relación con indicadores de bienestar, como (a) satisfacción, (b) compromiso y (c) confianza, de manera que la relación positiva entre las prácticas de participación en la gestión y los correspondientes indicadores de bienestar es más fuerte en presencia de participación en la propiedad y participación en los beneficios.

Hipótesis 12: Las prácticas de participación en la gestión, participación en la propiedad y participación en los beneficios interactúan positivamente entre ellas en relación con la productividad, de manera que la relación positiva entre las prácticas de participación en la gestión y la productividad es más fuerte en presencia de participación en la propiedad y participación en los beneficios.

9. Metodología

El objeto de la investigación es analizar el efecto de la participación en el bienestar de las personas y en el rendimiento organizativo, en el ámbito de Gipuzkoa. En este capítulo, inicialmente se exponen el procedimiento seguido para la recogida de datos (véase el apartado 9.1) y la composición de la muestra (véase el apartado 9.2). Si bien el foco del análisis se establece a nivel organizativo las medidas de participación y bienestar han sido recogidas a nivel de individuo. Por tanto, siguiendo a Peccei y Van De Voorde (2016) se establece a continuación el procedimiento que consta de tres fases. Primero, se presentan las medidas describiendo lo que pretenden evaluar (conceptualización a nivel individual; véase el apartado 9.3) y se estima la dimensionalidad (validez y fiabilidad) del conjunto de indicadores (véase el apartado 9.4). En segundo lugar, se aborda la agregación, para lo cual, inicialmente, se debe justificar el isomorfismo psicométrico cruzado—teorizar sobre la medida en que los constructos¹⁰ agregados tienen significados y propiedades similares a los de sus homólogos de nivel individual (véase el apartado 9.5). Asimismo, se ofrecen los estadísticos correspondientes a la justificación de agregación de los constructos (p.ej., índices de correlación interclase [ICC] y los estadísticos de correlación de grupo [r_{wg}]; Biemann, Cole, & Voelpel, 2012). La validez de las medidas a nivel agregado será abordada más adelante, como parte de la validación del modelo de medida de la investigación (véase el apartado 10.3). Finalmente, se muestran la medida de rendimiento organizativo y las variables de control empleadas en el estudio (véase el apartado 9.6).

9.1 Procedimiento para la recogida de datos

El procedimiento llevado a cabo para la recogida de datos consta de cuatro etapas. En primer lugar, se llevó a cabo la identificación de los *sectores estratégicos* y selección de las *organizaciones de cada sector* para reflejar la realidad de la región de Gipuzkoa. Para garantizar que la muestra representa la complejidad del territorio se identificaron seis sectores estratégicos de la región de Gipuzkoa, clasificados en dos agrupaciones sectoriales: industria y servicios. Concretamente, los sectores de automoción, máquina-herramienta y componentes conforman la agrupación de fabricación mientras servicios avanzados, tecnologías de información y comunicación e industrias creativas y culturales constituyen la agrupación sectorial de servicios. Para captar la realidad de cada sector se seleccionaron sus organizaciones más representativas partiendo del listado de empresas asociadas al clúster correspondiente (p.ej., ACICAE¹¹).

¹⁰ Reciben también el nombre de factores, medidas o variables latentes no observadas, según los diversos autores.

¹¹ ACICAE: Clúster de Automoción de Euskadi es la organización que tiene como misión dinamizar el sector vasco de automoción, posibilitando la cooperación entre las empresas vascas para dar una respuesta conjunta a los grandes retos que el sector presenta.

En segundo lugar, se recogió la conformidad de las empresas a participar en el estudio. Se emitió un comunicado oficial a la dirección de las empresas seleccionadas, en el que se exponía el objeto del proyecto de investigación y se les invitaba a participar. La participación de la empresa consistía en que un número determinado de personas trabajadoras no directivas, seleccionadas aleatoriamente, participarían en calidad de informantes cumplimentando un cuestionario (véase el Anexo I: Cuestionario como instrumento de medición). A continuación, se realizó una llamada a la persona de contacto de la organización con el objetivo de conocer si aceptaban o no formar parte del proyecto.

En tercer lugar, se abordó la recogida de los datos a partir de una encuesta llevada a cabo en el territorio de Gipuzkoa, en 2017 y 2018. La recogida de los datos se llevó a cabo de dos formas: en las propias instalaciones de las empresas que aceptaron participar y en el exterior del establecimiento, para las que declinaron o no respondieron. La finalidad del estudio es entender las estrategias participativas que promueven las ganancias mutuas y aunque existen empresas que comparten la finalidad también concurren las que no lo hacen. Con el propósito de capturar la singularidad del conjunto del territorio el estudio trató de incorporar a ambos tipos de empresas, denominadas como “creyentes” y “no creyentes”, respectivamente. En definitiva, el procedimiento diseñado buscaba garantizar la recogida de una muestra en la que se verían reflejadas la complejidad y la singularidad de Gipuzkoa, territorio en el que se lleva a cabo la investigación. Las empresas que aceptaron participar, el 52% del total de 459 empresas seleccionadas (véase la Figura 9-1), fijaron una fecha para que el encuestador acuda a la empresa a recoger las encuestas. La selección de las personas que rellenaron las encuestas se realizó aleatoriamente para evitar sesgos en las respuestas. En relación con las empresas que declinaron participar (45%) o no respondieron (3%) la información se trató de obtener encuestando a las personas trabajadoras no directivas al finalizar la jornada de trabajo y fuera del recinto laboral. La Figura 9-2 muestra que la negativa a participar en la encuesta de las empresas de fabricación (automoción, máquina-herramienta y componentes) promedia un 50%, superando en 9 puntos al 41% del rechazo de servicios (servicios avanzados, tecnologías de información y comunicación e industrias creativas y culturales).



Figura 9-1. Respuesta de empresas seleccionadas.

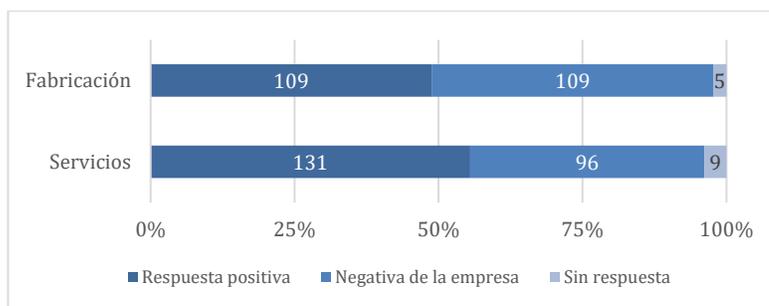


Figura 9-2. Respuesta de las empresas seleccionadas por agrupación sectorial.

Finalmente, *todas las personas encuestadas*—personas trabajadoras no directivas— *fueron informadas* acerca del propósito de la investigación, el carácter voluntario de su participación y del anonimato de sus respuestas. Se les fue entregado un documento a través del que se recogió su consentimiento informado (véase el Anexo II: Modelo de consentimiento informado). Se seleccionaron a las personas trabajadoras no directivas como informantes, ya que es su percepción de las prácticas de gestión de personas lo que esencialmente produce efecto en actitudes y comportamientos individuales (Beijer *et al.*, 2019; Boxall *et al.*, 2016; Boxall & Purcell, 2011, 2016). El número de informantes por empresa se determinó en función del tamaño de la empresa, medido en términos de número de personas trabajadoras (véase la Tabla 9-1). Se pretendía capturar las medidas de manera que reflejaran la realidad de cada organización y, al mismo tiempo, maximizar la representatividad del territorio. El número de encuestas obtenidas por tamaño de empresa promedió el objetivo inicialmente fijado.

Tabla 9-1. Encuestas objetivo en función del tamaño de la empresa

Tamaño de la empresa (número de personas trabajadoras)	Numero de encuestas objetivo
Empresas pequeñas (con menos de 50)	3
Empresas medianas (de 50 a 249)	9
Empresas grandes (con más de 250)	15

9.2 Composición de la muestra

La muestra se compone de un total de 1.741 personas trabajadoras no directivas, de 333 organizaciones, que son las que han completado el cuestionario (véase la Tabla 9-2). Un análisis pormenorizado permite observar que el 51% de las empresas, un total de 171, representan fabricación mientras el 49% restante, 161 empresas, simbolizan a servicios (véase la Figura 9-3). Además, en relación con el tamaño de la empresa, la composición de ambas agrupaciones es dispar. Concretamente, mientras las empresas medianas y grandes representan el 40% de fabricación (69 empresas), solamente ascienden al 18% en servicios (29 empresas). Así, el 83% de las empresas de servicios son de menos de 50 personas, frente al 60% de fabricación. El número de informantes de fabricación es de 994, el 57%, frente a 747 personas trabajadoras que representan a servicios.

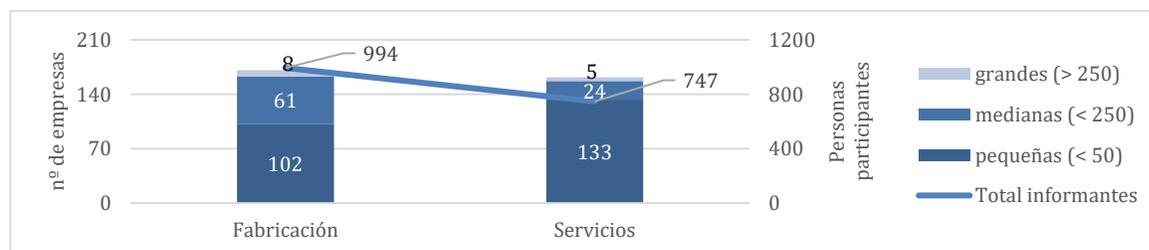


Figura 9-3. Composición de la muestra (empresas e informantes) por agrupación sectorial.

Tabla 9-2. Estadísticos descriptivos por sector estratégico y agrupación sectorial.

Agrupación sectorial		Fabricación				Servicios			TOTAL	
		Automoción	MH	Comp.	TOTAL	Serv. Av.	TICs	ICCs		TOTAL
Empresas participantes		63	66	42	171	57	50	55	162	333
	Con cita	37	38	34	109	42	39	50	131	240
	Sin cita	26	28	8	62	15	11	5	31	93
Empresas por tamaño ¹	pequeñas (< 50)	26	42	34	102	44	42	47	133	235
	medianas (< 250)	32	23	6	61	10	7	7	24	85
	grandes (≥ 250)	5	1	2	8	3	1	1	5	13
Promedio de personas trabajadoras por empresa		128	56	90	91	99	36	32	57	74
Total, personas participantes		430	331	233	994	298	211	238	747	1.741
Personas participantes por empresa	mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Máximo	25	12	15	25	15	16	25	16	25
	promedio	7	5	6	6	5	4	4	5	6
Empresas que participan en propiedad		13	12	18	43	14	7	11	32	75
	Propiedad mayoritaria (>51%)	6	10	8	24	7	2	5	14	48
Empresas que participan en beneficios		22	15	20	57	23	10	19	52	109

Nota: ¹el número de personas trabajadoras por tamaño de empresa se define siguiendo la recomendación de la UE 2003/361. MH: Máquina Herramienta; Comp.: Componentes; Serv. Av.: Servicios Avanzados; TICs: Tecnologías de Información y Comunicación; ICCs: Industrias Creativas y Culturales.

Las diferentes prácticas de *participación financiera* están representadas en la muestra. Por un lado, un 23% de las empresas ofrece a las personas trabajadoras *participar en la propiedad* (véase la Figura 9-4) mientras el 33% de las empresas ofrecen la *participación en los beneficios* (véase la Figura 9-5). Además, la propiedad mayoritaria y la propiedad minoritaria están representadas en este estudio y la forma jurídica de cada empresa nos permite controlarlo. Por un lado, las formas más ampliamente participativas en que las personas trabajadoras son propietarias de al menos el 51% del capital, se encuentran presentes en 48 empresas, un 14% del total. Las cooperativas de personas trabajadoras las sociedades laborales son las formas jurídicas que representan a la propiedad mayoritaria. Por otro lado, son 27 empresas, un 9% del total, las que ofrecen la forma de propiedad convencional en la que las personas trabajadoras son propietarias de la minoría (menos del 50% del capital).

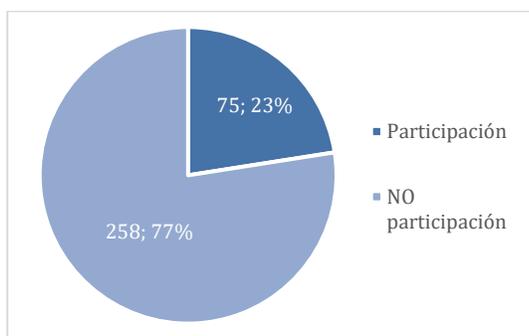


Figura 9-4. Empresas que participan en la propiedad.

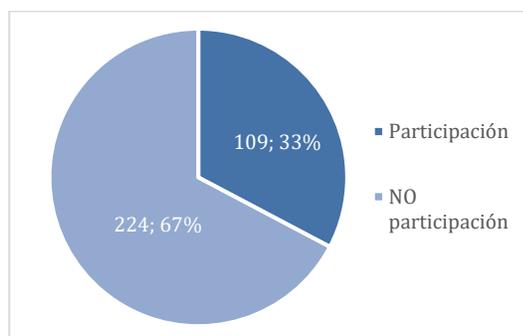


Figura 9-5. Empresas que participan en los beneficios.

Un examen más exhaustivo permite apreciar que la distribución de las prácticas financieras de participación por agrupación sectorial es desigual. Mientras que aproximadamente una de cada tres empresas hace *participes de los beneficios* a las personas trabajadoras, la *participación en la propiedad* depende de la agrupación sectorial en la que opera la empresa. Así, mientras una de cada cuatro empresas decide hacer *participes de la propiedad* a las personas trabajadoras en fabricación, en servicios lo hacen una de cada cinco (véase la Figura 9-6).

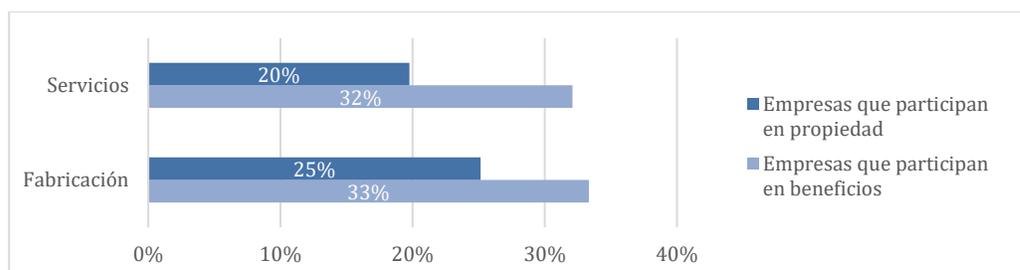


Figura 9-6. Empresas con participación en propiedad y en beneficios por agrupación sectorial.

Según EUSTAT¹², el año 2018 figuran registradas en la región de Gipuzkoa un total de 10.336 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 se podría afirmar que para un nivel de confianza del 95%, el error muestral es de un 5,3% (Cochran, 1977). Para una investigación en materias de gestión y social y atendiendo a la naturaleza de los datos (p.ej., categóricos), se trata de un nivel de error muestral relativamente aceptable (Ahmad & Halim, 2017; Krejcie & Morgan, 1970). Además, las organizaciones de la muestra ofrecen una representatividad considerable de todas y cada una de las once comarcas de la región (véase la Figura 9-7).

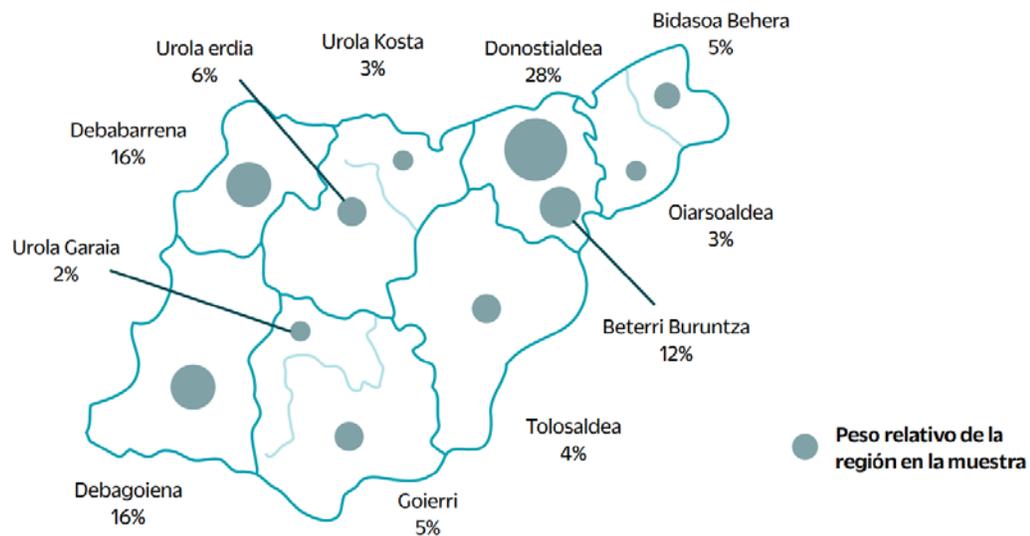


Figura 9-7. Representatividad de la muestra por comarcas.

9.3 Medidas

9.3.1 Las prácticas de participación

Para todas las medidas de *participación en la gestión* excepto trabajo enriquecido (TE), se pidió a los informantes que respondieran a cada ítem a través de una escala tipo Likert de 6 puntos, donde 1 significa “muy en desacuerdo” y 6 “muy de acuerdo”. Las respuestas de TE se codificaron de forma dicotómica (1 = no, 2 = sí) (véase Anexo I: Cuestionario como instrumento de medición)

¹² 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. https://www.eustat.eus/bankupx/pxweb/es/DB/-/PX_200163_cdirae_est01c.px/

La participación en gestión (PG) percibida

Se ha reflejado como un conjunto de prácticas de gestión de personas. El sistema se compone de 5 prácticas, empleando y adaptando ítems de otras encuestas con escalas ya validadas (p.ej., Garmendia *et al.*, 2020; Wood *et al.*, 2012). La *autonomía* en el trabajo se basa en la escala de Morgeson y Humphrey's (2006) y se han utilizado 3 ítems (ítem de muestra: “El trabajo me permite tomar muchas decisiones por mi cuenta”). El *trabajo enriquecido* incluye los ítems correspondientes a la variedad de tareas, control de métodos y control de tiempos utilizados por Wood *et al.*, (2012) (ítem de muestra: “El trabajo me permite elegir o cambiar el orden de las tareas”). La *participación en la toma de decisiones* emplea 3 ítems para preguntar si las personas trabajadoras sienten que participan en las decisiones importantes de su organización (ítem modelo: “Participo en la definición, el control y el seguimiento del plan de negocio con carácter anual”). La *formación*, con 3 ítems, pregunta por el grado en que las personas sienten que la organización promueve su desarrollo (ítem representativo: “La organización me ofrece suficientes recursos para fomentar mi desarrollo profesional”). La práctica de *información* compartida, medida con 3 ítems (ítem representativo: “Tengo suficiente información para hacer mi trabajo correctamente”), evalúa la percepción de transparencia en la organización. Las escalas de participación en la toma de decisiones, formación e información se han adoptado Balluerka *et al.*, (2020). La fiabilidad global de la escala *participación en la gestión*, evaluada mediante Alpha de Cronbach, ha sido de ,85.

Participación en Propiedad (PP)

La práctica de *participación en la propiedad* ha sido medida mediante una escala de un solo elemento. Hair *et al.*, (2014) sugieren que si hay poca discusión sobre el significado de un término y ese término resulta fácil de entender, un solo ítem puede ser suficiente para representar adecuadamente un constructo. Se ha preguntado a los informantes “si existe (o no) un sistema en su organización para compartir capital (p.ej., acciones) entre las personas trabajadoras” (Collins & Smith, 2006). Aunque la mayoría de los expertos recomiendan el uso de medidas de múltiples ítems, las medidas de un solo ítem son aceptables si son concretas (Bergkvist & Rossiter, 2007). En la literatura se ha utilizado un ítem similar para medir la *participación en la propiedad* (p.ej., Han *et al.*, 2019; Wood & de Menezes, 2011). Las respuestas han sido codificadas de forma dicotómica (1 = no, 2 = sí).

Participación en los beneficios (PB)

La práctica de *participación en los beneficios* también ha sido medida mediante una escala de un solo elemento. Se ha preguntado a los informantes “si existe (o no) un sistema en su organización para compartir beneficios (fruto del éxito de toda la organización) entre las personas trabajadoras” (Collins & Smith, 2006). Se ha añadido que “participación en los beneficios es un

elemento específico de remuneración que depende del éxito de la organización”. Las respuestas de PB han sido codificadas de forma dicotómica (1 = no, 2 = sí), como ya se hiciera con PP.

9.3.2 El bienestar de las personas

Para todas las medidas de bienestar se ha pedido a los informantes que respondan a cada ítem del cuestionario a través de una escala tipo Likert de 6 puntos, donde 1 significa “muy en desacuerdo” y 6 “muy de acuerdo”.

Satisfacción en el trabajo (ST)

La satisfacción en el trabajo se ha medido utilizando una escala de tres ítems desarrollada por Rafferty y Griffin (2006) que evalúa la impresión global de los individuos acerca de su trabajo. La medida ha sido empleada con anterioridad mostrando buena fiabilidad y validez (p.ej., De Reuver *et al.*, 2021). Los ítems del cuestionario incluyen “En general, estoy satisfecho con el tipo de trabajo que hago”. El α de Cronbach, ha sido de ,82.

Compromiso afectivo (CA)

El compromiso afectivo ha sido medido empleando y adaptando la escala de compromiso afectivo de Cook *et al.*, (1981) y Meyer y Allen (1997). Está basado en la idea de que el compromiso refleja el grado en que las personas trabajadoras se identifican y se sienten involucradas con la organización para la que trabajan. Muestra una buena fiabilidad y validez (p.ej., Elorza *et al.*, 2011). Un ítem de ejemplo es "Siento realmente como si los problemas de esta organización fueran los míos". El α de Cronbach, ha sido de ,75.

Confianza en los responsables/organización (CD)

La confianza en los responsables o dirección ha sido medida utilizando tres ítems de la escala desarrollada por Mayer y Davis (1999). Si los responsables, actuando en nombre de la organización, materializan comportamientos confiables (benevolencia, competencia e integridad), crearán un clima de confianza. La medida ofrece una buena fiabilidad y validez (p.ej., Uribechebarria *et al.*, 2021). Los ítems del cuestionario incluyen “Comparto abiertamente los errores que he cometido en el trabajo con los responsables, aunque esto pueda dañar mi reputación”. El α de Cronbach, ha sido de ,73.

9.4 Validez y fiabilidad de las medidas realizadas a nivel individual

Con el objetivo de evaluar las propiedades psicométricas de los datos recogidos mediante el cuestionario, se han realizado los análisis de (i) dimensionalidad y (ii) fiabilidad de los constructos informados por parte de las personas trabajadoras.

El Análisis Factorial Exploratorio testea si los diferentes ítems empleados en cada constructo son suficientemente homogéneos entre sí, pero al mismo tiempo suficientemente diferentes del resto de constructos. En definitiva, evalúa la estructura factorial subyacente o la validez de los constructos y afina el conjunto de ítems (véase la Tabla 9-3). Por lo tanto, se realiza el análisis factorial con los ítems propuestos para las prácticas de participación y las variables de bienestar aplicando el método de rotación varimax, para identificar los factores comunes (Worthington & Whittaker, 2006).

Tabla 9-3. Resultados del análisis factorial exploratorio para la muestra

Códigos de Ítems	Factores							
	1	2	3	4	5	6	7	8
SA1			,744					
SA2			,854					
SA3			,826					
DL1					,777			
DL2					,783			
DL3					,650			
SP1				,811				
SP2				,828				
SP3				,703				
SI0							,729	
SI1							,798	
SI2								
SF1	,800							
SF2	,840							
SF3	,833							
RS1		,847						
RS2		,581						
RS3		,829						
RC1		,550				,479		
RC2						,758		
RC3						,789		
CON1								,829
CON2								,655
CON3	,482							,494

Factores de carga superiores a ,45 son habitualmente considerados como una carga factorial destacada (Brown, 2015). A pesar de que se dieron casos de ítems con cargas altas en otros factores, el análisis factorial proporciona una confirmación global de las escalas con el 77,13% de la varianza explicada. La conclusión es que los ítems podrían ser agrupados en medias. En el caso de la variable de información se va a descartar el uso del ítem SI2 para el cálculo de su media por no mostrar carga factorial destacada en el mismo factor que SI0 y SI1.

Por otro lado, el análisis de la fiabilidad busca conocer hasta qué punto las medias calculadas son fiables. Para que una medida sea considerada fiable, el índice α de Cronbach debe superar el límite de ,70 (Cronbach, 1951). La Figura 9-8 muestra las estructuras de datos y las fiabilidades obtenidas para cada uno de los constructos correspondientes a las prácticas de *participación en la gestión* (panel a) y bienestar (panel b). Como se puede observar, todas las variables superan el límite mínimo establecido salvo en el caso de trabajo enriquecido, que se encuentra muy cerca del límite (,67). No obstante, el resultado no se aleja del valor de corte y la medida ya ha sido validada en numerosos estudios (p.ej., Croon, van Veldhoven, Peccei, & Wood, 2015; Wood & de Menezes, 2011; Wood & Ogbonnaya, 2018; Wood *et al.*, 2012). Por tanto, se puede afirmar que las medidas realizadas son suficientemente fiables como para emplearlas en los análisis.

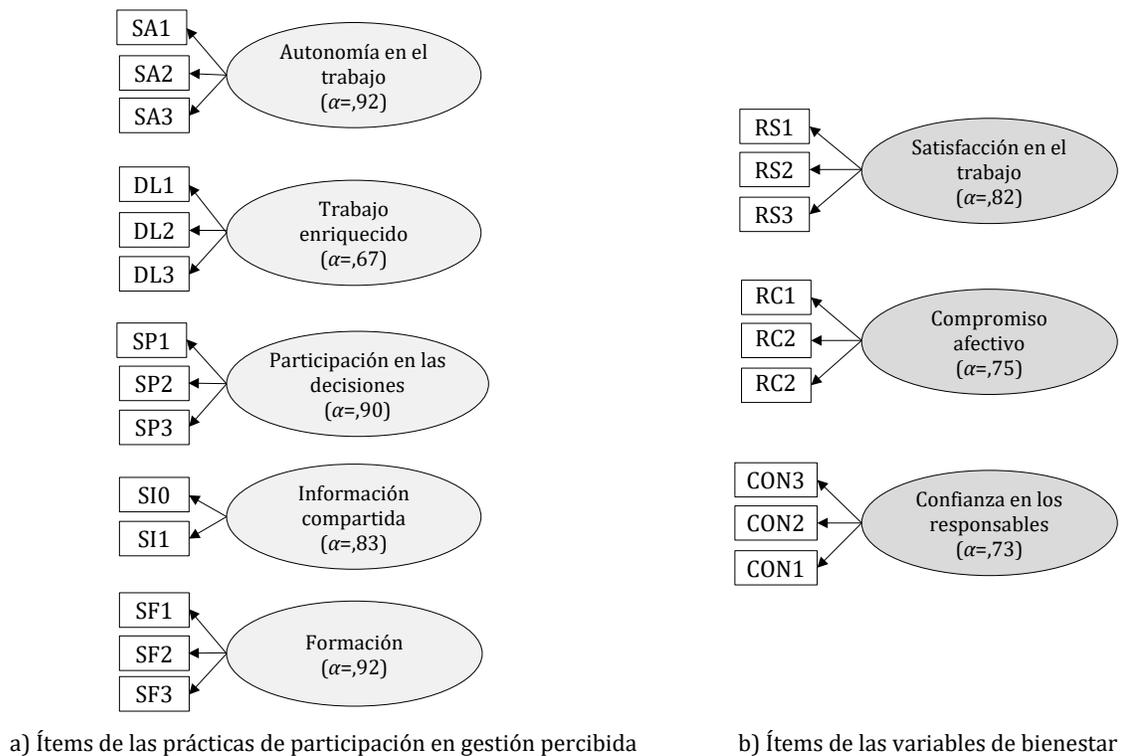


Figura 9-8. Estructuras de datos para los constructos medidos y coeficientes α de Cronbach.

9.5 Procedimiento de agregación

Los constructos estudiados se sustentan en las atribuciones realizadas y las actitudes y comportamientos mostrados por las personas (Wright & Nishii, 2013). Las atribuciones que realizan las personas y sus percepciones compartidas son el resultado de los valores que comunican los sistemas o conjuntos de prácticas de gestión de personas (Boxall & Purcell, 2011). En cualquier caso, se argumenta que el proceso de *emerge* consiste en su naturaleza en interacciones a nivel individual que, mediante la transformación y la amplificación, dan lugar a un fenómeno colectivo (Kozlowski & Klein, 2000). Por lo tanto, podemos conceptualizar a nivel colectivo tanto las prácticas de gestión de personas (p.ej., Kehoe & Collins, 2017; Kim & Han, 2019) como la satisfacción, compromiso y confianza (p.ej., Gardner *et al.*, 2011; Messersmith *et al.*, 2011; Orlitzky & Frenkel, 2005) a partir de sus constructos a nivel individual. Es decir, se asume aquí que el isomorfismo psicométrico entre niveles está justificado.

Siguiendo a Peccei y Van De Voorde (2016) y Biemann *et al.*, (2012), se estimaron los estadísticos de F (del análisis de la varianza o ANOVA), los índices de correlación interclase (ICC) y los estadísticos de correlación de grupo ($r_{wg[JJ]}$) para medidas observadas a nivel individual (véase la Tabla 9-4). Como se muestra en la Tabla 9-4, todos los test F (de ANOVA) son significativos. Esto indica que la varianza entre las organizaciones es mayor que la varianza dentro de las organizaciones para todas las dimensiones del cuestionario. Por tanto, se demuestra que hace falta un análisis multinivel o que se justifica una agregación a nivel grupal para contrastar las hipótesis (que son organizativas).

Tabla 9-4. Estadísticos para la justificación de agregación de las medidas de nivel individual.

Medida/Constructo	Test F	ICC(1)	ICC(2)	$r_{wg(I)} / r_{wg}$
Autonomía en el trabajo	$F(332, 1397) = 2,21^{**}$,14	,55	,81
Trabajo enriquecido	$F(332, 1399) = 2,04^{**}$,08	,37	,69
Participación en la toma de decisiones	$F(332, 1399) = 2,49^{**}$,15	,57	,72
Información compartida	$F(332, 1396) = 3,59^{**}$,25	,71	,73
Formación	$F(332, 1404) = 2,21^{**}$,13	,53	,80
Participación en la gestión percibida	$F(332, 1408) = 3,30^{**}$,15	,55	,75
Participación en la propiedad	$F(325, 1157) = 5,57^{**}$,38	,82	,72
Participación en los beneficios	$F(327, 1215) = 6,06^{**}$,41	,83	,66
Satisfacción en el trabajo	$F(332, 1404) = 2,77^{**}$,15	,56	,91
Compromiso afectivo	$F(332, 1404) = 3,16^{**}$,18	,61	,88
Confianza en los responsables	$F(332, 1404) = 2,12^{**}$,10	,44	,82

Nota: ** $p < ,01$

El ICC(1) indica la cantidad de varianza individual de la medida atribuible a la pertenencia al grupo, mientras que el ICC(2) representa la fiabilidad de las medias a nivel de grupo (Bliese, 2000). En nuestros datos, la pertenencia a la organización representó entre ,08 y ,41 de la varianza en las variables analizadas lo cual se encuentra por encima del límite de ,05 propuesto por Bliese (2000). Por contra, valores altos de ICC(2) favorecen la detección de procesos emergentes, ya que permiten la diferenciación de organizaciones en una variable determinada (Chen & Bliese, 2002). Los valores obtenidos en esta investigación oscilan entre ,37 y ,83, mostrándose autonomía, trabajo enriquecido, participación en la toma de decisiones, formación, satisfacción y confianza ligeramente por debajo del ,60 recomendado (Glick, 1985). No obstante, la mayoría representan valores moderados y como ya lo hicieran previamente otros (p.ej., Kehoe & Collins, 2017; Takeuchi *et al.*, 2007), no parecen desaconsejar la agregación. Adicionalmente, se evaluó para cada variable el acuerdo entre informadores mediante los índices $r_{wg(j)}$ o r_{wg} (James *et al.*, 1984, 1993). El primer índice se aplica cuando el constructo consta de “j” ítems (p.ej., autonomía), mientras el segundo es de aplicación para constructos de un solo ítem (p.ej. participación en propiedad). Los resultados oscilan entre ,72 y ,91 mostrando un nivel de acuerdo adecuado al exceder el valor comúnmente aceptado de ,70, a excepción de las escalas trabajo enriquecido y *participación en los beneficios*, que producen ,69 y ,66 respectivamente. Biemann *et al.*, (2012) indican que el uso de escalas de respuesta menores a 5 opciones (p.ej., respuestas dicotómicas), como son los casos de TE y *participación en los beneficios*, pueden provocar resultados artificialmente bajos. Más aún, James (1982) sugiere que el valor de regla para el corte se establece en ,60. Resumiendo, las estadísticas presentadas sugieren que hay suficiente variación entre organizaciones y acuerdo dentro de la organización para justificar la agregación para las medidas de participación (participación en la gestión, en la propiedad y en los beneficios) y bienestar (satisfacción, compromiso y confianza).

9.6 Variables de Rendimiento y Control

Productividad Organizativa (PO)

La productividad organizativa se determinó mediante la ratio rendimiento financiero futuro por el número de personas trabajadoras. El EBIT es el beneficio de explotación de una empresa sin gastos de intereses ni impuestos. El EBIT es una métrica importante que se emplea para analizar el rendimiento financiero de una empresa e incluye la depreciación y amortización de los activos fijos. Por tanto, las empresas con un incremento de sus activos fruto de una inversión extraordinaria tendrán una mayor depreciación y mostrarán una caída anómala en el EBIT, muy superior respecto de las empresas sin inversiones destacadas ese mismo ejercicio. Dado que el EBIT se muestra sensible a la depreciación de los activos fijos, resulta conveniente considerar las posibles fluctuaciones que pudieran derivarse de inversiones extraordinarias (p.ej., edificios, instalaciones, maquinaria). Además, hay empresas con actividades discretas (p.ej., proyectos) cuyas facturaciones anuales pueden oscilar significativamente en función de la calendarización del cierre de la actividad facturable. De ahí que es más probable atenuar el efecto de una inversión extraordinaria o facturación no lineal promediando el EBIT de varios ejercicios que adoptando el

resultado de un único año. Mas aún, la elección del número de anualidades a considerar resulta crucial. Los resultados de la *participación en los beneficios* se disipan en tan solo 2 ó 3 años (Lucifora & Origo, 2015; Magnan & St-Onge, 2005) e intervalos de 4 años se apuntan como excesivos (p.ej., Garmendia *et al.*, 2020). Por tanto, para obtener el rendimiento futuro, se promedió el EBIT de los 3 años siguientes a partir del año de la medición.

Variables de control a nivel agregado

Se incluyeron *el tamaño y el sector* de la empresa como variables de control a nivel organizativo. Se optó por controlar el tamaño de la empresa, empleando una transformación logarítmica, por dos razones: las empresas grandes suelen tener más recursos para alcanzar sus objetivos (De Winne & Sels, 2013) y tienden a mostrarse prácticas de gestión de personas más “sofisticadas” a medida que el tamaño aumenta (Jackson *et al.*, 2014). Además se incluyeron seis variables ficticias o *dummy* correspondientes a los sectores estratégicos ([1] Automoción, [2] Máquina-herramienta, [3] Componentes de la industria, [4] Servicios avanzados, [5] Tecnologías de la información y la comunicación, y [6] Cultural y creativo), ya que las características sectoriales afectan a las prácticas de gestión de personas (Jackson *et al.*, 2014). Schuler y Jackson (1987) sugieren que las diferencias en los patrones de comportamiento de las personas trabajadoras requeridas en las organizaciones de distintos tipos explican la relación entre las características del sector y las diferencias en las prácticas de personas. La influencia del tamaño de la empresa y el sector estratégico en la que opera ha sido previamente evidenciada en la región de Gipuzkoa para las variables del presente estudio (Uribetxebarria *et al.*, 2020).

10. Análisis de datos y Resultados

La estrategia para realizar el análisis de los datos consta de cuatro pasos. En primer lugar, se evaluó la normalidad de las variables de estudio a nivel agregado y en caso de resultar oportuno, se procedió a su normalización (véase el apartado 10.1). Segundo, se precisó la estrategia analítica a emplear y se tomaron una serie de decisiones para responder a los requerimientos de fiabilidad de los resultados (véase el apartado 10.2). En tercer lugar, se desarrolló el modelo de medida de la investigación mediante análisis factorial confirmatorio para responder a las hipótesis del estudio (véase el apartado 10.3). Se evaluó el ajuste del modelo y la validez de todos los constructos, probando primero su consistencia interna (p.ej., fiabilidad de constructo) y después la validez convergente (p.ej., varianza promedio extraída). Asimismo, se verificó la validez discriminante confirmando la validez de los constructos y contribuyendo a mitigar la preocupación de la varianza del método común. Por último, se elaboraron los modelos estructurales del estudio para el posterior testeo de las hipótesis (véase el apartado 10.4).

10.1 Evaluación de normalidad de las medidas

Previo al análisis estadístico de los datos se requiere evaluar la normalidad de las variables de estudio, como son las variables observadas a nivel agregado (las prácticas de participación y las variables de bienestar) y la productividad organizativa. La premisa de normalidad significa que se debe asegurar que los datos se ajustan a una distribución normal. Cuando esto sucede, se reduce la posibilidad de sesgo en los resultados y estos son más fiables y precisos. La normalidad ha sido evaluada en el presente estudio a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro Wilk y determinando el valor z para la asimetría y la curtosis. La prueba de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro Wilk para una muestra es un procedimiento de bondad de ajuste, que permite medir el grado de concordancia existente entre la distribución de un conjunto de datos y una distribución normal. Si el nivel de significancia para la prueba es mayor que ,05 indica que la distribución es probablemente normal. No obstante, esta prueba es muy sensible al tamaño de la muestra: las pruebas de significancia son menos útiles en muestras pequeñas (menos de 30 casos) y bastante sensibles en muestras de más de 1.000 casos (Hair *et al.*, 2014). Por lo tanto, es recomendable emplear tanto el histograma con campana de gauss como las pruebas estadísticas para evaluar el grado real de desviación de la normalidad. Por su parte, con relación a la asimetría y la curtosis, el valor z (la ratio entre el estadístico correspondiente y su error estándar) debe quedar entre los valores -1,96 y 1,96 para indicar normalidad.

Algunas prácticas de participación y variables de bienestar, como *satisfacción* y *confianza*, presentan una asimetría significativa (véase la Tabla 10-2) y el test de Kolmogorov-Smirnov no muestra significancia (véase la Tabla 10-1), por lo que han requerido ser transformadas.

Autonomía, trabajo enriquecido, formación, participación en los beneficios y participación en la propiedad son las prácticas de participación que requieren transformación. Todas estas variables, que presentan asimetría significativa, han sido transformadas multiplicándolas por sí mismas. *Información* presenta una curtosis significativa, aunque no exhibe asimetría (véase la Tabla 10-4) y se ajusta a la campana de gauss (véase la Figura 10-1). Sin embargo, el test de Kolgomorov-Smirnov ofrece un valor de ,39 (inferior al umbral de ,50) por lo que se decide proceder de igual modo con la transformación de *Información*.

Tabla 10-1. Prueba de Kolgomorov-Smirnov y Shapiro Wilk para las variables observadas sin transformar.

Variable	Kolgomorov-Smirnov ^a		Shapiro Wilk	
	Estadístico	Sig.	Estadístico	Sig.
Aut.	,073	,000	,985	,002
TE.	,103	,000	,960	,000
PTD.	,040	,200*	,994	,252
Inf.	,051	,039	,985	,002
For.	,058	,009	,991	,035
PG.	,037	,200*	,992	,096
PB.	,247	,000	,802	,000
PP.	,320	,000	,728	,000
Sat.	,100	,000	,953	,000
Comp.	,043	,200*	,993	,135
Con.	,075	,000	,978	,000

Tabla 10-2. Asimetría y curtosis para las variables observadas sin transformar.

Variable	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Z	Estadístico	Z
Aut.	-,432	-3,200	,124	,461
TE.	-,542	-4,015	-,154	-,572
PTD.	,048	,356	-,219	-,814
Inf.	-,253	-1,874	-,544	-2,022
For.	-,338	-2,504	,122	,454
PG.	-,193	-1,430	-,305	-1,134
PB.	,555	4,111	-1,303	-4,844
PP.	1,057	7,830	-,399	-1,483
Sat.	-,947	-7,015	1,621	6,026
Comp.	-,255	-1,889	,302	1,123
Con.	-,503	-3,726	,538	2,000

Nota: N= 326. Aut.: Autonomía; TE.: Trabajo enriquecido; PTD.: Participación en la toma de decisiones; Inf.: Información; For.: Formación; PG.: Participación en la gestión; PB.: Participación en los beneficios; PP.: Participación en la propiedad; Sat.: Satisfacción; Comp.: Compromiso; Con.: Confianza. *Corrección de significación de Lilliefors. *Límite inferior de la significación verdadera.

La Tabla 10-3 muestra que el nivel de significancia para el estadístico de Kolgomorov-Smirnov es mayor que ,05 para las variables transformadas de *autonomía, formación y confianza*. Se confirma así que las variables transformadas cumplen con la normalidad. Las siguientes figuras ilustran gráficamente las variables de *participación en la gestión* (Figura 10-1), *participación financiera* (Figura 10-2) y bienestar (Figura 10-3). A pesar de lograr la normalidad de la mayoría de las variables de estudio a través de sus transformaciones no ha sido posible normalizar completamente las prácticas de *trabajo enriquecido, información, participación en los beneficios y participación en la propiedad*. Tampoco ha resultado posible normalizar la variable de *satisfacción* pese a que su histograma se ajusta a la campana de gauss (véase la Figura 10-3).

Tabla 10-3. Prueba de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro Wilk para las variables observadas transformadas.

Variable	Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro Wilk	
	Estadístico	Sig.	Estadístico	Sig.
<i>N_Aut.</i>	,038	,200*	,995	,343
<i>N_TE.</i>	,076	,000	,970	,000
PTD.	,040	,200*	,994	,252
<i>N_Inf.</i>	,071	,000	,980	,000
<i>N_For.</i>	,035	,200*	,992	,065
PG.	,037	,200*	,992	,096
<i>N_PB.</i>	,232	,000	,787	,000
<i>N_PP.</i>	,306	,000	,706	,000
<i>N_Sat.</i>	,071	,000	,984	,000
Comp.	,043	,200*	,993	,113
<i>N_Con.</i>	,046	,094	,992	,065

Tabla 10-4. Asimetría y curtosis para las variables observadas transformadas.

Variable	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Z	Estadístico	Z
<i>N_Aut.</i>	,055	,406	-,215	-,796
<i>N_TE.</i>	-,238	-1,762	-,623	-2,310
PTD.	,048	,36	-,219	-,81
<i>N_Inf.</i>	,284	2,103	-,626	-2,327
<i>N_For.</i>	,281	2,075	,000	,001
PG.	-,193	-1,43	-,305	-1,13
<i>N_PB.</i>	,707	5,226	-1,106	-4,101
<i>N_PP.</i>	1,234	9,127	,047	,174
<i>N_Sat.</i>	-,456	-3,377	,374	1,385
Comp.	-,255	-1,89	,302	1,12
<i>N_Con.</i>	-,019	-,139	,286	1,060

Nota: Las variables transformadas (p.ej., autonomía) se renombnan con el prefijo “N_” y se presentan en cursiva con sus estadísticos finales. El resto de las variables que originalmente ya cumplían con la normalidad (p.ej., PTD.) se presentan con sus estadísticos iniciales. N= 326. *N_Aut.*: Autonomía transformada; *N_TE.*: Trabajo enriquecido transformada; PTD.: Participación en la toma de decisiones; *N_Inf.*: Información transformada; *N_For.*: Formación transformada; PG.: Participación en la gestión; *N_PB.*: Participación en los beneficios transformada; *N_PP.*: Participación en la propiedad transformada; *N_Sat.*: Satisfacción transformada; Comp.: Compromiso; *N_Con.*: Confianza transformada. ^aCorrección de significación de Lilliefors. *Límite inferior de la significación verdadera.

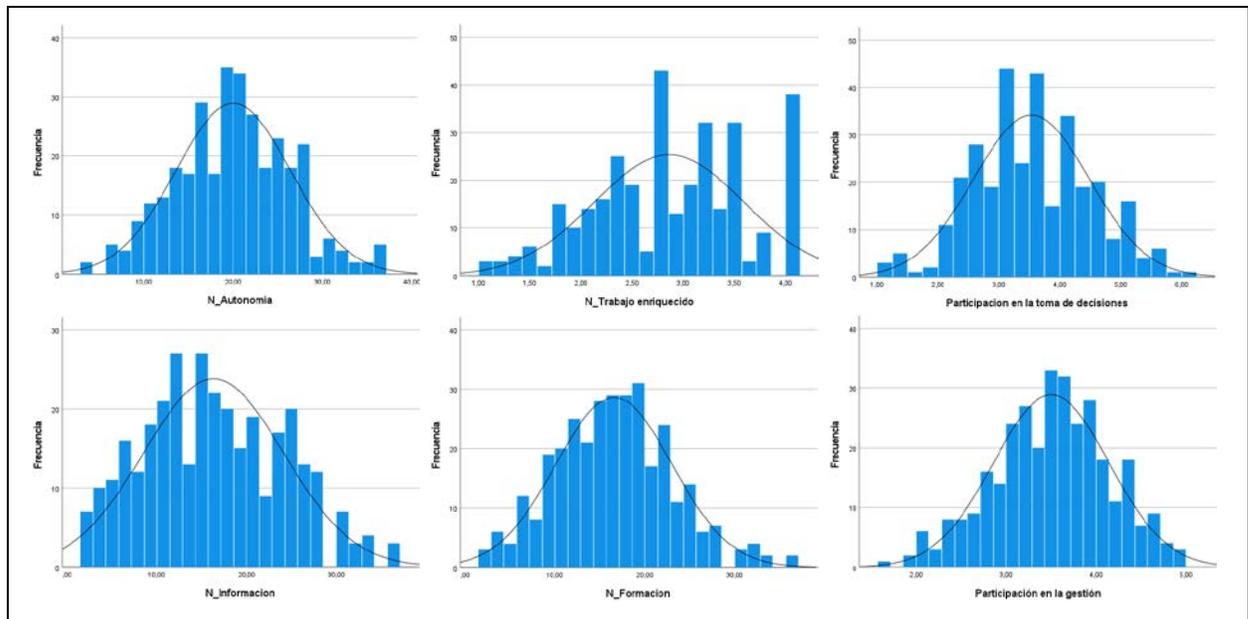


Figura 10-1. Histograma de las prácticas de participación en la gestión.

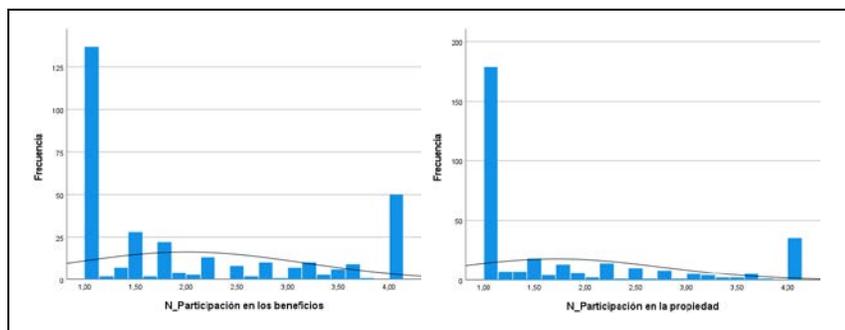


Figura 10-2. Histograma de las prácticas de participación financiera.

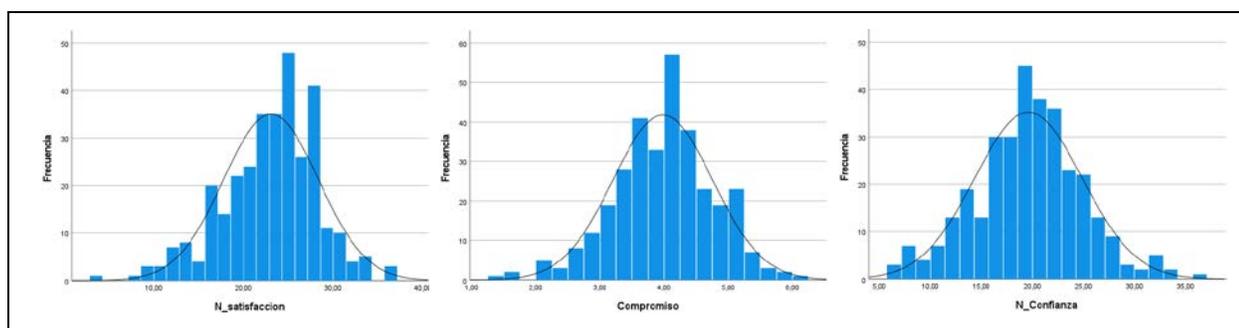


Figura 10-3. Histograma de las variables de bienestar.

En relación con la productividad organizativa, esta presenta una curtosis significativa (véase la Tabla 10-6) y el test de normalidad resulta ser no significativo (véase la Tabla 10-5). Por tanto, se ha transformado la variable a través de su logaritmo natural (p.ej., Guthrie, 2001; Kim & Han, 2019). La Figura 10-4 muestra gráficamente la productividad sin transformar y transformada y pese a que esta última mejora su curtosis, no ha sido posible lograr la normalidad para la productividad organizativa (véase la Tabla 10-5). No obstante, aun no consiguiendo la normalidad se procede con el análisis dado que se propone emplear técnicas que son robustas a la no normalidad (p.ej., estimador de máxima verosimilitud robusta)

Tabla 10-5. Prueba de K-S y S-W para la productividad sin transformar y transformada.

	Productividad		Log (Productividad)	
	Estadístico	Sig.	Estadístico	Sig.
K-S	,205	<,001	,108	<,001
S-W	,732	<,001	,957	<,001
N	304		252	

Nota: K-S: Kolmogorov-Smirnov; S-W: Shapiro-Wilk.

Tabla 10-6. Asimetría y curtosis de la productividad sin transformar y transformada.

	Productividad		Log (Productividad)	
	Estadístico	Z	Estadístico	Z
Asim.	-,87	,62	-,885	-5,78
Curt.	11,93	42,78	1,369	4,47
N	304		252	

Nota: Asim.: Asimetría; Curt.: Curtosis.

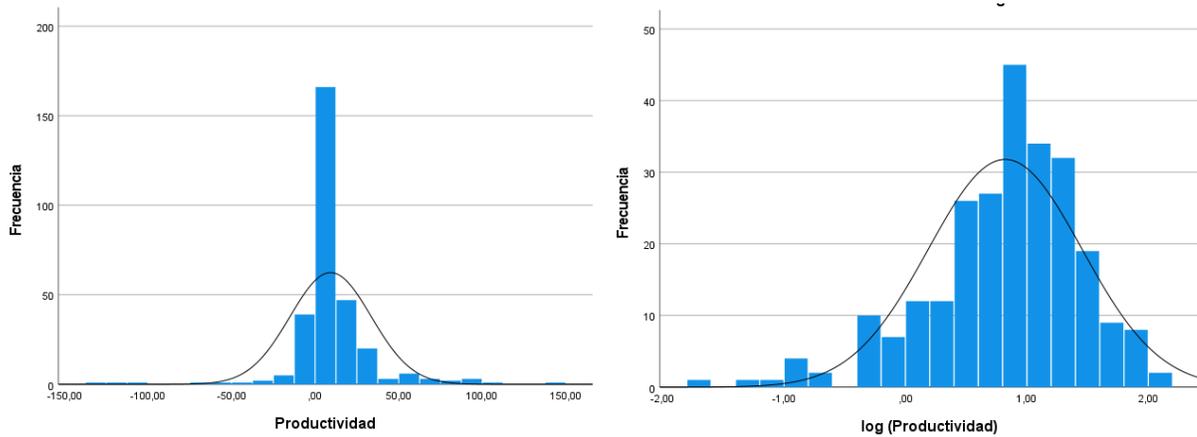


Figura 10-4. Histograma de la productividad sin transformar y transformada.

10.2 Estrategia analítica

El modelado de ecuaciones estructurales (MES) o *structural equation modeling*, es un enfoque de modelado que combina variables latentes¹³ con relaciones causales. Las variables latentes son variables no observadas (p.ej., satisfacción) mientras las relaciones causales testean las hipótesis de un modelo teórico. Los modelos MES pueden especificar una variedad de efectos directos, mediadores y moderadores, habiéndose convertido en una técnica ampliamente utilizada para especificar modelos lineales comunes (p.ej., regresión múltiple). Así, MES es la técnica analítica que permite analizar los efectos múltiples de los sistemas de gestión de personas representándolos como constructos latentes (Hauff, 2019). Por tanto, MES considera entornos multivariante y se ajusta a estructuras de datos multinivel (p.ej., individual y organizacional; Heck & Thomas, 2015). No obstante, el tamaño medio de siete informantes por organización de nuestra muestra no aconseja aplicar la técnica específica multinivel para MES (González-Romá & Hernández, 2017). Además, si los estadísticos (p.ej., ICC) justifican la agregación como es el caso y la muestra promedia al menos cinco personas trabajadoras por organización, los resultados obtenidos mediante los procedimientos de agregación pueden ser similares a los logrados a través de MES multinivel (Peccei & Van De Voorde, 2016). Por tanto, considerando que el estudio se centra en los efectos de la participación a nivel organizativo los análisis posteriores serán realizados a nivel agregado (organización).

Para garantizar la fiabilidad de los resultados, los modelos de ecuaciones estructurales requieren de una relación mínima entre el tamaño de la muestra (N) y el número de parámetros del modelo que requieren estimaciones estadísticas (q). Una relación recomendada de N/q sería

¹³ Reciben también el nombre de constructos, factores o variables no observadas, según los diversos autores.

de 20:1 y a medida que cae por debajo de 10:1 también lo hace la fiabilidad de los resultados (Kline, 2015). Por tanto, resulta conveniente diseñar modelos simples y para simplificar el modelo se ha seguido el procedimiento denominado *partialing* (Cohen *et al.*, 2013). El procedimiento consiste en aplicar la regresión de las variables a nivel organizativo en función de las variables de control, es decir, sector y tamaño. Los residuos obtenidos fueron empleados como datos de entrada del MES para el estudio. El estudio emplea el software Mplus v8.5 (Muthén & Muthén, 2017) para llevar a cabo los análisis mediante el estimador de máxima verosimilitud robusta (MLR) que ajusta los errores en las medidas y tiene en cuenta la no normalidad de los datos (Asparouhov & Muthén, 2006). Dicha no normalidad se encuentra presente en variables de este estudio (p.ej., trabajo enriquecido) como se muestra en el apartado anterior. El estimador MLR también se adapta a los datos continuos y categóricos simultáneamente (Muthén & Muthén, 2010) y, por tanto, resulta muy adecuado para los diferentes formatos de respuesta de los ítems de medición del presente estudio (p.ej., Likert de 6 niveles y dicotómicas).

A partir de la estructura de datos que sugiere el análisis exploratorio (véase el apartado 9.4) se emplea el análisis factorial confirmatorio (AFC) o *confirmatory factor analysis* para validar dicha estructura. Las variables de bienestar contempladas en el estudio (p.ej., compromiso) representan distintas dimensiones del bienestar (es decir, psicológico y social) y distintos componentes de una misma dimensión (es decir, bienestar hedónico y eudaimónico). Por tanto, es esperable que las variables cuenten con antecedentes y consecuencias independientes. Considerando estas distinciones se determina desarrollar un modelo de medida que contemple el resultado independiente de cada uno de los indicadores de bienestar. El AFC correspondiente al modelo de medida comprende 25 ítems que se cargan en diez factores: *satisfacción en el trabajo*, *compromiso afectivo*, *confianza en la dirección*, *participación en la propiedad*, *participación en los beneficios* y las correspondientes cinco prácticas de *participación en la gestión* percibida (véase la Figura 10-5). Los dos factores de un solo ítem (PP y PB) se obtuvieron mediante la técnica sugerida por Schumacker y Lomax (2004), en la que se estableció una varianza de error de medición fija y no nula para la variable.

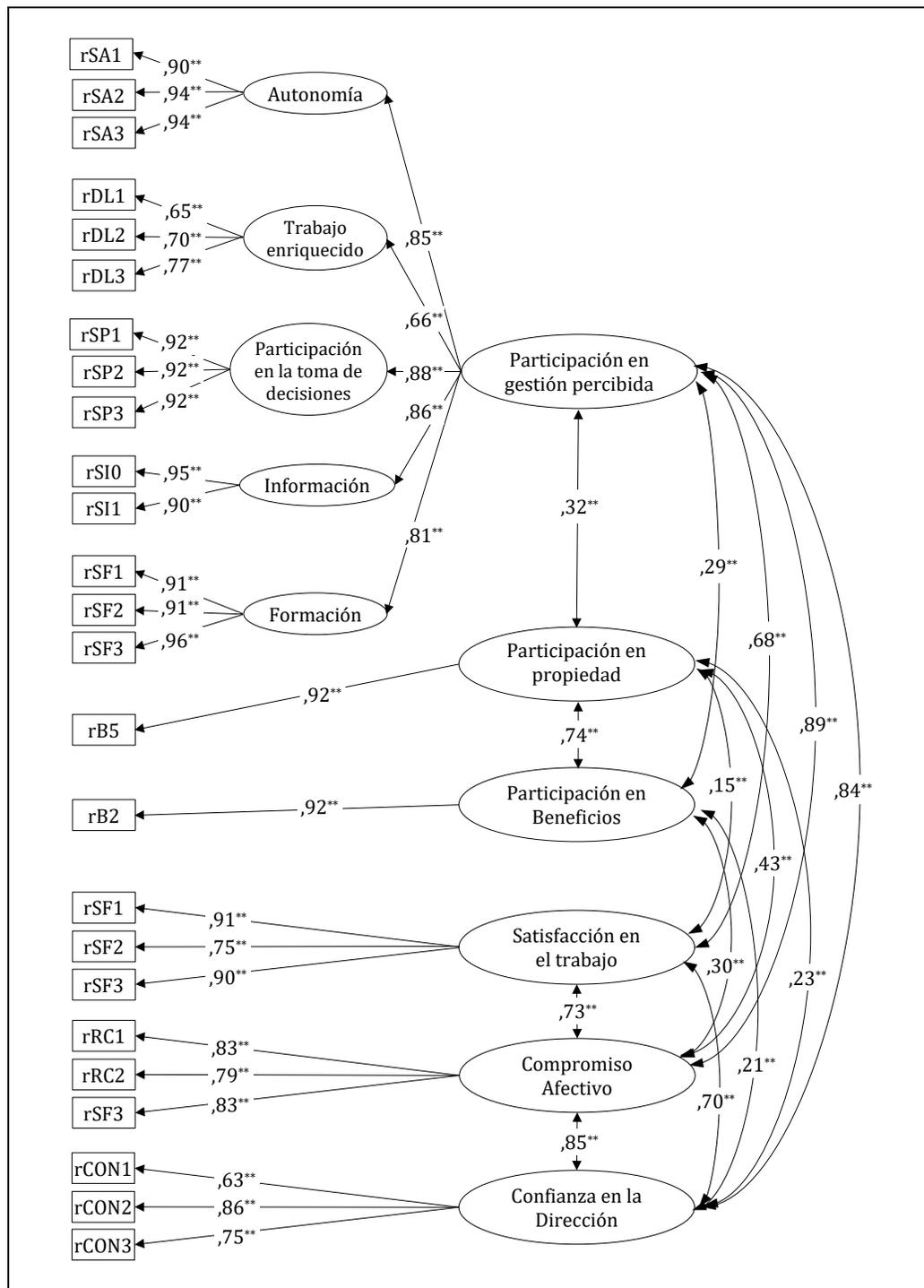


Figura 10-5. Modelo de medida de la investigación.

Nota: Resultados del análisis factorial confirmatorio correspondiente al modelo de medida. ** $p \leq ,01$. * $p \leq ,05$.

10.3 Validez del modelo de medida

La validez del modelo de medida depende de (i) establecer niveles aceptables de ajuste para el modelo de medida y (ii) evidenciar la validez de los constructos (Hair *et al.*, 2014). Por tanto, en primer lugar, se evaluó la bondad de ajuste del modelo de medida a la estructura de datos para determinar su aceptabilidad. Existen tres categorías principales de índices de ajuste (véase la Tabla 10-7): (i) índices de ajuste absoluto, (ii) índices de ajuste incremental (relativos, comparativos) e (iii) índices de ajuste de parsimonia (Brown, 2015; Kline, 2015).

Tabla 10-7. Principales categorías de índices de ajuste.

Categorías de índices de ajuste	Índices de ajuste
Índices de ajuste absoluto	χ^2 , χ^2 :grados de libertad, RMSEA, SRMR
Índices de ajuste incremental	NFI, CFI, TLI
Índices de ajuste de parsimonia	AGFI, PNFI

Los *índices de ajuste absolutos* son una medida directa de lo bien que el modelo de investigación (o matriz de covarianza estimado S) reproduce los datos observados (o matriz de covarianza observado \sum_k). Incluye índices absolutos como χ^2 , χ^2 :grados de libertad (χ^2/gl), el índice de bondad de ajuste (GFI), el error de aproximación de la media cuadrática (RMSEA) y media residual estandarizada (SRMR). El índice de ajuste absoluto primordial es el estadístico χ^2 , a pesar de que rara vez se utiliza solo, debido a su sensibilidad al tamaño de la muestra y al incremento de variables observadas (p.ej., ítems) (Hair *et al.*, 2014; Kline, 2015). Una de las medidas que trata de corregir la tendencia del estadístico χ^2 a rechazar modelos con una muestra grande es RMSEA. Los valores de RMSEA más bajos indican un mejor ajuste, habiéndose empleado los valores de ,01, ,05 y ,08 para indicar un ajuste excelente, bueno y mediocre, respectivamente (MacCallum *et al.*, 1996). El SRMR constituye una estadística de mal ajuste, calculándose como la diferencia estandarizada entre la correlación observada y la correlación estimada (Hair *et al.*, 2014). Como en el caso del RMSEA, el SRMR no presenta ninguna penalización por la complejidad del modelo. Los *índices de ajuste incrementales* difieren de los índices de ajuste absolutos en que evalúan lo bien que se ajusta el modelo estimado en relación con algún modelo de referencia alternativo (p.ej., el modelo nulo). Incluye tres tipos de índices de ajuste incremental, como el de Bentler y Bonett (1980), el índice de ajuste normalizado (Tipo I), el índice de Tucker-Lewis (1973) (TLI; Tipo II), y el índice de ajuste comparativo (CFI; Tipo III) de Bentler (1990). Por último, los *Índices de ajuste de parsimonia* están diseñados específicamente para proporcionar información sobre qué modelo de entre un conjunto de modelos es el mejor. Estos consideran su ajuste en relación con su complejidad.

Normalmente, el uso de tres o cuatro índices de ajuste proporciona una evidencia adecuada del ajuste del modelo. La investigación debe informar de al menos un índice incremental y un

índice absoluto, además del valor χ^2 (Hair *et al.*, 2014). En esta investigación, se siguen las recomendaciones de Hu y Bentler (1999) y Hair *et al.*, (2014) para realizar la evaluación del ajuste del modelo: (i) para la ratio χ^2/gl , los valores iguales o inferiores a 3,5 especifican un buen ajuste, (ii) para RMSEA y SRMR, los valores inferiores a ,08 indican un ajuste aceptable llegando a ser un ajuste bueno para RMSEA, aquel que muestra un valor inferior a ,05 y (iii) para el CFI y el TLI, los valores superiores a ,90 y ,95 especifican un ajuste aceptable y excelente, respectivamente.

Tabla 10-8. Índices de ajuste para el AFC correspondiente al modelo de medida.

Índices de ajuste	Valores óptimos	Modelo de medida del estudio
$\chi^2(\text{gl})$	No significativo	700,258(257)**
χ^2/gl	$\leq 3,5$	3,16
RMSEA	$<,05 / <,08$,072
SRMR	$<,08$,063
CFI	$>,90 / >,95$,919
TLI	$>,90 / >,95$,905

Nota: ** $p < ,01$

Los resultados mostrados en la Tabla 10-8 indican que el estadístico χ^2 es significativo, ya que es muy sensible a los tamaños de muestra grandes (como es el caso) y tiende a rechazar modelos que, de hecho, no deberían rechazarse. El resto de los estadísticos evaluados (p.ej., RMSEA) muestran niveles de ajuste aceptables demostrando la validez del modelo de medida del estudio.

Validez de los constructos

Una vez validado el modelo de medida, se procede a evaluar la validez de los constructos, para lo que se debe abordar la *validez convergente* y la *validez discriminante*. La *validez convergente* indica la medida en que los indicadores de un constructo específico convergen o comparten una alta proporción de varianza en común. Las estimaciones de carga estandarizada deben ser de ,50 o más, e idealmente de ,70 o más (Hair *et al.*, 2014), aunque Bagozzi y Yi (1988) determinaron un umbral de ,60. Las cargas de los ítems están en línea con la dirección hipotetizada, y todas muestran valores por encima del umbral de ,70, excepto rDL1 y rCON1 que ofrecen valores superiores a ,60 (véase la Figura 10-5). Además, para evaluar la validez de constructo, inicialmente se consideró la fiabilidad de constructo (CR) y después la varianza media extraída (AVE). Se evaluó la consistencia interna de todas las variables estudiadas, mediante CR, que fue superior a ,70 (umbral comúnmente aceptado), ofreciendo valores entre ,75 y ,95. Para índices codificados dicotómicamente (PB y PP), no se puede aplicar una estimación de su consistencia interna (p.ej., Kim *et al.*, 2017). A continuación, se confirmó la validez convergente de todos los factores según el índice AVE. Los resultados excedieron el valor de corte comúnmente aceptado de ,50 (Aldás &

Uriel, 2017), mostrando valores que fluctúan entre ,51 y ,86. Por lo tanto, se confirma la validez de todos los constructos (véase la Tabla 10-9).

Tabla 10-9. Resultados de la prueba de validez convergente a nivel agregado (CR y AVE).

Constructo/Factor	CR	AVE
Autonomía en el trabajo	,95	,86
Trabajo enriquecido	,75	,51
Participación en la toma de decisiones	,94	,84
Información compartida	,92	,85
Formación	,95	,86
Satisfacción en el trabajo	,87	,70
Compromiso afectivo	,85	,65
Confianza en la dirección	,81	,61

La *validez discriminante* muestra el grado en que un constructo es realmente distinto de los otros constructos en el mismo modelo de medida. Esto, a su vez, contribuye a atenuar la cuestión acerca de la varianza del método común. Para confirmar la validez discriminante se siguieron el procedimiento de modelos anidados de Anderson y Gerbing (1988) y la técnica más restrictiva de Hair *et al.*, (2014). Para la prueba de modelos anidados se diseñaron un conjunto de 4 modelos anidados (véase el Anexo III: Modelos anidados para la prueba de validez discriminante): (i) un modelo que consta de seis factores (una variable latente de segundo nivel con las cinco prácticas de PG, PR, PP, ST, CA y CD), (ii) un modelo que consta de cuatro factores (un factor en el que cargan los ítems de las cinco prácticas de PG, otra variable con PR, otra con PP y la variable de bienestar en la que cargan todos los ítems de ST, CA y CD), (iii) un modelo que consta de dos factores (una única variable de participación y la variable de bienestar) y por ultimo (iv) un modelo de un único factor (todos los ítems cargan en un solo factor). La Tabla 10-10 muestra los resultados de las pruebas de diferencia de chi-cuadrado (χ^2) y sugiere que el modelo de cuatro factores—con PG como variable latente de segundo nivel—se ajusta mejor que el modelo de un factor (TRd¹⁴ = 995,58, $\Delta df = 18$, $p \leq ,001$) o cualquier otro modelo posible de dos o tres factores. El modelo de un factor mostró un ajuste muy pobre ($\chi^2/df = 9$, CFI = ,67, TLI = ,64, RMSEA = ,14, SRMR = ,082). Este resultado sugiere que se confirma la validez discriminante. No obstante, se ha procedido a realizar una segunda prueba. Siguiendo el procedimiento de Hair *et al.*, (2014), se ha examinado que cualquier estimación de AVE para dos factores resulta ser mayor que el cuadrado de la correlación entre esos dos factores (véase la Tabla 10-11). El resultado también es favorable, por lo que se reafirma la validez discriminante. Asimismo, se confirma que resulta poco probable que la varianza de método común constituya un problema.

¹⁴ Diferencia chi-cuadrado escalada de Satorra y Bentler (1994), de aplicación con el estimador MLR o MLM.

Tabla 10-10. Estadísticos de ajuste de la comparación de los modelos de medida

Modelos anidados	Estadístico χ^2 para el estimador MLR			χ^2 /gl	SRMR	RMSEA	CFI	TLI	Índices para la comparación entre modelos			
	χ^2	gl	FCE						CD	TRd	Δdf	p_{df}
Modelo A: PG (latente de 2º nivel), PP, PR, ST, CA, CD	70,25**	257	1,162	3,2	,063	,072	,919	,905				
Modelo A ₂ : PG, PR, PP y Bienestar	1773,9**	271	1,192	7,8	,075	,129	,724	,694	1,75	745,8	14	,000
Modelo A ₃ : Participación y Bienestar	1893,6**	274	1,194	8,3	,081	,133	,702	,674	1,68	864,2	17	,000
Modelo A ₄ : un único factor	2078,6**	275	1,196	9,0	,082	,14	,669	,638	1,68	995,5	18	,000

Nota: **p < ,01. gl (grados de libertad); FCE (Factor de Corrección de Escala para MLR); CD (Diferencia del factor de Corrección de escala); TRd (Diferencia chi-cuadrado escalada de Sattora-Bentler); Δdf (Diferencia en de grados de libertad); p_{df} (valor p para TRd, Δdf).

10.4 Resultados de las pruebas de hipótesis

Para examinar las hipótesis 1 a 6, se elabora el modelo de ecuaciones estructurales base incorporando dos regresiones al modelo de medida (véase la Figura 10-6). Primero, se incorpora una regresión de cada práctica de participación en cada una de las variables de bienestar (satisfacción [ST], compromiso [CA] y confianza [CD]). Las prácticas de participación se representan como sigue: una variable latente de segundo nivel para la *participación en la gestión* (PG), una variable latente para la *participación en los beneficios* (PB) y una variable latente para la *participación en la propiedad* (PP). Además, se añade una segunda regresión de cada práctica de participación en la variable de rendimiento, es decir productividad organizativa (PO). Para simplificar el modelo—dado que la validez convergente y discriminante de los constructos ha quedado probada—se decide representar las variables de bienestar como variables observadas mediante sus promedios agregados. La bondad global del ajuste del modelo resultante muestra ser aceptable: $\chi^2(150)=319,157$; $p<,001$; CFI=,958; TLI=,947; RMSEA=,058; SRMR=,045 (véase la Figura 10-6).

Las correlaciones entre las variables estudiadas, incluida la dirección esperada de las asociaciones, se presentan en la Tabla 10-11. Las hipótesis 1 (a, b y c) y 4 proponen que existe una asociación positiva entre la PG percibida y las tres variables de bienestar (satisfacción, compromiso y confianza) y la productividad organizativa. Los resultados muestran que la PG percibida se asocia, positiva y significativamente, con satisfacción ($\beta = ,74$, $\rho<,01$), compromiso ($\beta = ,78$, $\rho<,01$) y confianza ($\beta = ,77$, $\rho<,01$) y con productividad ($\beta = ,16$, $\rho<,05$) (véase la Figura 10-6). Por tanto, se confirman las hipótesis H1 y H4.

La hipótesis 2 (a, b y c) propone que la *participación en los beneficios* se asocia positivamente con el bienestar (ST, CA y CD). La hipótesis 5 propone que la *participación en los beneficios* está positivamente relacionada con la productividad organizativa. Los resultados muestran que PB no se asocia con ninguna variable de bienestar (ST [$\beta = -,01$, n.s.], CA [$\beta = -,06$, n.s.] y CD [$\beta = ,01$, n.s.]) ni con la PO ($\beta = -,07$, n.s.) (véase la Figura 10-6). Por tanto, no se confirma la hipótesis H2 y tampoco la hipótesis H5.

La hipótesis 3 (a, b y c) formula que la *participación en la propiedad* está relacionada con las tres variables de bienestar (ST, AC y CD). La hipótesis 6 sugiere que PP esta positivamente asociada a PO. Los resultados muestran que PP no guarda relación con ST ($\beta = -,09$, n.s.) ni con CD ($\beta = -,04$, n.s.) mientras que su relación con CA es estadísticamente significativa y positiva ($\beta = ,18$, $\rho<,01$). La PP tampoco guarda relación con PO ($\beta = ,11$, n.s.) (véase la Figura 10-6), por tanto, se confirma parcialmente las hipótesis H3 y se rechaza la hipótesis H6.

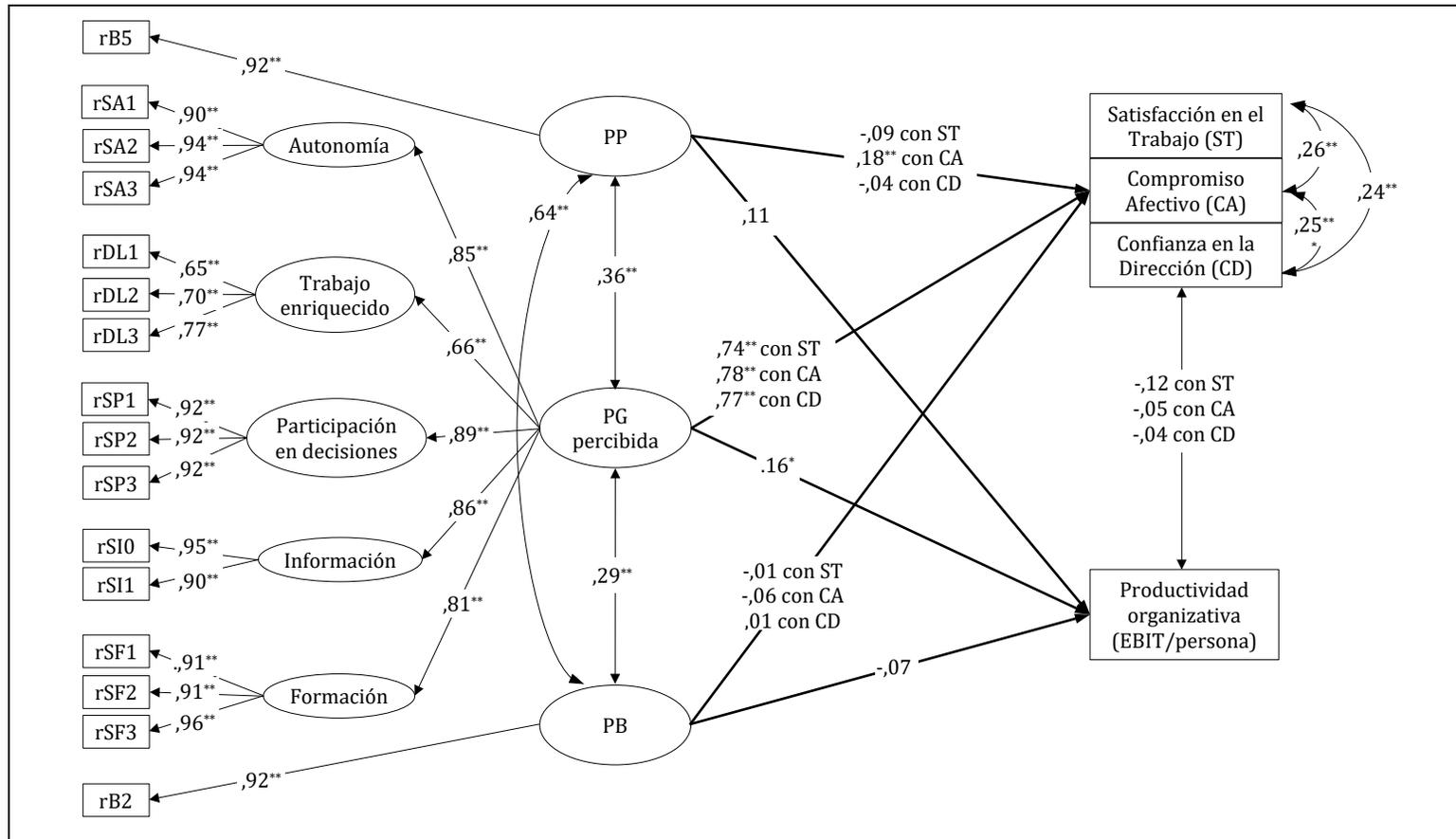


Figura 10-6. Modelo de ecuación estructural base de la investigación.

Nota: ** $p < .01$. * $p < .05$; PP (participación en la propiedad); PG (participación en la gestión); PB (participación en los beneficios).

Tabla 10-11. Estadísticos y correlaciones entre las variables del estudio.

Variable	SD	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Autonomía	5,95	,86	1	<i>,31</i>	<i>,50</i>	<i>,41</i>	<i>,42</i>	<i>,72</i>	<i>,42</i>	<i>,08</i>				<i>,37</i>	<i>,42</i>	<i>,46</i>
2. Trabajo Enriquecido	,68	,51	<i>,56**</i>	1	<i>,24</i>	<i>,20</i>	<i>,13</i>	<i>,34</i>	<i>,19</i>	<i>,03</i>				<i>,16</i>	<i>,19</i>	<i>,18</i>
3. PTD	,92	,84	<i>,71**</i>	<i>,49**</i>	1	<i>,55</i>	<i>,43</i>	<i>,81</i>	<i>,49</i>	<i>,08</i>				<i>,28</i>	<i>,49</i>	<i>,34</i>
4. Información	,99	,85	<i>,64**</i>	<i>,45**</i>	<i>,74**</i>	1	<i>,31</i>	<i>,76</i>	<i>,48</i>	<i>,14</i>				<i>,30</i>	<i>,48</i>	<i>,35</i>
5. Formación	6,26	,86	<i>,65**</i>	<i>,36**</i>	<i>,66**</i>	<i>,56**</i>	1	<i>,65</i>	<i>,45</i>	<i>,05</i>				<i>,41</i>	<i>,45</i>	<i>,40</i>
6. PG	,61	-	<i>,85**</i>	<i>,58**</i>	<i>,90**</i>	<i>,87**</i>	<i>,81**</i>	1	<i>,08</i>	<i>,12</i>				<i>,46</i>	<i>,62</i>	<i>,50</i>
7. PB	1,11	-	<i>,24**</i>	<i>,05</i>	<i>,21**</i>	<i>,36**</i>	<i>,18**</i>	<i>,28**</i>	1	<i>,40</i>				<i>,03</i>	<i>,08</i>	<i>,04</i>
8. PP	1,01	-	<i>,28**</i>	<i>,18**</i>	<i>,29**</i>	<i>,37**</i>	<i>,22**</i>	<i>,34**</i>	<i>,64**</i>	1				<i>,03</i>	<i>,18</i>	<i>,05</i>
9. PG x PB	,67	-	<i>-,07</i>	<i>-,10</i>	<i>-,01</i>	<i>-,03</i>	<i>-,03</i>	<i>-,06</i>	<i>,20**</i>	<i>,22**</i>	1					
10. PG x PP	,66	-	<i>,07</i>	<i>,03</i>	<i>,05</i>	<i>,04</i>	<i>,02</i>	<i>,03</i>	<i>,21**</i>	<i>,43**</i>	<i>,65**</i>	1				
11. PG x PB x PP	1,08	-	<i>,41**</i>	<i>,27**</i>	<i>,48**</i>	<i>,46**</i>	<i>,38**</i>	<i>,50**</i>	<i>,38**</i>	<i>,41**</i>	<i>,40**</i>	<i>,52**</i>	1			
12. Satisfacción en el Trabajo	,54	,70	<i>,61**</i>	<i>,40**</i>	<i>,53**</i>	<i>,55**</i>	<i>,64**</i>	<i>,68**</i>	<i>,16**</i>	<i>,17**</i>	<i>-,09</i>	<i>-,006</i>	<i>,31**</i>	1	<i>,46</i>	<i>,42</i>
13. Compromiso Afectivo	,77	,65	<i>,65**</i>	<i>,44**</i>	<i>,70**</i>	<i>,69**</i>	<i>,67**</i>	<i>,79**</i>	<i>,29**</i>	<i>,42**</i>	<i>,001</i>	<i>,13*</i>	<i>,46**</i>	<i>,68**</i>	1	<i>,50</i>
14. Confianza en la Dirección	5,01	,61	<i>,68**</i>	<i>,42**</i>	<i>,58**</i>	<i>,59**</i>	<i>,63**</i>	<i>,71**</i>	<i>,20**</i>	<i>,23**</i>	<i>-,03</i>	<i>,07</i>	<i>,40**</i>	<i>,65**</i>	<i>,71**</i>	1
15. EBIT/persona	1,21	-	<i>,15**</i>	<i>,08</i>	<i>,17**</i>	<i>,12*</i>	<i>,13*</i>	<i>,15**</i>	<i>,03</i>	<i>,11</i>	<i>-,04</i>	<i>,15*</i>	<i>,09</i>	<i>,04</i>	<i>,13*</i>	<i>,10</i>

Nota: Las correlaciones bivariadas se presentan debajo de la diagonal y las correlaciones al cuadrado encima (en cursiva). Se omiten los valores medios, ya que las cifras presentadas son residuales y su media es siempre cero. SD: desviación estándar; AVE: varianza media extraída; PDT: participación en la toma de decisiones; PG: participación en la gestión percibida; PB: participación en los beneficios; PP: participación en la propiedad. N=333, ** $p < ,01$, * $p < ,05$.

Las hipótesis 7 y 8 son examinadas incorporando al modelo de ecuación estructural base la interacción de las prácticas PG y PB (véase el Anexo V: MES para la interacción entre PG y PP). Se incorpora el término de interacción en las dos ecuaciones estructurales del modelo base de manera que las variables de participación y la variable de interacción PG x PB se regresionan en las variables dependientes (variables de bienestar y de rendimiento). La bondad global de ajuste del modelo resultante muestra estadísticos aceptables: $\chi^2(166)=350,010$; $p<,001$; CFI=,954; TLI=,942; RMSEA=,058; SRMR=,051.

La hipótesis 7 predice que la interacción entre PG y PB explica el bienestar (H7a: ST, H7b: CA y H7c: CD). La hipótesis 8 propone que la interacción entre PG y PB se relaciona positivamente con la PO. La Figura 10-7 muestra que la interacción entre PG y PB no presenta una asociación estadísticamente significativa con ninguna variable de bienestar (ST [$\beta = -,05$, n.s.], CA [$\beta = ,01$, n.s.] y CD [$\beta = ,01$, n.s.]) y, por tanto, se rechaza la hipótesis H7. La interacción PG y PB tampoco muestra una relación estadísticamente significativa con PO ($\beta = -,01$, n.s.), por lo que se rechaza la hipótesis H8.

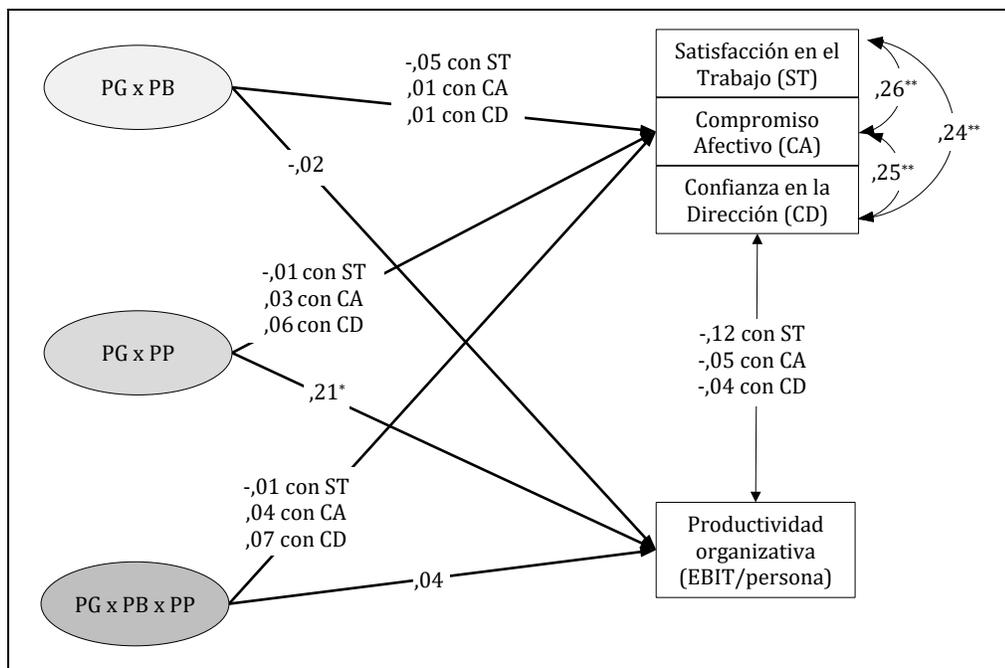


Figura 10-7. Representación simplificada de los tres modelos para testear sinergias.

Nota: ** $p < ,01$. * $p < ,05$; PG: participación en la gestión; PP: participación en la propiedad; PB: participación en los beneficios.

Para testear las hipótesis 9 y 10, y 11 y 12, se sigue la misma lógica aplicada anteriormente. Es decir, en primer lugar, se calcula el término de interacción: PG x PP y PG x PR x PP, respectivamente. A continuación, se incorpora el término de interacción correspondiente en las

dos ecuaciones estructurales del modelo base de manera que las variables de participación y la variable de interacción correspondiente se regresionan en las variables dependientes (variables de bienestar y de rendimiento). Los dos modelos resultantes presentan estadísticos de ajuste aceptables (véanse el Anexo V: MES para la interacción entre PG y PP y el Anexo VI: MES para la interacción entre PG, PB y PP). Para el modelo con el que se testea H9 y H10 mediante la interacción PG x PP, los indicadores son: $\chi^2(166)=379,409$; $p<,001$; CFI=,945; TLI=,932; RMSEA=,063; SRMR=,055. Para el modelo con el que se testean H11 y H12 mediante la interacción PG x PR x PP, los indicadores de ajuste del modelo son: $\chi^2(166)=434,739$; $p<,001$; CFI=,933; TLI=,916; RMSEA=,07; SRMR=,113. Todos los indicadores presentan valores de ajuste dentro del rango de los valores óptimos mostrados en la Tabla 10-8. La única excepción la constituye el valor de SRMR para el modelo de la interacción PG x PR x PP, que presenta un valor de ,11. Pese a que un valor igual o inferior a ,08 es habitualmente considerado como un valor de ajuste óptimo (Hu & Bentler, 1999) algunos investigadores ofrecen un valor de umbral de ,11 (Ziegler & Buehner, 2009). Esto indica que los ajustes de los datos a los modelos propuestos pueden ser considerados como aceptables y por tanto se pueden probar las hipótesis. (véase la Figura 10-7).

La hipótesis 9 anticipa que la interacción entre PG y PP explica el bienestar de las personas (H9a: ST, H9b: AC y H9c: CD). La hipótesis 10 sugiere que la interacción entre PG y PP se relaciona con la PO (hipótesis H10). La Figura 10-7 muestra que la interacción entre PG y PP no ofrece una asociación estadísticamente significativa con ninguna variable de bienestar (ST [$\beta = -,02$, n.s.], CA [$\beta = ,03$, n.s.] y CD [$\beta = ,06$, n.s.]), por lo que se rechaza la hipótesis H9. Sin embargo, la interacción entre PG y PP muestra una relación estadísticamente significativa y positiva con PO ($\beta = 0,21$, $\rho<,05$), confirmando la hipótesis H10.

Finalmente, la hipótesis 11 pronostica que la interacción entre las tres prácticas de participación (PG, PB y PP) explica el bienestar de las personas (H11a: ST, H11b: AC y H11c: CD). La hipótesis 12 sugiere que la interacción entre las tres prácticas de participación (PG, PB y PP) se relaciona positivamente con la PO. La Figura 10-7 evidencia que la interacción entre PG, PB y PP no presenta una asociación estadísticamente significativa con ninguna variable de bienestar (ST [$\beta = -,01$, n.s.], CA [$\beta = ,04$, n.s.] y CD [$\beta = ,07$, n.s.]), por lo que se rechaza la hipótesis H11. La interacción entre PG, PB y PP tampoco muestra una relación estadísticamente significativa con PO ($\beta = ,04$, n.s.), por lo que se rechaza la hipótesis H12.

11. Discusión

El objetivo principal de esta investigación es progresar en la literatura de la participación analizando su efecto en el bienestar de las personas y en el rendimiento organizativo. Esto implica conocer cuál de las tres prácticas de participación—en la gestión, en los beneficios y en la propiedad—muestra una relación significativa con el bienestar de las personas y el rendimiento organizativo. Tratando de esclarecer estas cuestiones se han testeado las hipótesis H1 a H6. En el apartado 11.1. Por otro lado, para entender *en qué medida y cómo* una estrategia de participación en la organización puede contribuir a mejorar bienestar y rendimiento, resulta indispensable analizar las interacciones de las tres prácticas. Esto conlleva conocer hasta qué punto se producen sinergias entre las tres prácticas de participación en su relación con el bienestar de las personas y con el rendimiento organizativo. Este estudio trata de elucidar estas cuestiones mediante las hipótesis H7 a H12, y los resultados encontrados son deliberados en el apartado 11.2. Las conclusiones que se destilan conducen a una nueva exploración mediante la que se pretende desarrollar una comprensión más matizada de la participación en función de su cobertura (véase el apartado 11.3). Concretamente, se trata de analizar el efecto diferenciado de la *propiedad mayoritaria* y la *propiedad minoritaria* en ambos resultados, es decir, bienestar y rendimiento. Por último, se elabora una reflexión general de los resultados obtenidos en el estudio (véase el apartado 11.4).

11.1 Los efectos de las prácticas de participación

El objetivo de este estudio es indagar hasta qué punto las principales prácticas de participación (es decir, gestión, resultados y propiedad) promueven el bienestar de las personas trabajadoras y el rendimiento de la organización. La Tabla 11-1 muestra, de forma resumida, las hipótesis contrastadas (H1 a H6; véase la Figura 7-1) y los resultados obtenidos para responder a este primer objetivo. Las hipótesis H1 y H4, que sugieren un efecto favorable de la *participación en la gestión* en el bienestar y el rendimiento, respectivamente, han sido confirmadas. Las hipótesis H2 y H5, que teorizan que la *participación en los beneficios* se relaciona positivamente con el bienestar y el rendimiento, no han obtenido respaldo en los resultados encontrados. Asimismo, la hipótesis H6, que sugiere que la *propiedad* se relaciona positivamente con el rendimiento, ha sido rechazada. Por último, la hipótesis H3 ha obtenido un respaldo parcial de los resultados. Específicamente, los resultados avalan una relación favorable entre la *participación en la propiedad* y el compromiso (H3b) aunque no se encuentra respaldo para la satisfacción y la confianza (H3a y H3c). Por tanto, de las seis hipótesis planteadas se confirman dos (33%), se rechazan tres (50%) y una hipótesis obtiene confirmación parcial (16%).

Tabla 11-1. Resumen de los análisis para el contraste de las hipótesis H1 a H6 y resultados.

Variable independiente	Hipótesis	Resultado
Participación en la gestión (PG)	H1: Cuanto mayor sea la PG percibida mayor es el bienestar en el trabajo.	Se confirma
	H1a: Cuanto mayor sea la PG percibida mayor es la satisfacción en el trabajo.	Se confirma
	H1b: Cuanto mayor sea la PG percibida mayor es el compromiso afectivo.	Se confirma
	H1c: Cuanto mayor sea la PG percibida mayor es la confianza en la dirección.	Se confirma
	H4: La PG percibida está relacionada con una mejora en la productividad organizativa.	Se confirma
Participación en los beneficios (PB)	H2: La PB está relacionada con un mayor bienestar en el trabajo.	No se confirma
	H2a: La PB está relacionada con una mayor satisfacción en el trabajo.	No se confirma
	H2b: La PB está relacionada con un mayor compromiso afectivo.	No se confirma
	H2c: La PB está relacionada con una mayor confianza en la dirección.	No se confirma
	H5: La PB está asociada a una mayor productividad organizativa.	No se confirma
Participación en la propiedad (PP)	H3: La PP está relacionada con un mayor bienestar en el trabajo.	Se confirma parcialmente
	H3a: La PP está relacionada con una mayor satisfacción en el trabajo.	No se confirma
	H3b: La PP está relacionada con un mayor compromiso afectivo.	Se confirma
	H3c: La PP está relacionada con una mayor confianza en la dirección.	No se confirma
	H6: La PP está asociada a una mayor productividad organizativa.	No se confirma

El estudio revela que la *participación en la gestión* percibida se asocia positivamente con la satisfacción y el compromiso y además promueve la confianza en la dirección. Por tanto, la percepción de una mayor autonomía en el trabajo y la posibilidad de participar en la toma de decisiones en el amplio contexto organizativo favorecen el bienestar psicológico y social. Además, la *participación en la gestión* percibida por las personas muestra estar asociada positivamente con la productividad organizativa. Estos hallazgos están en consonancia con investigaciones anteriores (véase Peccei y van de Voorde, 2019, para una revisión) en las que las prácticas de *participación en la gestión* actúan como un enfoque de gestión orientado a las necesidades de las personas trabajadoras (Wood, 2020; Wood *et al.*, 2012). En concreto, la autonomía, el desarrollo y la pertenencia son las necesidades básicas de las personas, cuya satisfacción produce una motivación autónoma, bienestar en el trabajo y un rendimiento de alta calidad (Deci *et al.*, 2017; Ryan & Deci, 2000, 2017). Por lo tanto, este estudio contribuye mediante la identificación del conjunto de prácticas que podrían satisfacer estas necesidades innatas que, en última instancia, apoyan el modelo de ganancias mutuas (van de Voorde *et al.*, 2012). Al hacerlo, esta investigación contribuye a confirmar la teoría de autodeterminación en el trabajo.

Además, los sistemas de prácticas de *participación en la gestión* indican el compromiso de las organizaciones con las personas trabajadoras y su bienestar. Debido a este compromiso, las prácticas de *participación en la gestión* contribuyen al desarrollo de actitudes más positivas, como compromiso y confianza y mejoran la satisfacción en el trabajo. De acuerdo con la norma de la reciprocidad (Gouldner, 1960), se espera que las personas trabajadoras devuelvan este trato positivo por parte de la organización trabajando más y esforzándose más en su trabajo. Esta devolución implica participar en diversas formas de comportamiento ciudadano, contribuyendo así directamente a mejorar tanto el rendimiento individual como el de la organización (p.ej., Tsui *et al.*, 1997). Por tanto, esta investigación respalda el principio de la teoría de intercambio social.

Los resultados también muestran que la *participación en los beneficios* (PB) no se relaciona con ningún indicador de bienestar ni con la productividad organizativa. Contrariamente a estudios previos que han encontrado una relación positiva entre PB y bienestar y PB y rendimiento (p.ej., Heywood & Wei, 2006; Kruse, 1996; Long, 2000; Nyberg *et al.*, 2018; Park & Kruse, 2014), en este estudio las relaciones son no significativas. Los resultados confirman los análisis de Kim *et al.*, (2017), quienes encontraron que PB no se relaciona con la productividad. Asimismo, Kuvaas *et al.*, (2017) descubren que la PB no guarda relación con resultados positivos, ni de bienestar ni de rendimiento. La falta de confirmación de la hipótesis que relaciona PB con la productividad significa que en este estudio no se han encontrado evidencias que apoyen la teoría de la agencia. Estos resultados podrían ser interpretados en términos del significado que las personas trabajadoras podrían atribuir a los incentivos: informativo o de control (Deci & Ryan, 1980). Cuando la interpretación es informativa, los incentivos transmiten información positiva acerca de lo que la organización valora. Es decir, podría provocar que la persona trabajadora experimentara oportunidades y apoyo para el ejercicio de sus capacidades y aumentar su motivación intrínseca (Eisenberger *et al.*, 1999; Gagné & Deci, 2005). A su vez, esta motivación denominada como autónoma se relaciona positivamente con el bienestar de las personas y su rendimiento (Deci *et al.*, 2017; Gagné *et al.*, 2018). Por el contrario, cuando la interpretación de las recompensas es de control, las personas se sienten condicionadas para pensar, sentir o comportarse de determinada manera. Por lo tanto, los incentivos frustran la necesidad básica de autonomía de las personas, socavando así la motivación autónoma. A menudo las recompensas tangibles tienen este significado de control (Deci *et al.*, 1999).

El significado que la persona trabajadora atribuye a las prácticas de *participación en los beneficios* es función de su conocimiento acerca de la práctica y su participación en la implementación (Meijerink *et al.*, 2016; Meijerink & Bos-Nehles, 2017). Acciones formativas de estas prácticas y un acompañamiento en el proceso de adopción e implementación, podrían ayudar a simplificar su comprensión y fortalecer la confianza de las personas trabajadoras (Pendleton & Robinson, 2021). De esta manera, esta percepción favorable acerca del objeto de la práctica

incidiría positivamente en el rendimiento. Por tanto, es posible que el significado que el individuo atribuye a la práctica de participación este condicionando el efecto de PB, tanto en el bienestar como en el rendimiento. La incorporación de ítems de carácter evaluativo permitiría capturar el significado (p.ej., utilidad) que las personas trabajadoras atribuyen a la práctica de *participación en los beneficios* (Meijerink *et al.*, 2021).

En cuanto a la *participación en la propiedad* (PP), los resultados muestran que la propiedad se relaciona positivamente con el compromiso, aunque no se encontró ninguna relación significativa con satisfacción ni con confianza. Esto está en consonancia con la literatura sobre la propiedad que apoya principalmente la relación positiva entre PP y el compromiso (p.ej., Basterretxea & Storey, 2018; Kurtulus & Kruse, 2017; Yoon & Sengupta, 2019). También está en línea con otros estudios que muestran resultados inciertos con la satisfacción (Kruse, 2016; Kruse & Blasi, 1995) y la confianza (Ogbonnaya *et al.*, 2017). La confirmación de la relación entre PP y compromiso ofrece respaldo a la teoría de la autodeterminación en el trabajo, que explica la relación mediante la satisfacción de la necesidad de pertenencia. Las organizaciones que proponen a las personas trabajadoras ser copropietarias pueden hacer que estas se sientan cuidadas y acogidas respondiendo a su necesidad de pertenencia o relación (Ryan & Deci, 2000, 2017). Esto a su vez, favorece una alineación de intereses entre la organización y la persona trabajadora, fomentando su compromiso afectivo (p.ej., Basterretxea & Storey, 2018). El modelo instrumental de Klein (1987) sugiere que los intereses se alinean promoviendo en las personas trabajadoras actitudes y comportamientos centrados en la voluntad de participar en la toma de decisiones. Las personas copropietarias muestran satisfacción cuando perciben participar en la toma de decisiones (p.ej., De Reuver *et al.*, 2021).

Resumiendo, la relación positiva entre PP y compromiso indicaría que la *propiedad* logra promover un vínculo emocional de las personas trabajadoras hacia una organización que sienten como suya. Este vínculo genera en las personas trabajadoras un significado instrumental hacia su organización, que es la que les debe permitir ejercer autonomía en la toma de decisiones y desarrollarse y crecer. Sin embargo, la *propiedad* no implica necesariamente autonomía en la toma de decisiones (Ben-Ner & Jones, 1995). La PP sin prácticas que ofrecen discrecionalidad en el puesto de trabajo y posibilidad de tomar decisiones compartiendo información puede verse como un intento de trasladar el riesgo financiero a las personas trabajadoras en lugar de empoderarlas (Kruse, 2016; Kruse *et al.*, 2010; Kurtulus & Kruse, 2017). Esto explicaría que, en nuestra investigación, la *propiedad* por sí misma no logra promover confianza ni satisfacción en el trabajo, ofreciendo soporte a la teoría de autodeterminación en el trabajo.

Por otro lado, en contra de lo que se esperaba, la *propiedad* no muestra una relación significativa con la productividad. Mientras existen estudios que informan de resultados similares

(p.ej., Kim & Han, 2019; Yoon & Sengupta, 2019), meta-revisiones recientes evidencian una relación débil, aunque estadísticamente significativa y positiva, entre la *propiedad* y el rendimiento organizativo (p.ej., Nyberg *et al.*, 2018; O'Boyle *et al.*, 2016). La falta de confirmación de la hipótesis H6 (relación positiva entre PP y productividad), significa que el estudio no halla evidencia para la teoría de la agencia. Podría decirse que la *participación en la propiedad*, en sí misma, no logra motivar a las personas. La *participación en la propiedad*, además de buscar la motivación a través del capital, es considerada como un mecanismo de promoción de igualdad y soporte para las personas trabajadoras (Blasi *et al.*, 2013). La percepción de equidad y soporte de autonomía pueden estimular un mayor rendimiento (p.ej., Tremblay *et al.*, 2010). No obstante, la *propiedad* no tiene por qué significar percepción de igualdad y control por parte de las personas trabajadoras (Ben-Ner & Jones, 1995). La *propiedad* ha sido estudiada por la literatura a través de sus dos formas principales, la minoritaria y la mayoritaria. La primera se refiere a que se ofrezcan acciones de la empresa a las personas trabajadoras y en ningún caso superan el 50% del capital. La segunda comprende que la mayoría (más de un 51%) o todas las acciones de la empresa son *propiedad* de las personas trabajadoras. La *propiedad minoritaria* no significa ofrecer el control a las personas trabajadoras y por tanto transmitir igualdad a todo el colectivo. Más aún, la participación minoritaria en la propiedad puede desarrollar sentimientos de desigualdad, lo que puede conducir a percepciones de privación relativa e inequidad (Sweeney *et al.*, 1990), que pueden reducir la motivación para comportarse de forma colaborativa (Pfeffer, 2005). Por ejemplo, Jones *et al.*, (2017) sugieren que, más allá de su adopción, la cobertura de la *participación financiera* (mayoría vs. minoría) resulta determinante para explicar el rendimiento organizativo. Esta relación entre la participación en la propiedad y la productividad tiende a ser mayor y más robusta en el caso de una mayor cobertura del capital entre las personas trabajadoras (Doucouliagos, 1995; Kalmi *et al.*, 2005). Además, la propiedad del capital puede proporcionar sólo una ilusión de control, mientras que la autonomía real proviene de prácticas de *participación en la gestión* como la capacidad en la toma de decisiones, la discrecionalidad en el puesto de trabajo y la información compartida (Marescaux *et al.*, 2013).

Por tanto, la cobertura de la propiedad (mayoritaria vs. minoritaria) y su complementariedad con otras prácticas de *participación en la gestión* podrían ayudar a explicar la relación entre PP y productividad. Dado que la muestra de este estudio de investigación integra las diversas formas de la propiedad (mayoritaria y minoritaria), un análisis del efecto aislado de las dos formas de *participación en la propiedad* contribuiría a una comprensión más matizada. Se propone, por tanto, extender los análisis del estudio explorando la muestra en función de la cobertura de la propiedad para poder entender mejor cuales son los efectos de las dos formas de la propiedad. Estos análisis se desarrollan en el apartado 11.3.

11.2 Relaciones interactivas entre las prácticas de participación

El presente estudio de investigación pretende dilucidar los efectos sinérgicos que podrían propiciar las diversas configuraciones de las tres prácticas de participación. Concretamente, plantea identificar relaciones interactivas entre las prácticas de participación de dominios diferentes pero interdependientes, como son la implicación de las personas y su *participación financiera* (H7 a H12; véase la Figura 7-2). La Tabla 11-2 muestra, de forma resumida, las hipótesis contrastadas para las relaciones interactivas y los resultados obtenidos. Las hipótesis H7 y H8, que sugieren un efecto de la interacción entre PG y PP en el bienestar y el rendimiento, respectivamente, han sido rechazadas. La hipótesis H9, que teoriza que la interacción entre PG y PP se relaciona positivamente con el bienestar, no han obtenido respaldo en los resultados encontrados. Por el contrario, la hipótesis H10, que sugiere que la interacción entre PG y PP se relaciona positivamente con la productividad, ha sido confirmada. Por último, las hipótesis H11 y H12 que sugieren un efecto de la interacción entre PG, PB y PP en el bienestar y el rendimiento, respectivamente, también han sido rechazadas. Por tanto, de las seis hipótesis planteadas se confirma una (16%) y se rechazan cinco (84%).

Tabla 11-2. Resumen de los análisis para el contraste de las hipótesis H7 a H12 y resultados.

Variable independiente	Hipótesis	Resultado
Interacción entre PG x PB	H7: Las prácticas de PG y PB interactúan positivamente entre ellas en relación con indicadores de bienestar, como (a) satisfacción, (b) compromiso y (c) confianza, de manera que la relación positiva entre las prácticas de PG y los correspondientes indicadores de bienestar es más fuerte en presencia de PB.	No se confirma
	H8: Las prácticas de PG y PB interactúan positivamente entre ellas en relación con la productividad, de manera que la relación positiva entre las prácticas de PG y la productividad es más fuerte en presencia de PB.	No se confirma
Interacción entre PG x PP	H9: Las prácticas de PG y PP interactúan positivamente entre ellas en relación con indicadores de bienestar, como (a) satisfacción, (b) compromiso y (c) confianza, de manera que la relación positiva entre las prácticas de PG y los correspondientes indicadores de bienestar es más fuerte en presencia de la PP.	No se confirma
	H10: Las prácticas de PG y PP interactúan positivamente entre ellas en relación con la productividad, de manera que la relación positiva entre las prácticas de PG y la productividad es más fuerte en presencia de la PP.	Se confirma
Interacción entre PG x PB x PP	H11: Las prácticas de PG, PB y PP interactúan positivamente entre ellas en relación con indicadores de bienestar, como (a) satisfacción, (b) compromiso y (c) confianza, de manera que la relación positiva entre las prácticas de PG y los correspondientes indicadores de bienestar es más fuerte en presencia de PB y PP.	No se confirma
	H12: Las prácticas de PG, PB y PP interactúan positivamente entre ellas en relación con la productividad, de manera que la relación positiva entre las prácticas de PG y la productividad es más fuerte en presencia de PB y PP.	No se confirma

Los resultados muestran que los *efectos interactivos de la participación en los beneficios (PB) en sus diversas combinaciones* (es decir, PB x PG y PB x PG x PP), no ofrece relación ni con variables de bienestar ni con el rendimiento organizativo. Este hallazgo desafía la opinión dominante que considera que la *participación en los beneficios* y la *participación en la gestión* son prácticas que se refuerzan mutuamente (Florkowski, 1987; Kim *et al.*, 2017; Kruse, 1993). Sin embargo, concuerda con las evidencias presentadas por Bakan *et al.*, (2004) y Bayo-Moriones y Larraza-Kintana (2009), quienes descubrieron que la participación de las personas trabajadoras en la toma de decisiones por sí misma podría generar mayores niveles de compromiso que cuando se combina con prácticas de *participación financiera* (p.ej., participación en los resultados). También coincide con las conclusiones de Poutsma, Kalmi y Pendleton (2006), que encontraron pocas evidencias de complementariedad entre la *participación financiera* y otras formas de participación en el rendimiento organizativo. Este resultado podría ser consecuencia de los denominados “efectos techo”. Si las personas trabajadoras ya están muy comprometidas con su empresa, las intervenciones realizadas para mejorar actitudes (p.ej., el compromiso afectivo) tendrán un impacto relativamente pequeño. Este puede ser el caso si las personas trabajadoras participan intensamente en la toma de decisiones, de modo que la organización tendrá poco que ganar con la adopción de una práctica de *participación financiera*, como es la *participación en los beneficios*. A su vez, este impacto limitado en actitudes favorables se vería reflejado en el rendimiento; complementar prácticas financieras como PB con las prácticas de PG no tendría un efecto significativo en la productividad, más allá del que ya producirían las propias prácticas de PG.

Inesperadamente, el *efecto de interacción de PG y PP* sobre los indicadores de bienestar no es estadísticamente significativo. Aunque apenas existen evidencias al respecto, se puede encontrar una explicación plausible en las relaciones. Incluso cuando la PP produce una relación positiva y estadísticamente significativa con el CA ($\beta =,18, \rho <,01$), la fortaleza de la relación PG-CA ($\beta =,78, \rho <,01$) podría estar provocando el denominado “efecto techo”. Esto explicaría que la PP, en combinación con PG, no provoque un efecto superior en las variables de bienestar respecto al que ya produce por sí mismo PG. En línea con la TAD, mientras que la PG percibida parece satisfacer las tres necesidades innatas de autonomía, competencia y relación (p. ej., Marescaux *et al.*, 2013), la propiedad, per se, sólo parece satisfacer la necesidad de relación o pertenencia. Por otro lado, resulta relevante destacar que en esta muestra se ha encontrado un efecto positivo y estadísticamente significativo de la interacción entre PG y PP en la PO. En consonancia con investigaciones anteriores (p.ej., Pendleton & Robinson, 2010; Yoon & Sengupta, 2019), el estudio concluye que alinear la PP con la PG resulta crucial para la mejora de la productividad. Parece que las personas trabajadoras se sienten más involucradas y son más productivas en las organizaciones en las que además de ser copropietarias se les ofrece autonomía en el trabajo y se fomenta el intercambio de información, su formación y la participación. En línea con la teoría de intercambio social (Blau, 1964), la combinación de ambas prácticas de participación emitiría una

señal inequívoca al copropietario acerca del cuidado y trato justo que le profesa la organización (Kuvaas, 2003). Los copropietarios responderían al compromiso a largo plazo de la organización por sus empleos y su bienestar mostrando actitudes y comportamientos de ciudadanía organizativa (Gouldner, 1960), resultantes en una productividad superior. Asimismo, la organización que ofrece a las personas trabajadoras *participar en la propiedad*, en primera instancia, logra promover un vínculo emocional y sentido de pertenencia que satisface su necesidad de relación. No obstante, la *propiedad* no implica necesariamente autonomía en la toma de decisiones ni apoyo para el ejercicio y expresión de las capacidades de las personas trabajadoras (Ben-Ner & Jones, 1995). La verdadera autonomía proviene de las prácticas que ofrecen discrecionalidad e información compartida y soporte para el desempeño y manifestación de las capacidades y talentos individuales y colectivos. Son estas prácticas de PG, en última instancia, las que satisfacen las tres necesidades psicológicas de las personas—autonomía, competencia y relación—y por tanto promueven bienestar y un rendimiento favorable.

Estos resultados confirman la complementariedad de las prácticas participativas de naturaleza diversa, como son la *propiedad* y la *gestión*, para explicar el rendimiento. Concretamente, respalda que la combinación de teorías de naturaleza psicosocial, como el intercambio social o la autodeterminación en el trabajo, con perspectivas fundamentadas en la racionalidad económica, como la teoría de la agencia, resulta clave para explicar una productividad superior. No obstante, la PG y la PP no muestran efectos interactivos en ninguna de las variables del bienestar. Dado que un sistema es una construcción de sus componentes, el efecto global del sistema sobre el rendimiento puede aumentarse (i) potenciando los efectos individuales de sus componentes sobre el rendimiento (efecto aditivo) y (ii) creando interacciones eficaces entre los componentes del sistema (efecto sinérgico). Los resultados confirman el efecto aditivo de las prácticas de PG y PP en el compromiso, aunque no se evidencia un efecto sinérgico. Además, resulta inverosímil configurar sistemas para maximizar simultáneamente una amplia variedad de medidas de rendimiento (Delery, 1998). El estudio evidencia un efecto sinérgico entre PG y PP en la productividad, aunque no en el bienestar. Por tanto, estos resultados confirman la perspectiva de complementariedad eficiente (Chadwick, 2010), donde los efectos de especialización e interacción son, hasta cierto punto, específicos de determinados criterios de rendimiento.

La Figura 11-1 muestra gráficamente el efecto de la interacción entre PG y PP en el rendimiento organizativo. Es decir, en la medida en la que las prácticas de *participación en la gestión* percibidas por las personas trabajadoras son más altas (es decir, tienen mayor presencia) también lo es la productividad de la organización. Además, este incremento se da de un modo más significativo en un contexto en el que las personas trabajadoras *participan en la propiedad* de la empresa. Por otro lado, la Figura 11-1 exhibe una baja productividad en las empresas de *propiedad* que no ofrecen prácticas de PG. Una interpretación plausible es que cuando los copropietarios

perciben una baja *participación en la gestión* pueden mostrar comportamientos no deseados e influir en el rendimiento de un modo desfavorable.

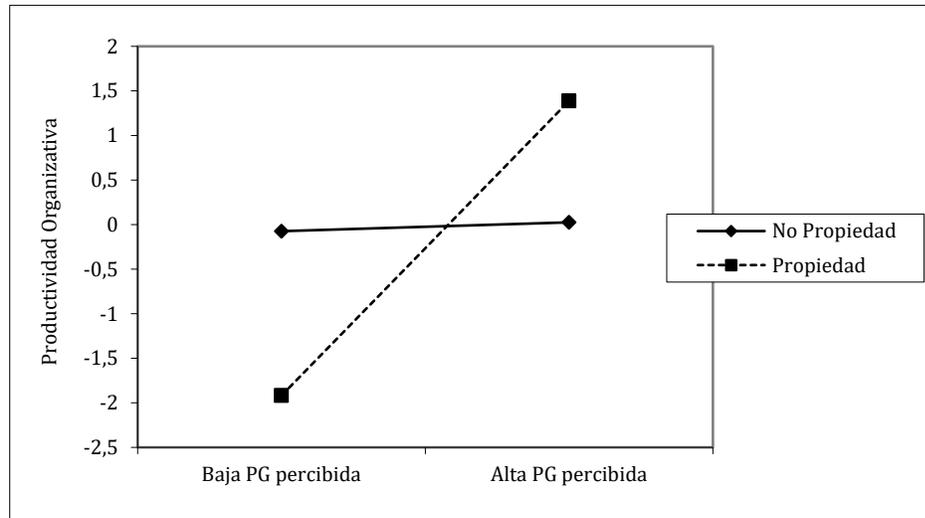


Figura 11-1. El efecto interactivo entre la PG y la PP en la productividad organizativa.

Finalmente, cabe destacar el rol de la cobertura de la propiedad (mayoritaria vs. minoritaria), que podría contribuir a una comprensión más matizada acerca de la relación interactiva entre PP y PG en los resultados. Por ejemplo, Pendleton y Robinson (2010) destacan la centralidad de la cobertura de la *propiedad* en la comprensión del efecto sinérgico de la PP y las prácticas de PG en la productividad. Sugieren que cuando la *propiedad* es mayoritaria, la PP tiene un fuerte efecto “independiente” sobre la productividad. No obstante, a medida que aumenta la PG, el efecto de la PP en la productividad disminuye, hasta llegar a ser pequeño y estadísticamente insignificante. En cambio, cuando la *propiedad* es minoritaria, la PG resulta necesaria para que la *propiedad* de las acciones mejore los resultados. Por tanto, se propone extender los análisis del estudio analizando la muestra en función de la cobertura de la *propiedad* para poder entender mejor cuales son los efectos de las dos formas de la *propiedad* (ver apartado 11.3).

11.3 Análisis post-hoc

El presente estudio pretende desarrollar una comprensión acerca de las diferentes prácticas de participación de las personas y sus efectos únicos en los resultados. Por ello, originalmente se han probado las hipótesis H1-H6 examinando simultáneamente el efecto de las tres prácticas de participación en el bienestar y rendimiento organizativo. Además, se han probado las hipótesis H7-H12 para analizar los efectos sinérgicos de tres relaciones interactivas entre las prácticas de

participación, tanto en el bienestar de las personas como en el rendimiento de la organización. Concretamente, han sido probados los efectos interactivos de las relaciones entre PG y PB, PG y PP y finalmente PG, PB y PP. Una de las conclusiones alcanzadas, fruto de los resultados de la hipótesis H6, es que podrían existir dos factores que ayudaran a explicar la relación entre PP y PO: la complementariedad de la PP con otras prácticas centradas en la implicación psicológica como PG y la cobertura de la práctica financiera (mayoría vs. minoría). La confirmación de la hipótesis H10—las prácticas de PG y PP interactúan positivamente entre ellas en relación con la productividad—permite explicar los resultados mediante la complementariedad de teorías económicas y psicológicas. Tratando de alumbrar sobre el efecto de la cobertura se extiende el análisis y se examinan los efectos de la *participación financiera* descomponiendo la propiedad en función de su cobertura en el colectivo: la *propiedad mayoritaria* y la *propiedad minoritaria*.

Aunque la *propiedad* de acciones *mayoritaria* y *minoritaria* pueden tener características en común—podrían emplear los mismos mecanismos para transferir acciones a las personas trabajadoras—suelen tener un carácter muy diferente. En las empresas en las que la mayoría de las personas trabajadoras son propietarias, éstas pueden tener un fuerte sentido de la propiedad y pueden esperar estar profundamente involucradas en el gobierno y la gestión de la empresa (p.ej., Martin *et al.*, 2016). La *propiedad* por parte de las personas trabajadoras puede haber surgido a través de una compra por parte de estas, la creación de una cooperativa o por el deseo de un propietario saliente de transferir el negocio. Por el contrario, en el caso de la *propiedad minoritaria* de acciones por parte de las personas trabajadoras, la práctica de la *participación en la propiedad* suele ser uno de varios componentes del paquete de recompensas de la empresa. En el caso de la *propiedad minoritaria*, las personas trabajadoras pueden tener pocas expectativas o interés en participar en la gobernanza y la gestión. En cambio, su orientación hacia la práctica de la propiedad puede ser principalmente financiera (French, 1987). La investigación seminal de Klein (1987) sugiere tres modelos que explican bien los mecanismos a través de los cuales las dos formas de la propiedad pueden inducir actitudes positivas en las personas trabajadoras. La *propiedad mayoritaria* podría promover el bienestar incrementando la identificación de las personas trabajadoras con su organización (modelo intrínseco) o aumentando su influencia en las decisiones en el trabajo (instrumental). Por el contrario, la *propiedad minoritaria* lo haría representando una recompensa financiera para las personas trabajadoras (modelo extrínseco).

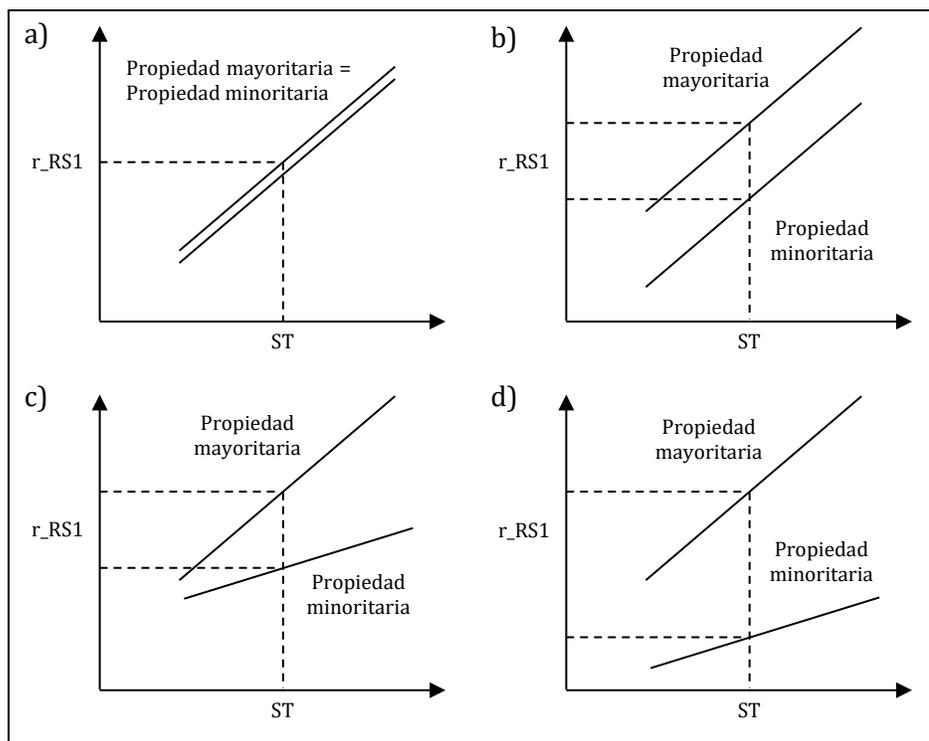
La literatura evidencia que en función de la cobertura de la *propiedad* los efectos tanto en el bienestar como en el rendimiento organizativos podrían ser diversos (Bryson & Freeman, 2007; Kaarsemaker *et al.*, 2010; Ogbonnaya *et al.*, 2017; Pendleton & Robinson, 2010). Además, se ha sugerido que la cobertura minoritaria en las prácticas financieras puede inducir percepciones de desigualdad, de modo que las personas trabajadoras pueden desarrollar sentimientos negativos sobre los resultados previstos de los incentivos de toda la organización si no se les permite

participar de ellos (Coyle-Shapiro *et al.*, 2002; Florkowski, 1987). Esta asunción concuerda con el principio de injusticia distributiva, que vincula la percepción de injusticia con la asignación o distribución de los recursos de la organización (Cohen-Charash & Spector, 2001). Por ejemplo, si se percibe una desigualdad en la forma en que se distribuyen los recursos organizativos (p.ej., resultados económicos) entre los miembros de la organización, puede surgir la sensación de ser maltratados, lo que conduce a la insatisfacción, al escaso compromiso organizativo y a la desconfianza (Cohen-Charash & Spector, 2001). Por lo tanto, cabe esperar que la *propiedad* tenga efectos negativos en las actitudes si sólo es accesible para unas pocas personas trabajadoras y lo contrario cuando la *propiedad* es mayoritaria (Ogbonnaya *et al.*, 2017). Las personas trabajadoras pueden desarrollar opiniones positivas sobre estos sistemas y responder con actitudes positivas en el trabajo.

Por tanto, cabe considerar la siguiente pregunta de investigación: si la cobertura de la *propiedad* (mayoritaria vs. minoritaria) ejerce un efecto moderador sobre una relación estructural determinada del modelo de investigación. Por ejemplo, si la relación entre la *participación en la propiedad* y la satisfacción en el trabajo es significativamente más intensa en la propiedad mayoritaria que en la minoritaria. Responder a esa pregunta implica en primer lugar asegurar que las variables representan lo mismo en ambos colectivos, lo que se denomina comprobación de la *invarianza del modelo de medida* (Aldás 2013; Putnick *et al.*, 2016). Una vez mostrada la invarianza, se debe evaluar si efectivamente existe efecto moderador y, en caso de ser así, para que relación estructural se da y cuál es la diferencia resultante.

11.3.1 Invarianza del modelo de medida

En términos estadísticos, las escalas representan un modelo de medición reflexivo basado en la teoría clásica de las comprobaciones (Hauff, 2019). El supuesto fundamental es que las respuestas a los ítems están causadas por un constructo subyacente (latente) y que los ítems representan los efectos (o manifestaciones) del constructo. Por ejemplo, la variable latente Satisfacción en el Trabajo (ST), que forma parte de nuestro modelo de medida, está estimada por tres indicadores: r_{RS1} , r_{RS2} y r_{RS3} . La premisa central es que la carga factorial que une r_{RS1} con ST no fuera equivalente en los dos grupos bajo evaluación (propiedad mayoritaria vs. minoritaria). Como se ilustra en la Figura 11-2 (paneles c o d) la variable latente ST podría tomar los mismos valores en los dos colectivos, con niveles muy diferentes de r_{RS1} . Por tanto, la escala de Rafferty y Griffin (2006) de ST carecería de fiabilidad si resulta que en un contexto de propiedad mayoritaria puede alcanzar el mismo nivel de ST que en un contexto de propiedad minoritaria con respuestas totalmente distintas a su escala. Esto ocurre tanto porque las cargas factoriales puedan ser distintas (paneles c o d) como porque, siendo iguales, los interceptos (punto de corte con el eje y) sean distintos (panel b).



Fuente: Adaptado de Aldás (2013).

Figura 11-2. Ejemplos de existencia y ausencia de invarianza.

Para comprobar la invarianza del modelo de medida, el estudio adopta las recomendaciones establecidas por la literatura (Aldás 2013; Brown, 2015; Byrne, 2013). Al hacerlo, aborda un proceso de testeo de tres modelos anidados¹⁵, conocidos como modelo de invarianza configural, invarianza métrica e invarianza escalar. La *invarianza configural* implica que existe la misma estructura factorial en los dos grupos o lo que Aldás (2013) denomina como igual forma. Es decir, el mismo número de factores y de indicadores en cada constructo para ambos grupos. La *invarianza métrica* consiste en que las cargas factoriales de cada indicador son equivalentes en los dos grupos (véase los paneles a o b de la Figura 11-2). La *invarianza escalar*, la más restrictiva de todas, supone que además de igual forma e iguales cargas factoriales los interceptos de cada indicador también han de ser iguales para ambos grupos (véase el panel a de la Figura 11-2). Por tanto, para responder a la pregunta inicialmente planteada—si la cobertura de la propiedad modera una relación estructural determinada—se requiere disponer de al menos un nivel de

¹⁵ Los modelos anidados están relacionados jerárquicamente entre sí en el sentido de que sus conjuntos de parámetros son subconjuntos entre sí (es decir, determinados parámetros se estiman libremente en un modelo pero se fijan en cero en un segundo modelo) (Byrne, 2013)

invarianza donde las cargas factoriales son iguales (Aldás 2013). Es decir, debe probarse que al menos existe una *invarianza métrica*.

La *invarianza configural* permite comprobar que existe la misma estructura factorial en los dos grupos, es decir, el mismo número de factores y de indicadores en cada constructo. Se realiza estimando un análisis factorial confirmatorio (AFC) en los dos grupos y comprobando que el ajuste es bueno en ambos. El índice RMSEA muestra una alta sensibilidad con modelos donde hay pocos grados de libertad, como es el caso, ofreciendo valores fuera de los límites de bondad establecidos y por tanto tendiendo a rechazar modelos válidos (Kenny *et al.*, 2014; Taasoobshirazi & Wang, 2016). En consecuencia, se ha optado por mostrar índices de ajuste absoluto, como el SRMR, e índices de ajuste incremental como CFI y TLI. La Tabla 11-3 muestra que la bondad global del ajuste para las escalas PG, ST y CA es aceptable para cada grupo, es decir, propiedad mayoritaria y minoritaria. La escala CD muestra valores de TLI por debajo del umbral establecido de ,9 para ambos grupos, aunque el resto de los estadísticos indican niveles de ajuste aceptables. Por tanto, se decide dar por buena la invarianza configural para todas las escalas del modelo de investigación.

Tabla 11-3. Resultados del test de invarianza configural.

Escala	Grupo	SRMR	CFI	TLI
Participación en la gestión (PG)	Propiedad mayoritaria (N=48)	,049	,953	,906
	Propiedad minoritaria (N=285)	,029	,968	,937
Satisfacción en el trabajo (ST)	Propiedad mayoritaria (N=48)	,02	1	1
	Propiedad minoritaria (N=285)	,018	1	1
Compromiso afectivo (CA)	Propiedad mayoritaria (N=48)	,056	,958	,874
	Propiedad minoritaria (N=285)	,014	1	1
Confianza en la dirección (CD)	Propiedad mayoritaria (N=48)	,086	,948	,843
	Propiedad minoritaria (N=285)	,059	,932	,797

La *invarianza métrica* y la *invarianza escalar* son dos modelos anidados respecto del modelo de invarianza configural. En otras palabras, son modelos equivalentes excepto por un conjunto de restricciones objetivo y, por lo tanto, las diferencias entre estos modelos pueden atribuirse a las restricciones impuestas (Putnick & Bornstein, 2016). La comparación de un modelo anidado en otro implica el cálculo de las diferencias entre los estadísticos de ajuste de los dos modelos. Ambos modelos, invarianza métrica e invarianza escalar, se comparan con el modelo de invarianza configural para determinar las diferencias entre los estadísticos de ajuste. La Tabla 11-4 muestra los estadísticos de ajuste del test de invarianza del modelo de medida y ofrece los resultados de la comparación entre modelos anidados.

Tabla 11-4. Estadísticos de ajuste del test de invarianza del modelo de medida

Variable latente	Test	Estadístico χ^2 para el estimador MLR			SRMR	CFI	TLI	Índices para la comparación entre modelos				Resultado
		χ^2	gl	FCE				CD	TRd	Δdf	p_{df}	
Participación en la gestión (PG)	Invarianza configural	35,585**	10	1,077	,032	,967	,934					
	Invarianza métrica	44,521**	14	1,037	,049	,961	,944	,94	8,36	4	,08	Aprobado
	Invarianza escalar	63,293**	18	1,015	,067	,942	,935	,94	27,65	8	,00	Rechazado
Satisfacción en el trabajo (ST)	Invarianza configural	0**	0	1	0	1	1					
	Invarianza métrica	,42	2	1,056	,014	1	1	1,06	,42	2	,81	Aprobado
	Invarianza escalar	5,618	4	1,231	,043	,995	,993	1,23	5,62	4	,23	Aprobado
Compromiso afectivo (CA)	Invarianza configural	0**	0	1	0	1	1					
	Invarianza métrica	6,106*	2	,986	,046	,988	,964	,99	6,11	2	,05	Aprobado
	Invarianza escalar	27,834**	4	,885	,063	,931	,90	,89	27,83	4	,00	Rechazado
Confianza en la dirección (CD)	Invarianza configural	0**	0	1	0	1	1					
	Invarianza métrica	,581	2	1,356	,016	1	1	1,36	,58	2	,75	Aprobado
	Invarianza escalar	1,743	4	1,189	,023	1	1	1,19	1,74	4	,78	Aprobado

Nota: ** $p < ,01$. * $p < ,05$. gl (grados de libertad); FCE (Factor de Corrección de Escala para MLR); CD (Diferencia del factor de Corrección de escala); TRd (Diferencia chi-cuadrado escalada de Sattora-Bentler); Δdf (Diferencia en de grados de libertad); p_{df} (valor p para TRd, Δdf).

Si el ajuste global del modelo es significativamente peor en el modelo de invarianza métrica en comparación con el modelo de invarianza configural, indica que al menos una carga no es equivalente en todos los grupos, y la invarianza métrica no se apoya. La Tabla 11-4 muestra que en este estudio el modelo de invarianza métrica no ofrece ajuste significativamente peor para ninguno de los constructos del estudio, es decir, PG, ST, CA y CD. Se aplica la misma lógica para comparar el modelo de invarianza escalar comparándolo con el modelo de invarianza configural. Los resultados indican que existe invarianza escalar para ST y CD mientras los interceptos de cada indicador de las escalas PG y AC no son iguales para ambos grupos. La pregunta de investigación planteada—si la cobertura de la propiedad modera una relación estructural determinada—requiere disponer de al menos un nivel de invarianza donde las cargas factoriales son iguales, es decir invarianza métrica (Aldás 2013). Por tanto, una vez probada la invarianza métrica, resulta plausible abordar la cuestión planteada: si la relación entre la *participación en la propiedad* y las variables de bienestar es significativamente más intensa en la propiedad mayoritaria que en la minoritaria.

11.3.2 Análisis multigrupo

Para poder realizar el análisis multigrupo (propiedad mayoritaria vs. minoritaria) partiendo del modelo de medida de la investigación, se adoptan una serie de medidas. En primer lugar, una vez habiendo mostrado la equivalencia psicométrica de las escalas entre grupos se decide simplificar el modelo. Para garantizar la fiabilidad de los resultados, conviene optimizar el número de parámetros del modelo que requieren estimaciones estadísticas. Por tanto, se adoptan los promedios de las escalas correspondientes y solamente se añaden las ecuaciones de regresión entre las variables dependientes e independientes (véase la Figura 11-3). Además, se añade una restricción a todas y cada una de las relaciones estructurales del modelo para forzar a que los resultados para ambos grupos sean los mismos. Este modelo es denominado como modelo *totalmente restringido*. La Tabla 11-5 muestra los estadísticos de ajuste (p.ej., SRMR, CFI, TLI) que ofrecen resultados favorables por lo que la bondad global de ajuste del modelo resulta aceptable.

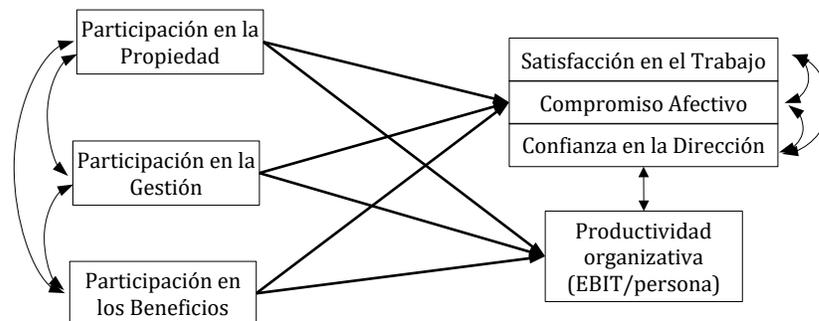


Figura 11-3. Modelo de ecuación estructural para el análisis multigrupo

Tabla 11-5. Estadísticos de ajuste del test de análisis multigrupo.

Modelo	Estadístico χ^2 para el estimador MLR			SRMR	RMSEA	CFI	TLI	Índices para la comparación entre modelos				Resultado
	χ^2	gl	FCE					CD	TRd	Δdf	p_{df}	
Totalmente restringido	24,181	16	1,031	,083	,056	,989	,97					
Parcialmente restringido (PP→satisfacción)	19,46	15	1,048	,073	,043	,994	,983	,77	5,86	1	,015	Distinto
Parcialmente restringido (PP→compromiso)	24,13	15	1,031	,083	,061	,988	,965	1,03	,04	1	,834	Equivalente
Parcialmente restringido (PP→confianza)	24,051	15	1,021	,082	,061	,988	,965	1,17	,31	1	,577	Equivalente
Parcialmente restringido (PP→productividad)	23,828	15	1,045	,081	,06	,988	,966	,81	,02	1	,880	Equivalente
Parcialmente restringido (PP&PG→ productividad)	22,852	15	1,020	,06	,057	,99	,97	1,19	1,35	1	,245	Equivalente

Nota: gl (grados de libertad); FCE (Factor de Corrección de Escala para MLR); CD (Diferencia del factor de Corrección de escala); TRd (Diferencia chi-cuadrado escalada de Sattora-Bentler); Δdf (Diferencia en de grados de libertad); p_{df} (valor p para TRd, Δdf)

En segundo lugar, se generan cinco modelos *parcialmente restringidos*; para cada uno de estos cinco modelos se liberan, una a una, las restricciones de las relaciones estructurales a explorar. Los primeros tres modelos corresponden a aquellos en los que se liberan las relaciones entre la *participación en la propiedad* y la variable de bienestar correspondiente (es decir, satisfacción, compromiso y confianza). El cuarto modelo libera la relación entre la *participación en la propiedad* y la productividad y el quinto modelo exime de la restricción a la relación entre el término de interacción PP&PG y la productividad. Todos y cada uno de estos cinco modelos parcialmente restringidos, son modelos anidados del modelo totalmente restringido. Se trata de explorar si alguno (o varios) de los modelos parcialmente restringidos son equivalentes al modelo totalmente restringido, o no. En caso de no ser equivalente, se concluye que la relación estructural que se libera para permitir ajustarse a cada grupo es la que provoca una diferencia significativa. Además, en caso de que el modelo diferente se ajuste mejor a los datos esto supondrá una mejora significativa. Por tanto, se concluye que la relación estructural liberada es significativamente diferente para ambos grupos y mejora el ajuste global del modelo. En resumen, para cada uno de esos modelos también se evalúa su bondad de ajuste y tras comprobar que es aceptable, se realiza una comparación de estos modelos anidados, denominados como parcialmente restringidos, con el modelo totalmente restringido.

La Tabla 11-5 muestra que el único modelo anidado que es estadísticamente distinto al modelo totalmente restringido y que además mejora su ajuste, es el correspondiente al camino PP→ST. Por tanto, analizando los resultados que ofrece este modelo podemos concluir que, efectivamente, la cobertura de la *participación en la propiedad* (mayoritaria vs. minoritaria) modera la relación entre la *propiedad* y la satisfacción en el trabajo. Cabe destacar, no obstante, que la cobertura modera en la dirección inversa a lo apuntado, debido a que esta relación es más intensa y negativa en la *propiedad mayoritaria* ($\beta=-,31$, $\rho<,05$) que en la *minoritaria* ($\beta=-,018$, $\rho=,71$). Además, la relación entre PP y ST en la *propiedad mayoritaria* es estadísticamente significativa mientras que en la *propiedad minoritaria* la relación no ofrece significancia estadística.

Estos resultados contribuyen a la literatura de la *participación en la propiedad* mostrando la idoneidad de un análisis coyuntural en base a la cobertura de la práctica: mayoritaria y minoritaria. Los resultados muestran que mientras la propiedad minoritaria se relaciona con un mayor compromiso, cuando la propiedad es mayoritaria los resultados en el bienestar son contradictorios. Sorprendentemente, cuando la *participación en la propiedad* es mayoritaria, en ausencia de otras prácticas participativas, además de producir mayor compromiso la propiedad se relaciona con mayor insatisfacción. La inmensa mayoría de los estudios que analizan los efectos actitudinales y de bienestar de la propiedad ofrecen resultados favorables, principalmente en el compromiso (Kurtulus & Kruse, 2017; Poutsma, Ligthart, & Kaarsemaker, 2017). No obstante,

existen estudios que ofrecen evidencias similares mostrando una relación negativa entre la propiedad mayoritaria y la satisfacción (p.ej., Arando *et al.*, 2015; Basterretxea & Storey, 2018). La falta de confirmación de una relación positiva entre la propiedad mayoritaria y la satisfacción y confianza significa que el estudio no halla evidencia para la teoría de equidad (Adams, 1965). En cambio, estos resultados parecen estar en línea con la teoría de la autodeterminación en el trabajo (Ryan & Deci, 2000, 2017) y el modelo instrumental de Klein (1987). El descontento unido al apego manifestados en un contexto de propiedad mayoritaria, podrían ser el síntoma de unas expectativas o necesidades no satisfechas; mientras el apego indicaría pertenencia, la incapacidad de “su empresa” de satisfacer las necesidades de crecimiento y autonomía podrían explicar la insatisfacción de los copropietarios. Esto tendría sentido en un contexto de propiedad mayoritaria mientras que la propiedad minoritaria podría ser vista como un mero mecanismo financiero de motivación extrínseca. La propiedad, en un contexto minoritario, conduce a un mayor compromiso porque resulta económicamente gratificante.

11.4 Discusión general de los resultados

Cabe destacar que el conjunto de prácticas orientadas a la implicación de las personas muestra una relación positiva y significativa con la productividad organizativa, independientemente del tamaño de la empresa y del sector en el que opera. El soporte a la perspectiva universal para la relación positiva entre las prácticas de *participación en la gestión* y el rendimiento organizativo es consistente con la teoría de autodeterminación en el trabajo (Deci *et al.*, 2017; Gagné *et al.*, 2018) y con la teoría de intercambio social (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Cada una de estas perspectivas teóricas implica que las prácticas de *participación en la gestión* mejorarán la motivación autónoma y el rendimiento cuando satisfacen las necesidades psicológicas básicas de las personas trabajadoras y contribuyen a su percepción de cuidado y trato justo. Las organizaciones frecuentemente ofrecen autonomía y discrecionalidad a las personas trabajadoras en sus puestos de trabajo e información y capacitación para la toma de decisiones en el amplio contexto organizativo. Esto conduce a que las personas trabajadoras se adueñen de sus acciones, experimenten apoyo para el ejercicio de sus capacidades y se sientan conectadas e involucradas con los demás. A su vez, este apoyo y cuidado contribuyen a satisfacer las necesidades de autonomía, competencia y relación de las personas trabajadoras y estas responden recíprocamente. Lo hacen mostrando actitudes y comportamientos favorables como comportamientos de ciudadanía organizativa y contribuyen a mejorar el rendimiento organizativo. Cada una de estas dos teorías implica que el uso de mecanismos que favorecen la implicación psicológica de las personas trabajadoras resultará ser favorable para el rendimiento de las organizaciones.

Las *prácticas orientadas al capital* no muestran relación con el rendimiento, lo que contradice la explicación de la teoría de la agencia (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976). La teoría de la agencia postula que si se condicionan las recompensas de las personas trabajadoras a los beneficios de la organización se garantiza que los intereses de ambos estén alineados. La teoría, de racionalidad económica, asume que el incentivo económico grupal es el mecanismo principal que explicaría una mejora en los comportamientos de ciudadanía de las personas trabajadoras. A su vez, estas actitudes sumadas a comportamientos de coordinación mutua entre las personas trabajadoras, que mitigan el problema denominado como *free-rider*, son los que conducen a un rendimiento superior. Las organizaciones, en ocasiones, deciden hacer *partícipes de los beneficios* o de la *propiedad* a las personas trabajadoras. Estas prácticas tratan de favorecer la implicación financiera de las personas trabajadoras con el propósito de alinear sus intereses con los de la organización. No obstante, los resultados en esta investigación no avalan esta tesis por lo que la implicación financiera, por sí misma, parece no ser capaz de explicar el rendimiento organizativo. Esto declina que sean las motivaciones económicas, como postula la teoría de la agencia, las que promueven, al menos de manera exclusiva, comportamientos de ciudadanía en las personas trabajadoras y conducen a un rendimiento superior.

Las relaciones universales entre las *prácticas de participación en la gestión* y el bienestar psico-social y la *participación en propiedad* y el compromiso también soportan la teoría de autodeterminación y la teoría de intercambio social. Ambas perspectivas del comportamiento postulan que cuando las personas trabajadoras perciben soporte para la autonomía e información y formación para la toma de decisiones manifiestan mayor calidad de la experiencia y el funcionamiento en el trabajo. Asimismo, el cuidado y trato justo que perciben las personas trabajadoras de las prácticas de PG, que en nombre de la organización implementa la dirección, estimulan su confianza en estos últimos. Más aún, las organizaciones que proponen a las personas trabajadoras ser copropietarias pueden hacer que estas se sientan cuidadas y acogidas y así satisfacer su necesidad de pertenencia (Ryan & Deci, 2000, 2017). Las personas que albergan un sentimiento de pertenencia se sienten involucradas con los demás, tanto para ser cuidadas como para cuidar, y desarrollan un mayor compromiso organizativo (Greguras & Diefendorff, 2009). Por tanto, ambas teorías asocian el uso de vías que contribuyen a la implicación psicológica de las personas trabajadoras con una mejora en su bienestar.

Los resultados interactivos de las prácticas de participación ofrecen soporte al enfoque de complementariedad eficiente de Chadwick (2010). Las prácticas de *participación en la gestión* y *participación en la propiedad* interactúan positivamente entre ellas en relación con la productividad, de modo que la relación positiva entre las prácticas de *participación en la gestión* y la productividad es más fuerte en presencia de *participación en la propiedad*. La relación entre el uso interactivo de prácticas de PG con PP y el rendimiento organizativo soporta la combinación de

las teorías económicas y de comportamiento. La teoría de la agencia, por sí misma, no explica en el presente estudio la relación entre PP y rendimiento por lo que parece que la *participación financiera* no es, per se, la que mueve a las personas trabajadoras. No obstante, la combinación de la teoría de la agencia con las teorías del comportamiento, como TAD y TIS, respalda que la eficiencia del rendimiento organizativo es resultado de la interacción entre la PP y la PG. Presumiblemente, la *participación en la propiedad*, orientada a la implicación financiera, necesita asociarse con prácticas orientadas a la implicación psicológica para satisfacer íntegramente las necesidades innatas de las personas trabajadoras. Son las prácticas de PG, que ofrecen discrecionalidad, información y capacitación, las que inducen la apropiación psicológica de las personas trabajadoras hacia su organización favoreciendo su motivación autónoma y un rendimiento superior (Deci *et al.*, 2017; Pierce *et al.*, 1991). Además, los copropietarios responderían al compromiso a largo plazo de la organización por sus empleos y su bienestar mostrando actitudes y comportamientos de ciudadanía organizativa (Gouldner, 1960), resultantes en un mayor rendimiento organizativo.

Resumiendo, las teorías basadas en las perspectivas del comportamiento son las que permiten explicar el efecto de las diversas formas de participación de las personas, en su bienestar y el rendimiento. Además, en la muestra de este estudio, la racionalidad económica no explicaría por sí misma los resultados, ni para las personas ni para la organización. No obstante, la combinación de perspectivas teóricas empleadas para postular el efecto favorable de la relación interactiva entre PG y PP en la productividad ha tenido respaldo en los resultados encontrados. Se podría decir que la teoría de la agencia necesitaría de las teorías de naturaleza psicológica y social para explicar el rendimiento organizativo. Estos resultados, pueden interpretarse además de otras maneras ofreciendo dos explicaciones alternativas posibles mediante la teoría del campo y la percepción de las prácticas por parte de las personas trabajadoras.

11.4.1 La teoría del campo: horizonte y relevancia

Desde un punto de vista teórico, los resultados del estudio son coherentes con la teoría del campo propuesta por Lewin (1943). La teoría predice que los elementos temporalmente más próximos de un entorno social tienen una mayor influencia en las percepciones de los individuos (p.ej., Bishop *et al.*, 2000). Las prácticas de *participación financiera*, como la *participación en los beneficios*, suelen tener efecto para las personas trabajadoras sólo una vez al año. Por lo tanto, aunque las prácticas orientadas al capital proponen alinear los intereses de las personas trabajadoras con los de la organización condicionando sus incentivos grupales al resultado económico, es menos probable que las personas trabajadoras perciban su utilidad. Por el contrario, es más probable que las prácticas orientadas a la implicación psicológica permitan a las personas trabajadoras percibir su influencia, tanto en su propio bienestar como en el rendimiento. Esto es

debido al carácter más continuo de la participación de las personas trabajadoras en los procesos de toma de decisiones y en la comunicación.

Al igual que la *participación en los beneficios*, la *propiedad* tampoco guarda relación directa con el rendimiento. Sin embargo, la asociación positiva entre la *propiedad* y el compromiso podría indicar que las personas trabajadoras perciben utilidad en esta última práctica. La teoría del campo sugiere que la relevancia psicológica de los elementos que se perciben ante un entorno es, junto con la proximidad temporal, el factor que determina las reacciones de los individuos (p.ej., Mathieu y Hamel, 1989). Por ejemplo, un estímulo distante puede tener una mayor influencia en una reacción si su relevancia es particularmente alta, mientras que un elemento próximo puede tener poca influencia en una reacción si su relevancia es baja (p.ej., Mathieu, 1991). Poutsma y Ligthart, (2017) sugieren que para que la *propiedad* pueda crear asociación con el compromiso la percepción de utilidad de la práctica resulta especialmente relevante. Esto podría ayudar a explicar la actitud favorable que, en forma de compromiso, manifiestan las personas trabajadoras que son propietarias. En la región europea de mayor densidad de empresas participadas, como es el caso de la región de Gipuzkoa (Gomez *et al.*, 2019), podría decirse que el valor e importancia que se otorga a *participar en la propiedad* resulta significativo.

Las reacciones positivas (p.ej., compromiso, confianza) que producen las prácticas de *participación en la gestión* explican teóricamente por qué estas prácticas superan a las financieras en relación con el rendimiento organizativo. La *proximidad* de las prácticas de *participación en la gestión* a las reacciones de los individuos resulta ser determinante, frente a las prácticas financieras, para precisar su bienestar y el rendimiento organizativo. Además, reacciones como el compromiso indican la *relevancia* que las personas trabajadoras otorgan a la *participación en la propiedad*, sobre la *participación en los beneficios*. Por tanto, la teoría del campo podría contribuir a exponer los resultados.

11.4.2 La 'cobertura' y el 'rol de las personas' en la percepción de las prácticas

Las percepciones de las personas trabajadoras sobre las tres prácticas de participación pueden desempeñar un papel clave en los resultados (p.ej., Kehoe & Wright, 2013; Kuvaas, 2003; Pendleton *et al.*, 1998; Wright & Nishii, 2013). En ese sentido, el *rol activo* de las personas trabajadoras en la implementación de las prácticas de gestión de personas está directamente relacionado con su percepción y los resultados (Meijerink *et al.*, 2016; Meijerink & Bos-Nehles, 2017). En línea con la literatura (p.ej., Guest & Bos-Nehles, 2013; Purcell *et al.*, 2009), la mera presencia (adopción) de una práctica de personas (p.ej., participación en la propiedad) podría no ser tan importante como su aplicación real (p.ej., el propósito, la cobertura). La adopción es un primer paso en el proceso de implementación, al que le sigue el ajuste y aplicación de la práctica a

las necesidades y requerimientos de diversos actores, como las propias personas trabajadoras (Trullen *et al.*, 2020). Por tanto, las percepciones de las personas trabajadoras y sus atribuciones acerca de las prácticas de participación pueden estar condicionadas por dos factores: la cobertura de la práctica en su adopción (p.ej., van de Voorde & Beijer, 2015) y la participación de las personas trabajadoras en su ajuste y aplicación (p.ej., Meijerink & Bos-Nehles, 2017).

En primer lugar, la cobertura de la práctica en el colectivo ha demostrado ser un factor contingente en su relación con el bienestar y el rendimiento, en especial cuando se trata de prácticas orientadas al capital (p.ej., participación en propiedad). Por ejemplo, Jones *et al.*, (2017) sugieren que, más allá de su adopción, la cobertura de la *participación financiera* (mayoría vs. minoría) resulta determinante para explicar el rendimiento organizativo. Por otro lado, el conocimiento de la práctica y la participación de las personas trabajadoras usuarias en la adecuación a sus necesidades evita la adopción de sofisticados esquemas de recompensas (Pendleton & Robinson, 2021) que podrían resultar ineficientes. En efecto, los costes de adopción y las asimetrías de información en la aplicación han mostrado provocar una eficiencia dispar de las prácticas participativas (p.ej., Bloom & Van Reenen, 2010). A continuación, se debate acerca de los efectos potenciales de estos dos factores contingentes en las consecuencias de las prácticas de participación. Concretamente, la cobertura de la práctica y el conocimiento y participación de las personas trabajadoras en su ajuste y aplicación.

El rol de la cobertura en la práctica de la propiedad.

La *participación en la propiedad* es la única práctica orientada al capital que muestra relación con algún indicador de bienestar mientras ninguna de las dos prácticas orientadas al capital conduce al rendimiento. Podría decirse que la racionalidad económica de medio plazo (es decir, la *participación en los beneficios*) no es lo que mueve a las personas. Sí parece hacerlo el sentido que las personas confieren a la *participación en la propiedad*, como el instrumento que podría facilitar la satisfacción del conjunto de sus necesidades. La *participación en la propiedad* podría satisfacer la necesidad de afiliación en primer lugar. Las organizaciones que proponen a las personas trabajadoras ser copropietarias pueden hacer que estas se sientan cuidadas y acogidas y así satisfacer su necesidad de pertenencia (Ryan & Deci, 2000, 2017). Este sentimiento de pertenencia podría representar entonces el instrumento que habilita a las personas a adueñarse de sus trabajos y satisfacer su crecimiento y autodeterminación. Esto está en línea con el modelo instrumental de Klein (1987) en el que la activación del compromiso de las personas trabajadoras pretende impulsar la alineación de sus intereses con los de la organización.

Sin embargo, un análisis pormenorizado en función de la cobertura de la práctica muestra que cuando la *propiedad* es mayoritaria aparecen resultados ligeramente diferentes. En ausencia de las

prácticas de PG, la *propiedad mayoritaria* podría conducir a la insatisfacción (véase el apartado 11.3). Mientras, la *propiedad minoritaria* parece no relacionarse de manera directa con la satisfacción en el trabajo (si a través de PG). La propiedad requiere de un clima de apoyo y posibilidad de participar en la toma de decisiones para generar satisfacción (p.ej., De Reuver *et al.*, 2021; Dube & Freeman, 2010; Kruse *et al.*, 2008). Más aún, cuando la propiedad es mayoritaria, la ausencia de ese contexto de trabajo enriquecido que promueve su autodeterminación puede ocasionar insatisfacción en los copropietarios (Arando *et al.*, 2015; Basterretxea & Storey, 2018). La evidencia de esto es la relación directa entre PP y satisfacción (cuando no existe PG; excluyendo el camino del PG). Esta insatisfacción hallada en contextos de *propiedad mayoritaria* reflejaría un malestar, en forma de estado emocional negativo, propiciado por las expectativas generadas y no cumplimentadas. Concretamente, “su empresa omite el deber de promover” su empoderamiento, que es lo que permitirá que experimenten sentido, competencia, autodeterminación e impacto en el trabajo (Allan *et al.*, 2019; Spreitzer, 1995). En línea con la teoría de las expectativas de Vroom (1964), un (des)ajuste entre el valor realmente percibido y el inicialmente esperado acerca de las prácticas de participación que ofrece la empresa conduciría a la (des)motivación. Alternativamente, el valor que las personas trabajadoras otorgan a la *práctica de la propiedad* podría generar procesos de reciprocidad (Blau, 1964; Nishii *et al.*, 2008), por lo que la ausencia de tal valor violaría el contrato social. En definitiva, la incorporación de ítems de carácter evaluativo permitiría capturar directamente el valor o utilidad que el empleado confiere a ambas prácticas de naturaleza financiera (Meijerink *et al.*, 2021).

El ‘rol activo’ de las personas trabajadoras en el ajuste y aplicación de la práctica.

El segundo de los factores contingentes guarda relación con la valoración y percepción de las personas trabajadoras acerca de la función que cumplen las prácticas de gestión de personas. El conocimiento y la participación de las personas trabajadoras en la implementación de las tres prácticas de participación muestra relación con su percepción favorable y con resultados positivos (Cox, 2000; Meijerink *et al.*, 2016; Meijerink & Bos-Nehles, 2017). Esto está en línea con los mecanismos subyacentes de la propiedad psicológica hacia un objeto o entidad (Pierce *et al.*, 2001). En este caso, los objetos o entidades representarían los puestos de trabajo y la propia organización a la que dan forma las prácticas de participación de las personas. Conocer sus objetivos, el alcance y los posibles efectos facilita la familiaridad con la práctica. Además, dado que la adaptación de la práctica a la organización es progresiva, participar en el proceso de ajuste y aplicación proporcionaría control despertando un sentimiento de propiedad (pertenencia).

Las prácticas de *participación en la gestión*, por su propia naturaleza, requieren mínimamente de la participación de las personas trabajadoras en su implementación. Por ejemplo, la toma de decisiones en círculos de calidad es una práctica que se irá interiorizando a medida que se emplea. El conocimiento anterior (p.ej., formación) podría catalizar el proceso de integración, aunque el

propio carácter dinámico de ajuste será el que facilitará a la persona trabajadora su familiarización con la práctica. Por tanto, resulta probable que las prácticas de *participación en la gestión*, que además buscan satisfacer las necesidades de los individuos, activen un sentimiento de propiedad psicológica hacia su entorno de trabajo y organización. A su vez, esta apropiación psicológica provocará “sentimientos de responsabilidad” que llevarán a esas personas trabajadoras a invertir tiempo en actitudes favorables para la organización (Van Dyne & Pierce, 2004). En última instancia, esta inversión del tiempo y comportamientos de ciudadanía organizativa conducirán a un rendimiento favorable.

Sin embargo, las prácticas orientadas al capital no demandan necesariamente del concurso de las personas trabajadoras en su adopción y tampoco en el proceso de ajuste e integración. Ni tan siquiera de un conocimiento previo de las personas trabajadoras acerca de su alcance, propósito y posibles efectos (favorables y adversos). Esto hace que el rol de las personas pueda variar, de ser un mero observador en la implementación hasta llegar a estar informadas y participar activamente de la definición y posterior ajuste y aplicación de la práctica (Ben-Ner & Jones, 1995). Con todo, la información de la que dispone la persona trabajadora y la utilidad que le confiere a ambas *prácticas financieras* (es decir, *participación en los beneficios* y *en la propiedad*) son los factores que favorecen su participación y desarrollo de la apropiación psicológica (Poutsma & Ligthart, 2017).

12. Conclusiones

La participación de las personas en las organizaciones ha sido estudiada por el campo HRM, principalmente desde sus corrientes literarias de RRII y SHRM (Wilkinson *et al.*, 2010; Wilkinson, Dundon, *et al.*, 2020). RRII, adoptando una perspectiva económica y con el foco a nivel meso-macro (es decir, organizaciones, comunidades o naciones), ha analizado el efecto de las prácticas de naturaleza financiera en las organizaciones y la amplia sociedad y economía. Ambas prácticas financieras, *participación en los beneficios* y *en la propiedad*, muestran una relación positiva con el rendimiento organizativo, aunque estos efectos son mayoritariamente débiles (Nyberg *et al.*, 2018; O'Boyle *et al.*, 2016). SHRM, con el foco de interés a nivel micro-meso (es decir, individuos y organizaciones), se ha basado en perspectivas de psicología organizacional/industrial y comportamiento organizacional. La corriente SHRM se ha centrado en las prácticas participativas orientadas a la implicación de las personas para analizar sus efectos en el bienestar y el rendimiento. Las evidencias muestran resultados mayoritariamente positivos entre la adopción de prácticas de *participación en la gestión* y el bienestar (Peccei & van de Voorde, 2019) e informan de una asociación positiva con los resultados de rendimiento organizativo (Boon *et al.*, 2019; Paauwe *et al.*, 2013). Sin embargo, no se conocen estudios que analicen las tres formas de participación y sus efectos en el bienestar y el rendimiento. Para entender *en qué medida y cómo* una estrategia de participación en la organización puede contribuir a mejorar bienestar y rendimiento, este estudio analiza las tres prácticas y sus interacciones. A tal efecto, el estudio adopta un enfoque holístico para elaborar, desde una perspectiva integral, las teorías que predicen los efectos de la participación de las personas (Boxall, 2021; Townsend *et al.*, 2019; Townsend & Wilkinson, 2014; Wright & Essman, 2019). Resumiendo, la presente tesis de investigación reconoce la diversidad en las prácticas participativas y la necesidad de integrarlas en un mismo estudio ya que “la tarea principal de la HRM analítica es comprender cuáles funcionan en qué contextos, cómo lo hacen y quién se beneficia de ellos” (Boxall, 2013a, p.59).

El estudio revela que la *participación en la gestión* percibida tiene el potencial de fomentar el bienestar de las personas al tiempo que mejora el rendimiento de la empresa. Independientemente del tamaño de la empresa y su sector, las prácticas de *participación en la gestión* son las que promueven las ganancias mutuas. Además, en un contexto altamente participativo en la *propiedad* como es el territorio de Gipuzkoa (Gomez *et al.*, 2019), la práctica financiera muestra una relación significativa con el compromiso. Mas aún, la *participación en la propiedad* se complementa con la *participación en la gestión*, en una relación sinérgica, para impulsar el rendimiento organizativo. Sin embargo, la *participación en los beneficios* no parece guardar relación directa con los resultados; ni con bienestar de las personas ni tampoco con la productividad de la organización. Este estudio, por tanto, amplía la comprensión acerca del efecto de las prácticas de participación en el bienestar de las personas y el rendimiento organizativo. Al hacerlo, contribuye a entender

cómo la necesidad de significado y comunidad por parte de las personas contradice su racionalidad económica (Kuvaas, 2003; Wright & Essman, 2019). La teoría de la agencia, de racionalidad económica, asume que las prácticas de *participación financiera* conducen al rendimiento ya que el trabajo es deseable sólo en la medida en que produce ingresos, al menos cuando se trata de adoptar comportamientos de ciudadanía (Lazear & Oyer, 2013). La falta de confirmación de las hipótesis basadas en la teoría de la agencia no ofrece soporte a sus postulados. La *propiedad*, por sí misma, no se relaciona con el rendimiento, aunque genera compromiso afectivo en las personas trabajadoras. Además, al combinar las prácticas de *participación en la gestión* con la *propiedad* se produce una mejora en el rendimiento, superior a la que generan ambas prácticas por separado. Esto sugiere que las personas trabajadoras, en calidad de copropietarios, otorgan un sentido instrumental a la *propiedad* que se ratifica en presencia de las prácticas de *participación en la gestión*. Son estas últimas las prácticas que permiten satisfacer sus expectativas de crecimiento y autonomía dotando de sentido al instrumento de la *propiedad*. En última instancia, esto se manifiesta en un incremento del rendimiento organizativo.

Los resultados subrayan la importancia de una comprensión más matizada de las prácticas y sistemas de personas mediante la integración de las literaturas de RRII y SHRM. Al combinar las tres prácticas de participación—en gestión, en beneficios y en propiedad—la comunidad científica esta mejor posicionada ahora para entender hasta qué punto y por qué las prácticas y los sistemas de personas, centrados en sus necesidades y orientados a su implicación, sirven tanto a las organizaciones como a las personas trabajadoras y sus comunidades (Boxall, 2021; van de Voorde *et al.*, 2012).

12.1 Contribución

Boxall (2013a) indica que el campo HRM debe aún comprender qué tipos de prácticas o sistemas de personas son los que producen resultados, el contexto y el modo en que lo hacen y quien se beneficia de ellos. Tratando de esclarecer estas cuestiones, la presente tesis contribuye de cinco maneras diferentes. Primero, el estudio conceptualiza la participación a través de las tres prácticas principales para analizar sus efectos en el bienestar y el rendimiento. Concretamente, la tesis adopta la *participación en la gestión*, en los *beneficios* y en la *propiedad*, y así facilita el progreso hacia la comprensión integral de la participación de las personas trabajadoras y la apreciación de sus diferentes formas y propósitos (Wilkinson, Barry, *et al.*, 2020). Mientras la *participación en la gestión* produce resultados simultáneamente en el bienestar y el rendimiento, la *participación en la propiedad* se relaciona con un mayor compromiso. Por último, la *participación en los beneficios*, por sí misma, no muestra asociación con ninguno de los resultados, ni a nivel de las personas ni de la organización.

Segundo, para entender qué tipos de prácticas o sistemas de participación producen resultados, la presente tesis combina teorías económicas y psicológicas. De este modo, el estudio analiza los efectos sinérgicos entre las tres prácticas de participación para comprender el modo en que la combinación de sus diferentes formas y propósitos producen resultados. Específicamente, propone que los efectos interactivos, entre las prácticas orientadas al capital y aquellas que buscan la implicación, pueden producir resultados. De este modo, el estudio contribuye mostrando que la *participación en la propiedad* y la *participación en la gestión* interactúan para mostrar una relación positiva en el rendimiento organizativo. Por tanto, la teoría de la agencia se complementa bien con las teorías de la autodeterminación e intercambio social para predecir que la combinación de las diversas formas de participación produce resultados a nivel organizativo. En definitiva, el presente estudio arroja luz sobre la naturaleza de los elementos que forman relaciones complementarias en los resultados.

En tercer lugar, el presente estudio sirve al cuerpo literario conceptualizando y estudiando el bienestar desde una perspectiva más holística. Se desconoce la existencia de estudios que analicen simultáneamente aspectos del bienestar relacionados con el individuo y con las relaciones entre personas (Peccei *et al.*, 2013; Peccei & van de Voorde, 2019). En respuesta a la solicitud de Peccei y van de Voorde (2019) el estudio emplea indicadores correspondientes a más de una dimensión para evaluar los efectos diferenciados del bienestar. En concreto, se analizan la dimensión psicológica, mediante la satisfacción en el trabajo y el compromiso afectivo, y social, mediante la confianza en la dirección. Por tanto, esta investigación aporta nuevo conocimiento acerca de quien se ve favorecido de las prácticas de participación. En términos de bienestar, el estudio muestra que son los individuos (bienestar psicológico) y la organización (bienestar social) los que se benefician de la participación de las personas trabajadoras.

En cuarto lugar, el presente estudio contribuye a la literatura de la participación ofreciendo evidencias de un contexto diferente al anglosajón, como es el territorio de Gipuzkoa. Estados Unidos y Reino Unido son hasta la fecha, los territorios en los que mayoritariamente han sido estudiados los efectos interactivos de las diversas prácticas de participación (Godard, 2004). Entornos alternativos a las economías anglosajonas, o lo que Hall y Soskice (2001) denominan como las “economías de mercado liberal”, proporcionan nuevas evidencias que favorecen la comprensión acerca del efecto del contexto. Por tanto, este estudio contribuye proporcionando nuevas evidencias sobre la existencia de complementariedades en las prácticas de participación en un marco de “economía de mercado coordinado”, como es la región de Gipuzkoa.

Por último, el presente estudio presta apoyo a la literatura de la *participación en la propiedad*. Lo hace concluyendo que los efectos de la *participación en la propiedad* deben ser distinguidos en función de la cobertura de la práctica financiera: *propiedad mayoritaria* y *minoritaria*. El estudio

aborda un análisis post-hoc mediante el que analiza los efectos diferenciados de una propiedad mayoritaria y una propiedad minoritaria. Los resultados muestran efectos dispares en el bienestar ofreciendo soporte a la teoría de la autodeterminación en el trabajo (Ryan & Deci, 2000, 2017) y al modelo extrínseco e instrumental de Klein (1987). Mientras la *propiedad minoritaria* representaría un mecanismo extrínseco de motivación, en un contexto de *propiedad mayoritaria* los copropietarios atribuyen a la práctica financiera un significado instrumental. La *participación en la propiedad*, cuando es mayoritaria, debe servir a la necesidad de autonomía y crecimiento de las personas trabajadoras. De lo contrario, en ausencia de prácticas de *participación en la gestión*, la propiedad mayoritaria desatiende las necesidades psicológicas para las que el copropietario se implica financieramente y produce insatisfacción. Por tanto, la tesis muestra la conveniencia de distinguir en los estudios entre la participación mayoritaria y minoritaria de la propiedad.

12.2 Implicaciones teóricas

En base a la discusión de los resultados desarrollada en el apartado anterior, el presente estudio de investigación permite determinar las siguientes implicaciones teóricas. Primero, las teorías basadas en principios individuales y sociales funcionan para predecir el efecto de la participación. Las teorías de autodeterminación e intercambio social contribuyen a explicar el efecto de las prácticas de *participación en la gestión*, con independencia del tamaño y el sector de las empresas, en el bienestar y el rendimiento. La teoría de autodeterminación asume que las prácticas que ofrecen autonomía, desarrollo y posibilidad de participar en las decisiones satisfacen las necesidades básicas de los individuos—autonomía, competencia y relación—mejorando su bienestar y el rendimiento. La teoría de intercambio social supone que las prácticas de *participación en la gestión* contribuyen a que los individuos perciban un entorno de apoyo y cuidado en su relación de intercambio con la organización. A cambio, estos se sienten obligados a cumplir los objetivos de la organización y muestran un comportamiento discrecional que, en última instancia impulsa el rendimiento organizativo.

Por el contrario, la teoría de la agencia que está basada en la racionalidad económica, propiamente dicha, no ayuda a explicar los resultados ni de bienestar ni de rendimiento. La *participación en los beneficios* y la *participación en la propiedad* no son capaces, por si mismos, de promover una mejora en el rendimiento. Por tanto, no es la lógica económica, como predice la teoría de la agencia, la que impulsa a las personas a ejercer un comportamiento discrecional que en última instancia contribuya a un rendimiento organizativo superior.

Por un lado, las prácticas de *participación en los beneficios* y *participación en la propiedad*, que están orientadas a la implicación financiera, emplean teorías de racionalidad económica para explicar los resultados. Por otro, las prácticas *participación en la gestión*, orientadas a la

implicación psicológica, hacen uso de teorías del comportamiento para predecir el bienestar y el rendimiento. Esta investigación encuentra que es la combinación de la teoría de la agencia con las teorías de comportamiento lo que permite precisar los resultados, en términos de rendimiento. El sentido que los individuos atribuyen a la *participación en la propiedad* cuando actúa en consonancia con las prácticas orientadas a sus necesidades, como las prácticas de *participación en la gestión*, es lo que explica el rendimiento. La *propiedad* es percibida como un instrumento de creación de sentido que, para ser efectiva, debe actuar en consonancia con las prácticas de *participación en la gestión*. Son estas prácticas de gestión, que enriquecen el contexto del trabajo, las que realmente favorecen el crecimiento y autodeterminación para el que el instrumento (la propiedad) fue creado. Por tanto, la teoría sustentada en la racionalidad económica necesita de las otras teorías para poder explicar el resultado, en términos de rendimiento organizativo.

Esta investigación no busca argumentar que la corriente literaria RRII sea incorrecta o carezca de valor. A través de teorías económicas como la teoría de la agencia o el capital humano, la corriente RRII ha proporcionado información sobre el valor que las personas trabajadoras potencialmente aportan a las empresas y las formas en las que las empresas pueden tratar de gestionar a las personas para obtener el máximo de su valor (Chadwick, 2017; Nyberg *et al.*, 2014; Ployhart *et al.*, 2014). Sin embargo, el presente estudio sugiere que esta búsqueda se puede ver limitada debido a la determinación por las teorías de racionalidad económica para explicar específicamente los fenómenos humanos. La explicación de fenómenos humanos mediante postulados económicos limita la comprensión, no solo de los resultados a nivel organizativo (p.ej., productividad) sino además de los resultados en las personas (p.ej., bienestar). Las teorías de carácter individual y social son necesarias para tratar de explicar los fenómenos en los que, por acción u omisión, participan las personas. Por tanto, el estudio muestra que ambas corrientes literarias, RRII y SHRM, ofrecen principios teóricos que se complementan bien para explicar los efectos de una estrategia de participación de las personas en múltiples interesados. Al hacerlo, contribuye a esclarecer el debate que actualmente centra la atención de la comunidad científica en relación a la integración literaria de ambas corrientes (p.ej., Boxall, 2021; Kaufman, 2020; Townsend *et al.*, 2020; Townsend & Wilkinson, 2014; Troth & Guest, 2020).

12.3 Implicaciones prácticas

El presente estudio tiene cuatro implicaciones prácticas para las personas de dirección de las empresas y para los responsables políticos. Primero, van de Voorde *et al.*, (2012) señalaron que las prácticas y los sistemas de personas más sostenibles no solo sirven a los inversores, sino también a las personas trabajadoras y a sus comunidades (Boxall, 2021; Farndale & Paauwe, 2018). Es importante que los gestores que pretendan promocionar sistemas sostenibles consideren seriamente la implementación de las prácticas que promuevan la autonomía haciendo

a las personas responsables de su trabajo y permitan su participación en el más amplio entorno de la organización. Al hacerlo, fomentan la confianza de las personas trabajadoras con la dirección y su satisfacción y el compromiso afectivo con la organización. Al mismo tiempo, inciden de manera favorable en la productividad de la organización. Con independencia del sector en el que operan y del tamaño de la empresa, las prácticas de *participación en la gestión* promueven, de manera consistente, las ganancias mutuas.

Segundo, mientras que la mayoría de las prácticas de gestión de personas dependen de la empresa, las prácticas de compensación se caracterizan por estar institucionalmente restringidas (Farndale *et al.*, 2017). Por lo tanto, los responsables políticos que se preocupan por sus comunidades deberían considerar ofrecer a las organizaciones soporte para su migración hacia un modelo más participativo de capitalismo compartido (Freeman *et al.*, 2010). En concreto, la *participación en la propiedad* representa una práctica adecuada, ya que fomenta el compromiso individual, y en combinación con la *participación en la gestión* supera el impacto discreto de ambas iniciativas en términos de rendimiento organizativo. En pocas palabras, la *propiedad* y la *gestión* se necesitan mutuamente para influir en la productividad y así lo ha demostrado esta investigación.

En tercer lugar, al conjunto de medidas que permita la promoción de un modelo participativo se debería añadir el reconocimiento a la sucesión en la *propiedad*. La financiación de proyectos que promuevan la participación de las personas, tanto en *gestión* como en la *propiedad*, debe ser prioridad de las instituciones. A esto, deberían sumar el estímulo de la sucesión en la *propiedad* y la compra por parte de las personas trabajadoras con medidas como por ejemplo incentivos fiscales. En todo caso, estos incentivos fiscales deberían estar condicionados a la promoción progresiva de prácticas que permitan a los nuevos copropietarios participar en la gestión. Solo de esta manera se lograría alentar modelos participativos de un modo integral rentabilizando la eficiencia de la inversión pública de un modo sostenible. Asociar el objetivo de la institución pública al de la empresa *propiedad* de sus personas trabajadoras puede hacer que la medida cobre sentido para todos: instituciones, personas empleadoras y trabajadoras. Las instituciones buscan arraigar los centros de decisión en sus territorios mientras las empresas participadas pretenden garantizar su sostenibilidad y desarrollar el empleo pleno para sus personas trabajadoras. Los modelos participativos responden a ambos, promoviendo entornos enriquecidos que ofrecen sentido y comunidad e impulsando la corresponsabilidad. Al hacerlo, contribuyen a la sostenibilidad empresarial y territorial y al desarrollo de sus personas trabajadoras y así a la empleabilidad en sus comunidades (Boxall, 2021).

Por último, iniciativas de compensaciones grupales como las prácticas de *participación en los beneficios*, parecen guardar más relación con una motivación de carácter extrínseco al no mostrar

ninguna relación con los resultados. La percepción de las personas trabajadoras de una medida de control o la dificultad de establecer una línea de contribución—relación percibida entre sus acciones y los resultados de la organización—podrían hacerla estéril. El proceso de implementación resulta clave en la eficiencia de la práctica, que depende de su adaptación a los requisitos y necesidades de las personas trabajadoras (Trullen *et al.*, 2020). En este sentido, las organizaciones deberían considerar mínimamente la comunicación extensiva de las iniciativas de compensación y preferiblemente la activación de canales de participación en la organización para determinar su configuración. Por tanto, acciones formativas de estas prácticas de *participación en los beneficios* y un acompañamiento en el proceso de adopción e implementación, podrían ayudar a simplificar su comprensión y fortalecer la confianza de las personas (Pendleton & Robinson, 2021).

12.4 Limitaciones

Esta investigación muestra limitaciones que anticipan la conveniencia de considerar sus resultados con la debida cautela. Primero, el uso de las variables de satisfacción, compromiso y confianza para medir el bienestar podría indicar ambigüedad teórica, al no representar de forma exhaustiva el bienestar. De un modo relevante, el estudio refleja las facetas psicológica y social del bienestar (Grant *et al.*, 2007), dimensiones que hasta la fecha apenas han sido analizadas de manera simultánea con el rendimiento (véase Peccei y van de Voorde, 2019, para una revisión). Esto permite analizar los efectos en las dimensiones individuales y sociales del bienestar de las personas, factores relevantes en la explicación de la relación HRM-rendimiento. No obstante, sería deseable ampliar el análisis al dominio de salud para proporcionar precisión teórica a la conceptualización del bienestar, ya que podrían surgir compensaciones. En concreto, Peccei *et al.*, (2013) concluyeron que el soporte a las ganancias mutuas depende de las dimensiones de bienestar adoptadas en el estudio. Así, mientras la faceta psicológica tiende a apoyar la tesis de las ganancias mutuas (p.ej., Kehoe & Wright, 2013; Messersmith *et al.*, 2011; Nishii *et al.*, 2008; Vandenberg *et al.*, 1999), indicadores de salud tienden a ofrecer respaldo a los resultados contradictorios (p.ej., Jensen *et al.*, 2013; Ramsay *et al.*, 2000; Truss, 2001).

En segundo lugar, el uso exclusivo de un solo ítem para medir las prácticas de *participación financiera* podría constituir una limitación. Aunque un solo ítem podría resultar suficiente para medir una práctica de personas (Hair *et al.*, 2014, p.611), hacerlo a través de su mera presencia podría incidir en los resultados. Por ejemplo, Meijerink y Bos-Nehles (2017) sugieren que el rol activo de las personas trabajadoras en la implementación de las prácticas resulta fundamental para mejorar su percepción y los resultados. A su vez, la percepción de las personas trabajadoras acerca de las prácticas realmente implantadas han demostrado ser un factor más determinante en sus actitudes que las prácticas diseñadas (Boxall & Purcell, 2011).

Por último, la relación entre las prácticas de participación y los indicadores de bienestar se examina sobre la base de un diseño transversal y de fuente única. Este tipo de diseños pueden resultar problemáticos debido, por ejemplo, a los posibles problemas de varianza del método común que plantean dudas sobre la validez y fiabilidad de los resultados (Beijer *et al.*, 2019). No obstante, el presente estudio aborda esta limitación siguiendo procedimientos estadísticos establecidos que reducen la posible preocupación del método de varianza común. En todo caso, para inferir causalidad en las relaciones entre variables, es deseable un diseño de investigación longitudinal (Peccei & van de Voorde, 2019; Wright & Ulrich, 2017). Los diseños longitudinales recolectan datos sobre variables, o sus relaciones, en dos o más momentos, para evaluar el cambio producido en éstas. Asimismo, la elección de los periodos de intervalo resulta crucial, habiéndose demostrado que, por ejemplo, el rendimiento de la *participación en los beneficios* se disipa en 2 o 3 años (Lucifora & Origo, 2015; Magnan & St-Onge, 2005).

Además, empleando un panel de datos con las variables objeto de estudio medidas en diversos puntos, podrían plantearse nuevas cuestiones de investigación. Factores relacionados con el momento de adopción de las prácticas (p.ej., confianza en la dirección, situación financiera de la empresa) y factores contingentes en la fase de implementación (p.ej., coyuntura de mercado, niveles de participación) podrían contribuir a incrementar nuestro conocimiento acerca de cómo incide el proceso de implementación de las prácticas en las ganancias mutuas.

12.5 Líneas de investigación futuras

La revisión de los estudios que analizan la relación entre la participación, el bienestar y el rendimiento ha evidenciado una escasez de análisis que emplean el conjunto de las prácticas participativas en el campo HRM. Para poder avanzar con la investigación acerca de la participación de las personas, se requieren más estudios que combinen las tres prácticas de participación: *gestión, beneficios y propiedad*. Primero, la corriente RRII pasa por alto la implicación psicológica a la que se orienta la *participación en la gestión* y los principios teóricos del comportamiento que explican su efecto en bienestar y rendimiento. Segundo, a pesar de que el campo SHRM descuida la *propiedad* como forma de participación, es el conjunto de prácticas de la organización el que emite una señal que la persona trabajadora interpreta otorgándole un significado y actuando en consecuencia (Ostroff & Bowen, 2016). Además, las organizaciones—proveedoras de puestos de trabajo “significativos”—se enfrentan a desafíos, como el aumento de la incertidumbre debido a la recesión mundial (p.ej., Wood & Ogbonnaya, 2018) y las agendas políticas y económicas neoliberales (p.ej., Dempsey & Sanders, 2010). Estos retos obligan a explorar nuevos enfoques de personas que promuevan la sostenibilidad empresarial, de entre los que emanan paradigmas híbridos de participación (p.ej., Martin *et al.*, 2016). Concretamente, el arquetipo que combina

prácticas orientadas al capital combinado con la implicación es aquel que trata de equilibrar las necesidades de las personas trabajadoras con las lógicas del mercado. Sin embargo, se requieren más investigaciones para poder comprender como, y bajo qué circunstancias, velan por resultados favorables y, sobre todo, para quien lo son.

Segundo, este trabajo de investigación confirma la tesis universal y apunta hacia elementos que sugieren el carácter circunstancial de algunas relaciones. Por tanto, resulta necesario avanzar en la comprensión de los factores contingentes, tanto de carácter interno (p.ej., cobertura de la *participación financiera*, estrategia) como externo (p.ej., crisis o recesiones globales). Estas circunstancias podrían condicionar los efectos de las prácticas de *participación en los beneficios* que impactan en diferentes interesados. La literatura en HRM ha teorizado y demostrado que las prácticas de participación de las personas fomentan actitudes y comportamientos positivos y estimulan el rendimiento organizativo (p.ej., Nyberg *et al.*, 2018; Peccei & van de Voorde, 2019). No obstante, aún queda por dilucidar si existen circunstancias en las que estas relaciones se potencian o son restringidas. En este esfuerzo la perspectiva contingente cobra relevancia, siendo de especial interés para las organizaciones las circunstancias internas como la cobertura de la práctica financiera (p.ej., Pendleton & Robinson, 2010) o la estrategia adoptada (p.ej., Miles & Snow, 1984).

En relación a los factores de carácter interno el presente estudio apunta, en línea con las evidencias, que la cobertura de las prácticas de *participación financiera* condicionaría los resultados (Bryson & Freeman, 2007; Kaarsemaker *et al.*, 2010; Ogbonnaya *et al.*, 2017; Pendleton & Robinson, 2010). Por tanto, unas medidas de mayor calidad, más allá del registro de las prácticas mediante reportes descriptivos (presencia), podrían contribuir a iluminar de dos maneras. Primero, incorporando ítems evaluativos se podría obtener la apreciación de los informantes acerca de la efectividad o utilidad de la práctica (p.ej., Kuvaas, 2003). Así, además de facilitar la evaluación de la fiabilidad de la práctica, la combinación de ítems descriptivos y evaluativos contribuiría a aclarar mejor la relación entre las prácticas y las actitudes (Meijerink *et al.*, 2021; Sanders *et al.*, 2021). Segundo, a la medición de la presencia podrían añadirse otros ítems de carácter también descriptivo para medir la cobertura de la práctica. Dada la relevancia de la cobertura en los resultados, la medición de la práctica recogiendo su intensidad permitiría abordar un análisis contingente.

Además, contingencias externas como los desafíos arriba mencionados o las características de la región (p.ej., tipo de economía, cultura) en la que se localizan las organizaciones parecen incidir en la relación entre las prácticas y los resultados. Por un lado, en economías de mercado coordinado, donde la *propiedad* está más concentrada y parece haber mayor presencia de prácticas de *participación en la gestión* (Hall & Soskice, 2001), la combinación de las prácticas de

participación apenas ha sido explorada. Por tanto, son necesarios más estudios en economías de mercado coordinado, como es el caso de Gipuzkoa, para facilitar la comprensión acerca de los efectos de la participación en este tipo de economías. La comparación con los resultados mostrados por la literatura, que mayormente están basados en economías de mercado liberal (Godard, 2004), permitirá confirmar si el tipo de economía, efectivamente, es un elemento circunstancial en los efectos de la participación (Pendleton & Gospel, 2013). Por otro lado, la incidencia del fenómeno cultural se puede observar en la percepción tanto para las prácticas orientadas a la implicación (Jiang *et al.*, 2015) como para las orientadas al capital (Lighthart *et al.*, 2021). No obstante, mientras las primeras dependen de las organizaciones las últimas parecen estar institucionalmente restringidas (Farndale *et al.*, 2017). Por tanto, conocer las circunstancias que condicionan las políticas de participación de las personas y cómo favorecen o limitan la capacidad de acción puede resultar interesante para las organizaciones. En especial para aquellas que exploran la adopción de prácticas financieras o desarrollan planes de expansión o adquisición en nuevas ubicaciones geográficas. En definitiva, la incorporación de elementos contingentes debe contribuir a iluminar las circunstancias en las que las prácticas de participación podrían favorecer los resultados para los múltiples interesados.

Un tercer aspecto por considerar es la modificación del modelo e incorporación de nuevas medidas para aportar precisión teórica o responder a nuevas preguntas de investigación. Ampliar el rigor teórico con relación al constructo del bienestar implica la incorporación de medidas que permitan evaluar factores estresantes (p.ej., la carga de trabajo, la intensificación del trabajo) o tensión (p.ej., el estrés, el agotamiento). Estas medidas completarían íntegramente el bienestar a través de su dimensión de salud, lo que habilitaría un análisis más exhaustivo del efecto de la participación en el bienestar de las personas. Esto resulta de especial relevancia ya que el soporte a las ganancias mutuas podría depender de las dimensiones de bienestar adoptadas en el estudio (Peccei *et al.*, 2013). Por otro lado, la incorporación de nuevas medidas en el tiempo facilitaría plantear diseños de estudio longitudinales para captar la evolución temporal y así los cambios producidos. Esto permitiría ampliar el conocimiento acerca de la eficiencia de las prácticas de participación. Midiendo la evolución se podría entender mejor como afectan diversas circunstancias (p.ej., comunicación del propósito, resultados económicos, confianza en la dirección) en la adopción de la práctica y posteriormente, en el proceso de su implementación. De especial interés aquí resulta el rol de la persona trabajadora en su percepción de la práctica, como ya se ha desarrollado anteriormente en el apartado de discusión. Es decir, tanto el conocimiento (previo y posterior a la adopción) como la participación de las personas trabajadoras en la implementación, son factores determinantes en su percepción acerca de la utilidad de la práctica. Por tanto, conocer cómo pueden condicionar estos factores la relación entre la participación y los resultados resulta de especial interés, tanto para la academia como para el ámbito profesional.

Por último, para una comprensión más matizada resultaría útil analizar el efecto diferenciado de los diversos subdominios del sistema de las prácticas de participación. Para esto se precisa adoptar tres medidas. Primero, siguiendo a Wood (2020), segregar los dos subdominios que caracterizan al conjunto de prácticas de *participación en la gestión*; la implicación del rol y la implicación de la organización. Ambos subdominios han dado cuenta de efectos diversos, tanto en las personas como en las organizaciones (p.ej., Wood *et al.*, 2012; Wood & de Menezes, 2011; Wood & Ogbonnaya, 2018). Segundo, la agrupación de las prácticas orientadas al capital (beneficios y propiedad) en un único subconjunto permitiría contar con una tercera dimensión. Esto facilitaría abordar el análisis del ajuste interno desde la perspectiva de los efectos aditivos. De este modo, además de sustanciar las relaciones interactivas entre prácticas de diferentes dominios se facilitaría la evaluación de las relaciones aditivas entre las diversas prácticas de un mismo dominio. Finalmente, el análisis del efecto de estos tres dominios permitiría una comprensión matizada de los efectos heterogéneos tanto en las personas como en las organizaciones. Esto debería contribuir a abrir nuevas líneas de investigación que ofrezcan ecosistemas participativos favorables tanto a los inversores como a las personas trabajadoras y sus comunidades.

Apéndices

Anexo I: Cuestionario como instrumento de medición

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Algo desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
RS1) En general estoy satisfecha/o con el tipo de trabajo que hago.	1	2	3	4	5	6
RS2) En general estoy satisfecha/o con la organización donde trabajo.	1	2	3	4	5	6
RS3) En general estoy satisfecha/o con mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
RC1) Estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa.	1	2	3	4	5	6
RC2) Me siento propietaria/o de esta empresa.	1	2	3	4	5	6
RC3) Siento que los problemas de esta empresa son los míos propios.	1	2	3	4	5	6
CON1) Comparto abiertamente con mis responsables los errores que he cometido en el trabajo, aunque ello pueda dañar mi reputación.	1	2	3	4	5	6
CON2) Comparto libremente a mis responsables mis opiniones, ideas, inquietudes y hasta sentimientos e ilusiones.	1	2	3	4	5	6
CON3) Estoy cómoda/o dejando en manos de las/los responsables decisiones sobre cuestiones que son muy importantes para mí.	1	2	3	4	5	6
SF1) Siento que la empresa dedica recursos suficientes para potenciar mi desarrollo profesional.	1	2	3	4	5	6
SF2) Siento que la empresa me da suficiente formación para desempeñar mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
SF3) Creo que la empresa da importancia y promueve mi formación.	1	2	3	4	5	6
SP1) Participo en la definición de los objetivos anuales de mi departamento/sección.	1	2	3	4	5	6
SP2) Participo en la definición, control y seguimiento del plan de gestión anualmente.	1	2	3	4	5	6
SP3) Tengo oportunidades de participar en las decisiones importantes sobre el futuro de mi departamento/sección.	1	2	3	4	5	6

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Algo desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
SI0) Tengo información sobre el proyecto a futuro de nuestra empresa (retos, objetivos, inversiones...).	1	2	3	4	5	6
SI1) Tengo información, actualizada frecuentemente, sobre cómo va mi departamento/sección (ventas, resultados, estado de los proyectos, etc.).	1	2	3	4	5	6
SI2) Tengo suficiente información para desempeñar bien mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
SA1) Mi puesto me permite tomar decisiones y ser proactiva/o a la hora de realizar el trabajo.	1	2	3	4	5	6
SA2) Mi puesto me posibilita tomar muchas decisiones por mí misma/o.	1	2	3	4	5	6
SA3) Mi puesto me proporciona mucha autonomía para tomar decisiones.	1	2	3	4	5	6

	SI	NO
DL1) ¿Tienes la posibilidad de elegir o cambiar el orden de las tareas?		
DL2) ¿Tienes la posibilidad de elegir o cambiar su velocidad o ritmo del trabajo?		
DL3) ¿Tienes la posibilidad de elegir o cambiar los métodos de trabajo?		
B2) ¿Hay algún sistema de participación en los beneficios en la empresa? (<i>Participación en los beneficios es un elemento específico de remuneración que depende del éxito de la empresa.</i>)		
Solo en caso AFIRMATIVO -> B2.1) ¿Se ofrece a todas/os las trabajadoras/es o solo a algunas/os en determinadas posiciones? (SI: a todos; NO: solo a algunas/os)		
B5) ¿Hay algún sistema de participación en el capital en la empresa?		
Solo en caso AFIRMATIVO -> B5.1) ¿Se ofrece a todas/os las/os trabajadoras/es o solo a algunas/os en determinadas posiciones? (SI: a todos; NO: solo a algunos)		

Anexo II: Modelo de consentimiento informado



AUTORIZACION PARTICIPACION iniciativa "PARTAIDETZA"

D/D^a _____ con DNI _____ y dirección en _____

Usted ha sido invitada/o a la participación en esta encuesta que se enmarca en el estudio de investigación "Partaidetza", promovido por Diputación Foral de Gipuzkoa y desarrollado por Mondragon Unibertsitatea.

Este proyecto de investigación tiene como objetivo analizar el efecto de la participación en el bienestar de las personas y en la rentabilidad de la empresa. El propósito de esta encuesta es recoger la percepción de las personas trabajadoras, en relación con participación y bienestar, con el objetivo de cruzar estos datos con los datos de rendimiento provenientes de archivo.

La participación es voluntaria y en ningún caso es obligatorio participar, responder, opinar, etc a las cuestiones que se puedan plantear.

Toda la información personal que en su caso pueda ser recopilada y las respuestas serán anonimizadas tan pronto como sea razonablemente posible. Asimismo, las encuestas y transcripciones serán destruidas una vez redactado el informe final. Además, toda la información recogida será **confidencial** y sólo se usará para los fines científicos de la investigación.

Mondragon Unibertsitatea es responsable de la organización de la presente iniciativa.

Los comentarios/respuestas anonimizadas se podrán utilizar para el informe final con los resultados del proyecto.

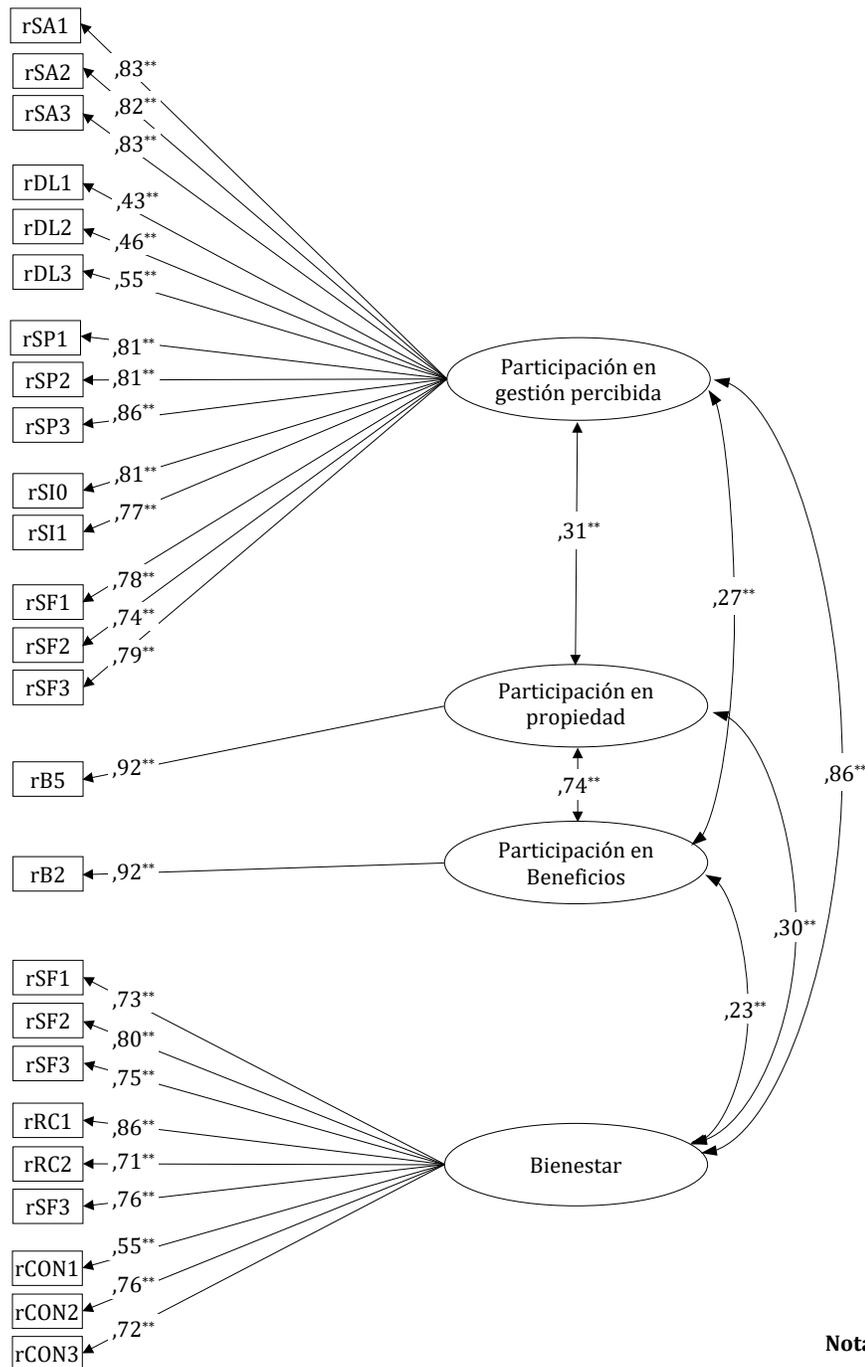
Asimismo en conforme al Reglamento (UE) 2016/679, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril ("Reglamento General de Protección de Datos" o "RGPD"), Mondragon Unibertsitatea con CIF F20560991 Loramendi, 4. Apartado 23 - 20500 Arrasate - Mondragón como responsable del tratamiento está legitimado al tratamiento de sus datos personales mediante el consentimiento de participación en el presente proyecto tratándose únicamente con la finalidad de la realización del estudio/proyecto académico establecido en la cabecera del presente documento. Sus datos personales serán anonimizados tan pronto como sea razonablemente posible y finalmente destruidos una vez que se haya realizado el informe final. En ningún caso sus datos personales serán cedidos a terceros salvo que estemos obligados legalmente a ello o usted nos lo haya autorizado expresamente. Como se recoge en la mencionada normativa, puede dirigirse a la siguiente dirección para ejercitar los derechos que le correspondan: Loramendi, 4. Apartado 23 - 20500 Arrasate - Mondragón. Mondragon Unibertsitatea también ha designado un Delegado de Protección de Datos, pudiendo dirigirse a él en el email dpo@mondragon.edu.

Posibilidad de reclamar ante la Autoridad de Control: Mondragon Unibertsitatea le informa igualmente del derecho que le asiste de presentar una reclamación ante la Agencia Vasca de Protección de Datos (www.avpd.eus) o ante la Agencia Española de Protección de Datos (www.aepd.es) si considera que el tratamiento no se ajusta a la normativa vigente.

En Arrasate-Mondragón a 28 de octubre de 2018

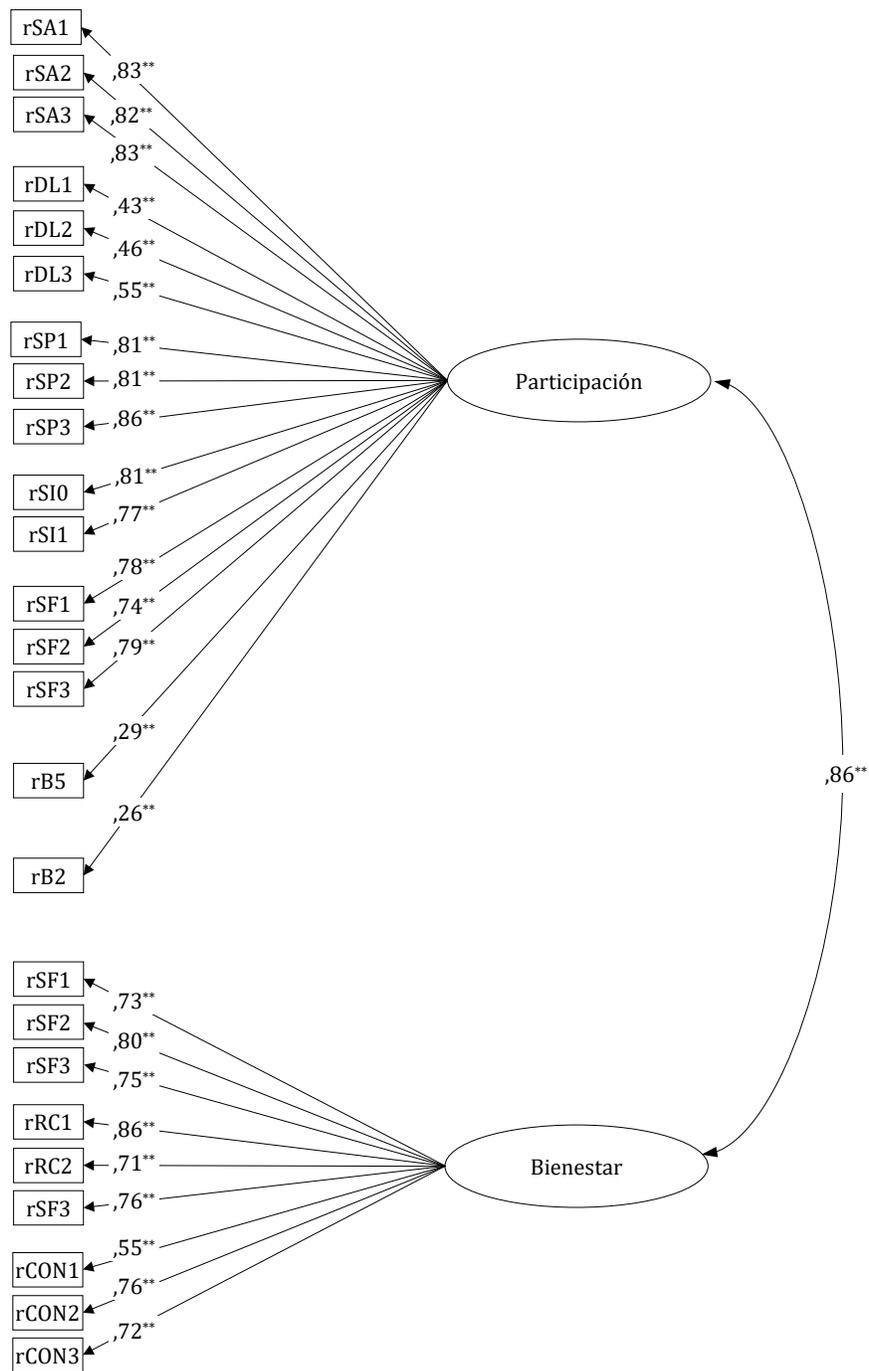
Anexo III: Modelos anidados para la prueba de validez discriminante

MODELO A₂



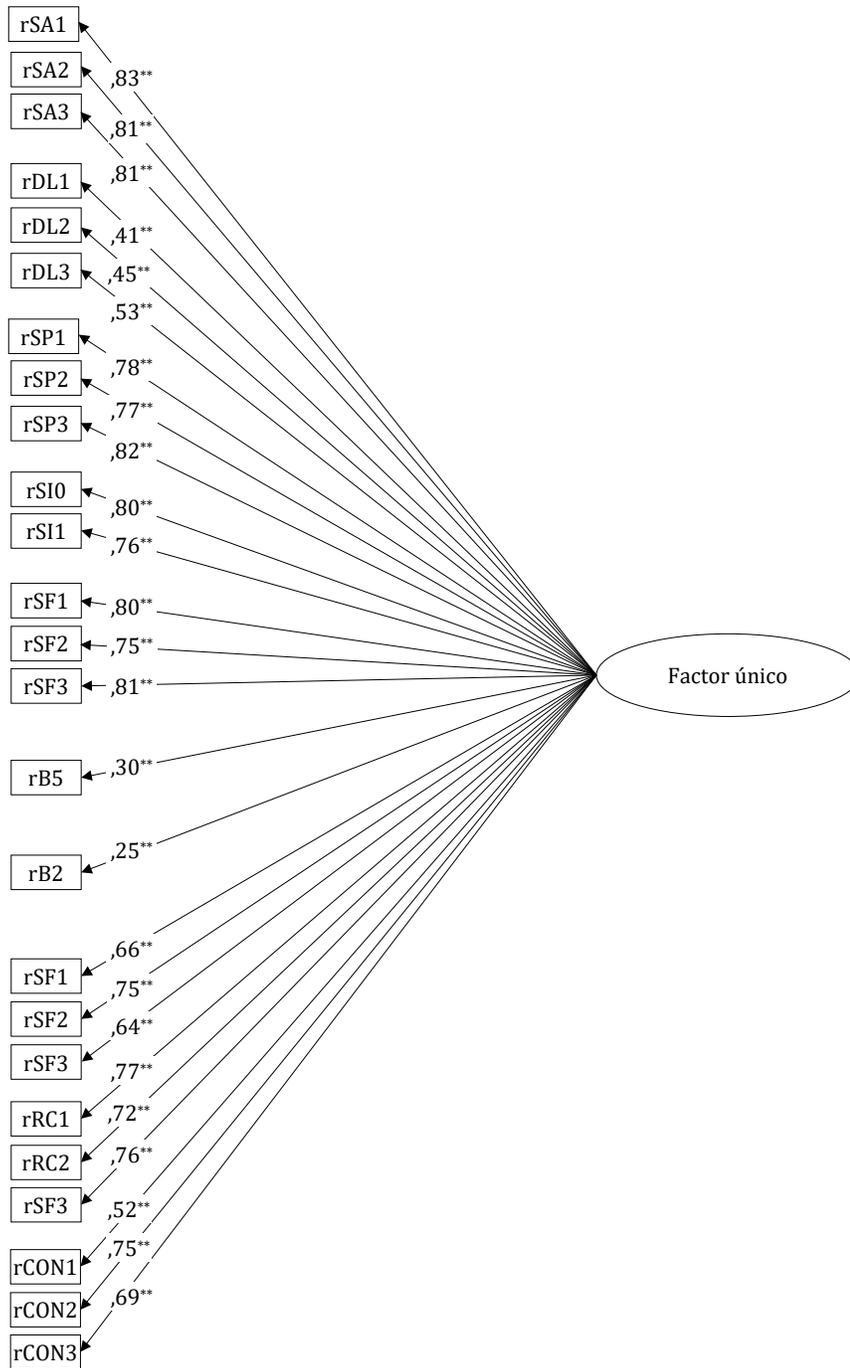
Nota: ** $p < ,01$. * $p < ,05$.

MODELO A3



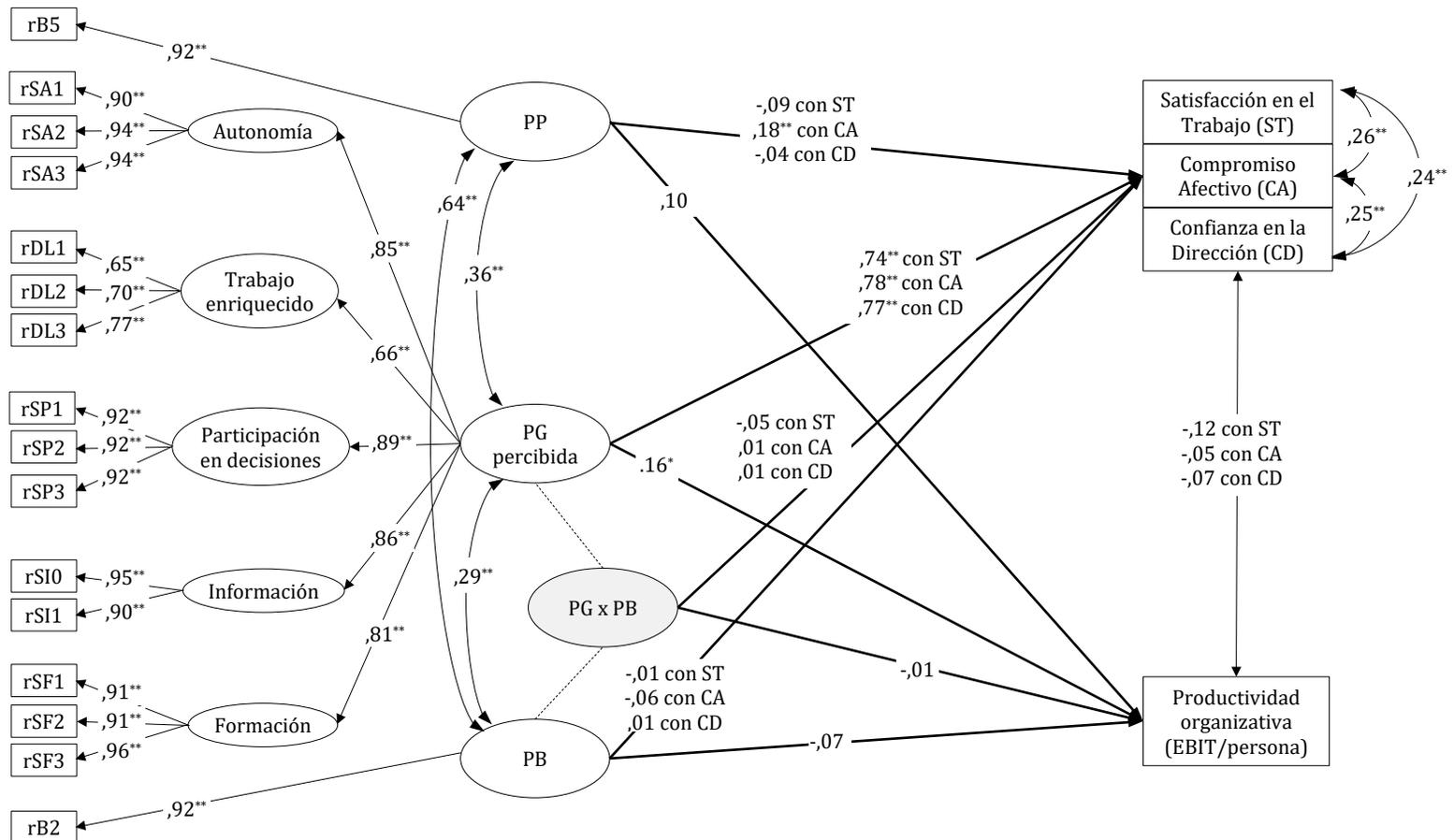
Nota: ** $p < .01$. * $p < .05$.

MODELO A₄



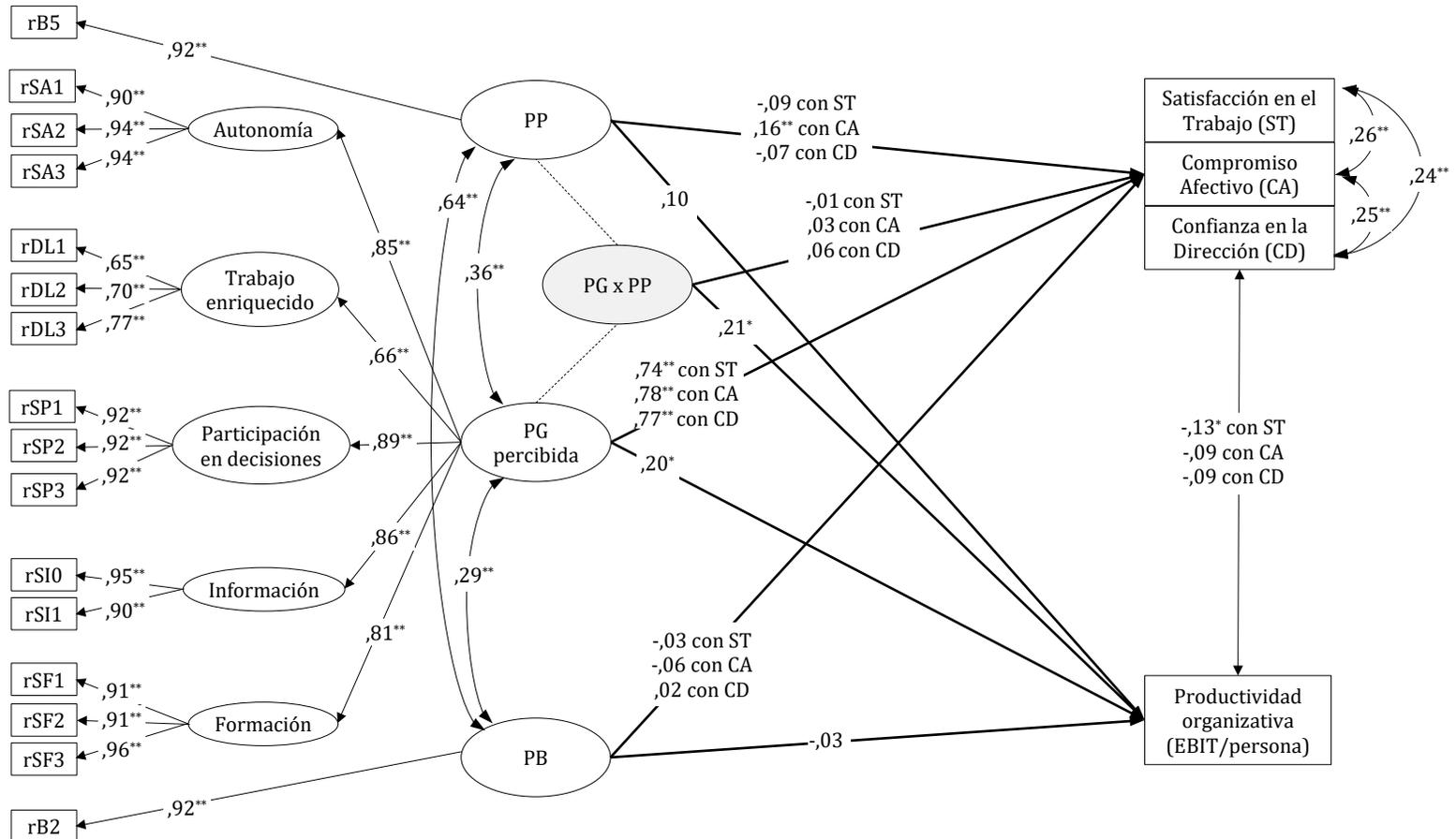
Nota: ** $p < ,01$. * $p < ,05$.

Anexo IV: MES para la interacción entre PG y PB



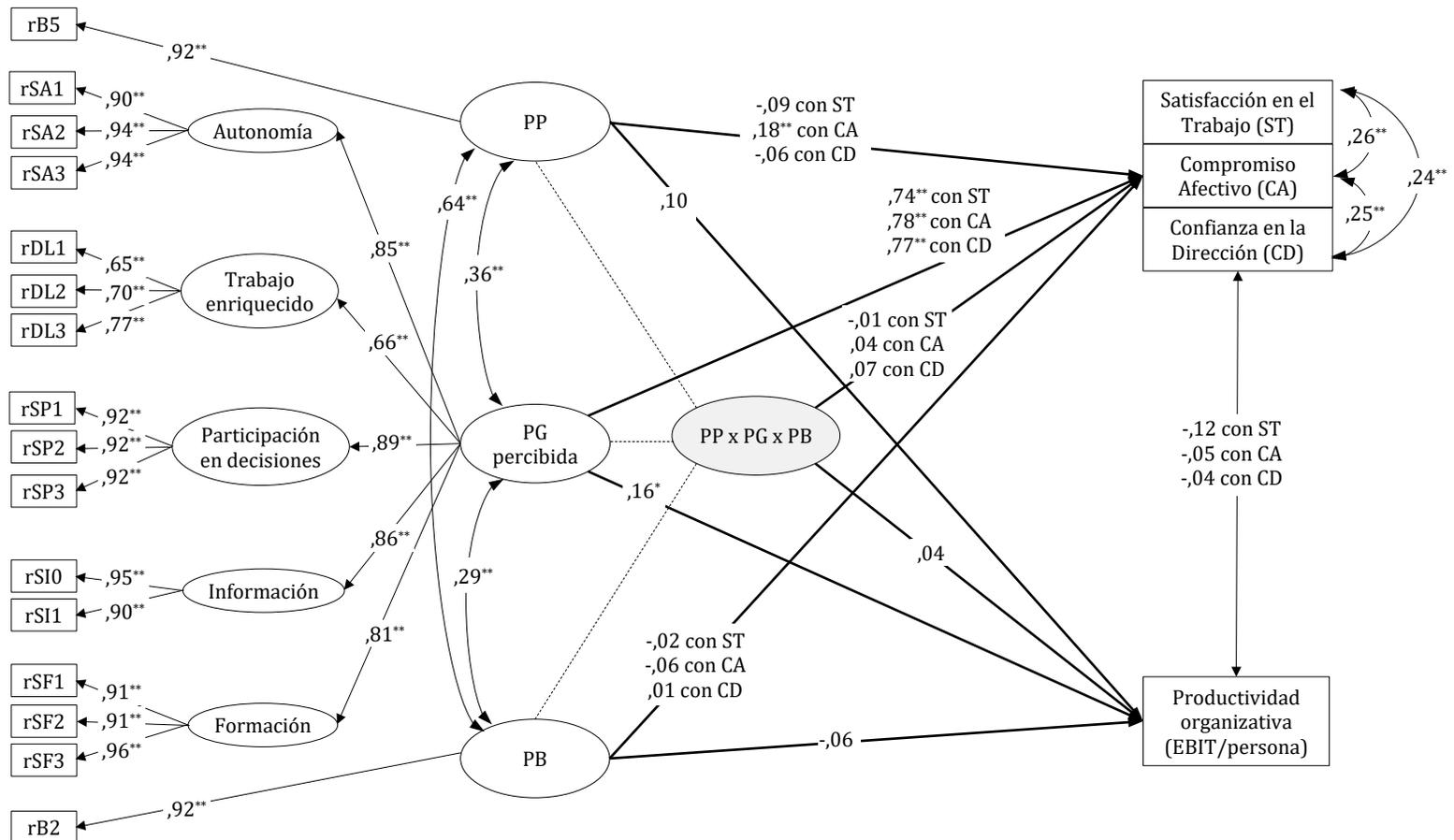
Nota: ** $p < ,01$. * $p < ,05$. PG: participación en la gestión percibida; PB: participación en los beneficios; PP: Participación en la propiedad.

Anexo V: MES para la interacción entre PG y PP



Nota: ** $p < .01$. * $p < .05$. PG: participación en la gestión percibida; PB: participación en los beneficios; PP: Participación en la propiedad.

Anexo VI: MES para la interacción entre PG, PB y PP



Nota: ** $p < ,01$. * $p < ,05$. PG: participación en la gestión percibida; PB: participación en los beneficios; PP: Participación en la propiedad.

Bibliografía

- Ackers, P. (2002). Reframing employment relations: the case for neo-pluralism. *Industrial Relations Journal*, 33(1), 2–19. <https://doi.org/10.1111/1468-2338.00216>
- Ackers, P. (2010). An industrial relations perspective on employee participation. In *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*.
- Ackers, P. (2014). Rethinking the employment relationship: a neo-pluralist critique of British industrial relations orthodoxy. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(18), 2608–2625. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.667429>
- Ackers, P., & Wilkinson, A. (2008). Industrial relations and the social sciences. In P. Blyton, N. Bacon, J. Fiorito, & E. Heery (Eds.), *The Sage handbook of Industrial Relations* (pp. 53–68). SAGE Publications Ltd.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Elsevier.
- Ahmad, H., & Halim, H. (2017). Determining sample size for research activities. *Selangor Business Review*, 2(1), 20–34.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777–795.
- Aldás Manzano, J. (2013). La invarianza del instrumento de medida. In *Métodos de investigación social y de la empresa* (pp. 421–446). Pirámide.
- 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), 500–528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*.
- Arando, S., Gago, M., Jones, D. C., & Kato, T. (2015). Efficiency in Employee-Owned Enterprises. *ILR Review*, 68(2), 398–425. <https://doi.org/10.1177/0019793914564966>
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Arthur, J. B., & Aiman-Smith, L. (2001). Gainsharing and organizational learning: An analysis of employee suggestions over time. *Academy of Management Journal*, 44(4), 737–754.
- Arthur, J. B., & Huntley, C. L. (2005). Ramping up the organizational learning curve: Assessing the impact of deliberate learning on organizational performance under gainsharing. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1159–1170.

- Arthur, J. B., & Kim, D.-O. (2005). Gainsharing and knowledge sharing: the effects of labour–management co-operation. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1564–1582.
- Asparouhov, T., & Muthén, B. O. (2006). Multilevel modeling of complex survey data. *Proceedings of the Joint Statistical Meeting in Seattle*, 2718–2726.
- Azfar, O., & Danninger, S. (2001). Profit-Sharing, Employment Stability, and Wage Growth. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(3), 619. <https://doi.org/10.2307/2695993>
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bailey, T. R. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. Teachers College and Conservation of Human Resources, Columbia University.
- Bainbridge, H. T. J., Sanders, K., Cugin, J. A., & Lin, C. (2017). The pervasiveness and trajectory of methodological choices: A 20-year review of human resource management research. *Human Resource Management*, 56(6), 887–913.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116–128.
- 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), 587–616. <https://doi.org/10.1080/0958515042000181142>
- Balluerka, N., Aritzeta, A., Gorostiaga, A., Elorza, U., & Madinabeitia, D. (2020). Measuring High Performance Work Practice Systems: The Training, Information, Participation and Autonomy (TIPA) Scale. *International Journal of Management (IJM)*, 11(2), 248–263.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49–61. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192>
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press.
- Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999a). Consistent human resource practices. *California Management Review*, 41(3).
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999b). *Strategic Human Resources*. Wiley.
- Basterretxea, I., & Storey, J. (2018). Do Employee-Owned Firms Produce More Positive Employee Behavioural Outcomes? If Not Why Not? A British-Spanish Comparative Analysis. *British Journal of Industrial Relations*, 56(2), 292–319. <https://doi.org/10.1111/bjir.12247>

- Bayo-Moriones, A., & Larraza-Kintana, M. (2009). Profit-Sharing Plans and Affective Commitment: Does the Context Matter? *Human Resource Management, 48*(2), 207–226.
- Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal, 39*(4), 779–801. <https://doi.org/10.5465/256712>
- Becker, B., & 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>
- Becker, B., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management, 32*(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. *Human Resource Management, 54*(3), 427–438. <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>
- Beer, M., Spector, B. A., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Simon and Schuster.
- Beijer, S. E., Peccei, R., van Veldhoven, M., & Paauwe, J. (2019). The turn to employees in the measurement of human resource practices: A critical review and proposed way forward. *Human Resource Management Journal, 0*(0). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12229>
- Ben-Ner, A., & Jones, D. C. (1995). Employee participation, ownership, and productivity: A theoretical framework. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 34*(4), 532–554.
- Benson, G. S., & Lawler, E. E. (2003). Employee involvement: Utilization, impacts, and future prospects. In D. Holman, T. Wall, C. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.), *The Essentials of the New Workplace* (pp. 155–173). Wiley.
- Benson, J., & Brown, M. (2010). Employee voice: does union membership matter? *Human Resource Management Journal, 20*(1), 80–99.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin, 107*(2), 238.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin, 88*(3), 588.
- Bergkvist, L., & Rossiter, J. R. (2007). The predictive validity of multiple-item versus single-item measures of the same constructs. *Journal of Marketing Research, 44*(2), 175–184.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1991). *The modern corporation and private property*. Transaction Publishers.
- Bhargava, S. (1994). Profit sharing and the financial performance of companies: evidence from UK panel data. *The Economic Journal, 104*(426), 1044–1056.
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. C. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of rWG and rWG(J) in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly, 23*(1), 66–80. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.006>
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management, 26*(6), 1113–1132.
- Blasi, J. R., Freeman, R. B., & Kruse, D. L. (2013). The citizen's share: Putting ownership back into democracy. In *The Citizen's Share: Putting Ownership Back into Democracy*.

- Blasi, J. R., Freeman, R. B., & Kruse, D. L. (2016). Do Broad-based Employee Ownership, Profit Sharing and Stock Options Help the Best Firms Do Even Better? *British Journal of Industrial Relations*, 54(1), 55–82. <https://doi.org/10.1111/bjir.12135>
- Blau, P. N. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley and Sons.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. Klein & S. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations* (pp. 349–381). Jossey-Bass.
- Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1), 25–40.
- Bloom, M. (2004). The Ethics of Compensation Systems. *Journal of Business Ethics*, 52(2), 149–152. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000035910.90075.3d>
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2010). Human Resource Management and Productivity. In *Handbook of labor economics* (Vol. 4). Elsevier. <https://doi.org/10.3386/w16019>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. McGraw Hill.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- 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.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33, 31–39.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- Boxall, P. (2013a). Building highly-performing work systems: Analysing HR systems and their contribution to performance. In J. Paauwe, D. E. Guest, & P. M. Wright (Eds.), *HRM & Performance: Achievements and Challenges* (pp. 47–60). John Wiley & Sons Ltd.
- Boxall, P. (2013b). Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment in employment relationships. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 3–17.
- Boxall, P. (2021). Studying mutuality and perversity in the impacts of human resource management on societal well-being: Advancing a pluralist agenda. *Human Resource Management Journal*, n/a(n/a). <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1748-8583.12341>
- Boxall, P., Guthrie, J. P., & 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), 103–111. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12104>
- Boxall, P., & Huo, M.-L. (2019). The theory of high-performance work systems. In K. Townsend, K. Cafferkey, A. M. McDermott, & T. Dundon (Eds.), *Elgar Introduction to Theories of Human Resources and*

- Employment Relations* (pp. 97–111). Edward Elgar Publishing.
<https://play.google.com/books/reader?id=zTytDwAAQBAJ&pg=GBS.PA97>
- Boxall, P., Hutchison, A., & Wassenaar, B. (2015). How do high-involvement work processes influence employee outcomes? An examination of the mediating roles of skill utilisation and intrinsic motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(13), 1737–1752. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.962070>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3th editio). Palgrave Macmillan UK.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategic HRM and sustained competitive advantage. *Strategy and Human Resource Management*, 82–103.
- Braam, G., & Poutsma, E. (2015). Broad-based financial participation plans and their impact on financial performance: Evidence from a Dutch Longitudinal Panel. *De Economist*, 163(2), 177–202.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Lemesis, G. V. (2003). Effective employee stock option design: Reconciling stakeholder, strategic, and motivational factors. *Academy of Management Perspectives*, 17(1), 77–93.
- Brown, S., & Sessions, J. G. (2003). Attitudes, expectations and sharing. *Labour*, 17(4), 543–569.
- Brown, S., & Sessions, J. G. (2005). Employee attitudes, earnings and fixed-term contracts: International evidence. *Review of World Economics*, 141(2), 296–317.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (2nd.). Guilford publications.
- Bryson, A., Forth, J., & Kirby, S. (2005). High-involvement management practices, trade union representation and workplace performance in Britain. *Scottish Journal of Political Economy*, 52(3), 451–491.
- Bryson, A., & Freeman, R. B. (2007). *Doing the right thing? Does fair share capitalism improve workplace performance*. Department of Trade and Industry.
- Budd, J. W. (2006). *Employment with a Human Face*. Cornell University Press.
<https://doi.org/10.7591/9781501722387>
- Budd, J. W., & Bhawe, D. P. (2019). The Employment Relationship: Key Elements, Alternative Frames of Reference, and Implications for HRM. In A. Wilkinson, N. Bacon, S. Snell, & D. Lepak (Eds.), *The SAGE Handbook of Human Resource Management* (pp. 41–64). SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781529714852.n4>
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/mondragonuni/detail.action?docID=957904>
- Cadsby, C. B., Song, F., & Tapon, F. (2007). Sorting and incentive effects of pay for performance: An experimental investigation. *Academy of Management Journal*, 50(2), 387–405.
- Cafferkey, K., Heffernan, M., Harney, B., Dundon, T., & Townsend, K. (2019). Perceptions of HRM system strength and affective commitment: the role of human relations and internal process climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 3026–3048.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1448295>
- Campbell, B., Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376–395. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0276>
- Campbell, B., & Kryscynski, D. (2019). What are we isolating? Why human capital-based competitive advantage may not be so much about human capital. In *Handbook of Research on Strategic Human Capital Resources*. Edward Elgar Publishing.

- Cappelli, P. (1999). Career jobs are dead. *California Management Review*, 42(1), 146–167.
- Cappelli, P., & Crocker-Heftler, A. (1996). Distinctive human resources are firms' core competencies. *Organizational Dynamics*, 24(3), 7–22.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980.
- Chadwick, C. (2010). Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision. *Human Resource Management Review*, 20(2), 85–101. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.06.001>
- Chadwick, C. (2017). Toward a More Comprehensive Model of Firms' Human Capital Rents. *Academy of Management Review*, 42(3), 499–519. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0385>
- Chadwick, C., & Li, P. (2018). HR systems, HR departments, and perceived establishment labor productivity. *Human Resource Management*, 57(6), 1415–1428. <https://doi.org/10.1002/hrm.21914>
- Chang, X., Fu, K., Low, A., & Zhang, W. (2015). Non-executive employee stock options and corporate innovation. *Journal of Financial Economics*, 115(1), 168–188.
- Chen, G., & Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self-and collective efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 549.
- Chi, N., & Han, T. (2008). Exploring the linkages between formal ownership and psychological ownership for the organization: The mediating role of organizational justice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 691–711.
- Chiu, S.-F., & Tsai, W.-C. (2007). The linkage between profit sharing and organizational citizenship behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 1098–1115.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Coff, R. (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 22(2), 374–402.
- Coff, R., & Kriscynski, D. (2011). Invited editorial: Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429–1443.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd. editi). Routledge.
- Collings, D. G., Demirbag, M., Mellahi, K., & Tatoglu, E. (2010). Strategic orientation, human resource management practices and organizational outcomes: evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(14), 2589–2613. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.523577>
- Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic Human Resource Management and COVID-19: Emerging Challenges and Research Opportunities. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12695>
- Collins, C. J., & 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), 544–560. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794671>

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425.
- 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), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Combs, J. G., 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), 501–528.
- Conte, M. A., & Svejnar, J. (1988). Productivity effects of worker participation in management, profit-sharing, worker ownership of assets and unionization in US firms. *International Journal of Industrial Organization, 6*(1), 139–151.
- 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*. Harcourt Bracejovanovich.
- Cooke, W. N. (1994). Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance: A Union-Nonunion Comparison. *ILR Review, 47*(4), 594–609. <https://doi.org/10.1177/001979399404700405>
- Council, L. R. (2019). *Economic situation and Labor relations in the Basque Country*. <https://www.crl-lhk.eus/images/infSociolaboral/Anual/CRL-Situacion-Economica-y-Relaciones-Laborales-en-la-CAPV-2019.pdf>
- Cox, A. (2000). The importance of employee participation in determining pay system effectiveness. *International Journal of Management Reviews, 2*(4), 357–375.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Conway, N. (2004). The employment relationship through the lens of social exchange. In J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, S. M. Taylor, & L. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 5–28). Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., Morrow, P. C., Richardson, R., & Dunn, S. R. (2002). Using profit sharing to enhance employee attitudes: A longitudinal examination of the effects on trust and commitment. *Human Resource Management, 41*(4), 423–439. <https://doi.org/10.1002/hrm.10052>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, 16*(3), 297–334.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr., D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 96, Issue 3, pp. 443–456). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/a0022147>
- Croon, M. A., van Veldhoven, M., Peccei, R., & Wood, S. J. (2015). Researching individual well-being and performance in context: Multilevel mediational analysis for bathtub models. In *Well-being and performance at work* (pp. 137–162). Psychology Press.
- Cropanzano, R. S., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Daneshfar, A., Simyar, F., Roller, M., & Wnek, R. (2010). Motives for employee profit sharing schemes in the US, UK and Canada. *International Business & Economics Research Journal (IBER), 9*(10).
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management, 25*(3), 357–384.

- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2003). *HRM and firm productivity: Does industry matter?*
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135–145. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993158>
- De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L., & De Witte, H. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: Implications for work effort. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(6), 1342–1352.
- de Menezes, L. M., & Wood, S. J. (2006). The reality of flexible work systems in Britain. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 106–138. <https://doi.org/10.1080/09585190500366599>
- De Reuver, R., Kroon, B., Madinabeitia-Olabarria, D., & Elorza, U. (2021). Employee Satisfaction in Labor-Owned and Managed Workplaces: Helping Climate and Participation Spillover to Non-Owners. *Sustainability*, 13(6), 3278. <https://doi.org/10.3390/su13063278>
- De Stefano, F., Bagdadli, S., & Camuffo, A. (2018). The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management*, 57(2), 549–566. <https://doi.org/10.1002/hrm.21870>
- De Winne, S., & Sels, L. (2013). Progress and prospects for HRM-performance research in small and medium-sized businesses. In *HRM and performance: Achievements and challenges* (pp. 173–196). John Wiley & Sons Ltd.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 39–80). Elsevier.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289–309.
- 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.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>
- Dempsey, S. E., & Sanders, M. L. (2010). Meaningful work? Nonprofit marketization and work/ life imbalance in popular autobiographies of social entrepreneurship. *Organization*, 17(4), 437–459. <https://doi.org/10.1177/1350508410364198>
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verbarg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and

- perceived performance: A cross-level test. *Journal of Management*, 39(6), 1637–1665.
- Dess, G. G., & Robinson Jr, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265–273.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265–279. <https://doi.org/10.1177/002200275800200401>
- Diefendorff, J. M., & Chandler, M. M. (2011). Motivating employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. (Vol. 3, pp. 65–135). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-003>
- Dietz, G., & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), 557–588. <https://doi.org/10.1108/00483480610682299>
- Doucouliaqos, C. (1995). Worker participation and productivity in labor-managed and participatory capitalist firms: A meta-analysis. *ILR Review*, 49(1), 58–77.
- Dube, A., & Freeman, R. B. (2010). Complementarity of shared compensation and decision-making systems: evidence from the American labor market. In *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options* (pp. 167–199). University of Chicago Press.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149–1170.
- Dyer, L., & 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), 656–670. <https://doi.org/10.1080/09585199500000041>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1026.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Elorza, U., 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.
- 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(1), 121–141. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2014-0167>
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335–362. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>
- Ennen, E., & Richter, A. (2010). The whole is more than the sum of its parts—or is it? A review of the empirical literature on complementarities in organizations. *Journal of Management*, 36(1), 207–233.
- Eurofound. (2013). *European Company Survey, ECS*. <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-company-surveys/european-company-survey-2013>
- Farndale, E., Brewster, C., Ligthart, P., & Poutsma, E. (2017). The effects of market economy type and foreign

- MNE subsidiaries on the convergence and divergence of HRM. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1065–1086. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0094-8>
- Farndale, E., & Paauwe, J. (2018). SHRM and context: why firms want to be as different as legitimately possible. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(3), 202–210. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2018-0021>
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113–129.
- Fernie, S., & Metcalf, D. (1995). Participation, contingent pay, representation and workplace performance: evidence from Great Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 33(3), 379–415.
- Ferraro, F., Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2005). Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling. *Academy of Management Review*, 30(1), 8–24.
- Fey, C. F., & Furu, P. (2008). Top management incentive compensation and knowledge sharing in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1301–1323.
- Florkowski, G. W. (1987). The organizational impact of profit sharing. *Academy of Management Review*, 12(4), 622–636.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.
- Fox, A. (1966). *Industrial sociology and industrial relations: An assessment of the contribution which industrial sociology can make towards understanding and resolving some of the problems now being considered by the Royal Commission* (Issue 3). HM Stationery Office.
- Franco, S., Mari Jose, A., Megan, B., Patricia, C., Idoia, E., Aitziber, E., Ibon, G. de S. V., Lorea, L., Usue, Lorenz, Asier, M., Mikel, N., Eduardo, S., Rakel, V., Wilson, J. R., & Zubillaga, A. (2019). *The Basque Country Competitiveness Report 2018*. Publicaciones de la Universidad de Deusto. <https://www.orkestra.deusto.es/competitiveness-basque-country/2018/downloads/basque-country-competitiveness-report-2018.pdf?v=01>
- French, J. (1987). Employee perspectives on stock ownership: financial investment or mechanism of control? *Academy of Management Review*, 12(3), 427–435.
- Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J., & Koestner, R. (2008). A temporal analysis of the relation between organisational commitment and work motivation. *Psychologica Belgica*, 48(2–3).
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory applied to work motivation and organizational behavior. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (2nd ed., pp. 97–121). Sage.
- Gagné, M., Senecal, C. B., & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(14), 1222–1240.
- Gallie, D. (2007). *Employment regimes and the quality of work*. Oxford University Press.
- Galunic, D. C., & Anderson, E. (2000). From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment. *Organization Science*, 11(1), 1–20.
- Gamble, J. E., Culpepper, R., & Blubaugh, M. G. (2002). ESOPs and employee attitudes. *Personnel Review*.

- 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), 367–389. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.789441>
- Gardner, D. G., Pierce, J. L., & Peng, H. (2020). Social exchange and psychological ownership as complementary pathways from psychological contract fulfillment to organizational citizenship behaviors. *Personnel Review*.
- Gardner, T. (1999). When pay for performance works too well: The negative impact of pay dispersion. *Academy of Management Perspectives*, 13(4), 101–103.
- Gardner, T. M., Wright, P. M., & Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, 64(2), 315–350.
- Garmendia, A., Elorza, U., Aritzeta, A., & Madinabeitia-Olabarria, D. (2020). High-involvement HRM, job satisfaction and productivity: A two wave longitudinal study of a Spanish retail company. *Human Resource Management Journal*, n/a(n/a), 1748-8583.12307. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12307>
- Gerhart, B. (2000). Compensation strategy and organizational performance. In *Compensation in organizations* (pp. 151–194). Jossey-Bass.
- Gerhart, B. (2007a). Horizontal and vertical fit in human resource systems. In C. Ostroff & T. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit* (Vol. 1, pp. 317–348). Taylor and Francis.
- Gerhart, B. (2007b). Modeling HRM and performance linkages. *Oxford Handbook of Human Resource Management, The*, 552.
- Gerhart, B. (2013). Research on human resources and effectiveness: Some methodological challenges. In *HRM & performance: Achievements & challenges* (pp. 149–171). John Wiley & Sons Ltd.
- Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. SAGE Publications.
- Gerhart, B., Trevor, C. O., & Graham, M. E. (1996). New directions in compensation research: Synergies, risk and survival. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*. Citeseer.
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450–460.
- Glew, D. J., O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (1995). Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis. *Journal of Management*, 21(3), 395–421.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601–616. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279045>
- Godard, J. (2004). A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 349–378. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2004.00318.x>
- Godard, J. (2014). The psychologisation of employment relations? *Human Resource Management Journal*, 24(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12030>

- Gollan, P. J., & Patmore, G. (2013). Perspectives of legal regulation and employment relations at the workplace: Limits and challenges for employee voice. *Journal of Industrial Relations*, 55(4), 488–506. <https://doi.org/10.1177/0022185613489392>
- Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. (1992). Determinants of faculty pay: An agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, 35(5), 921–955.
- Gomez, I., Uribebarria, U., & Gago, M. (2019). La participación de las personas trabajadoras en las empresas de Gipuzkoa y su situación respecto a Europa. In A. Arregi, M. Gago, I. Gomez, I. Ortega, & U. Uribebarria (Eds.), *Participación de las personas trabajadoras en Gipuzkoa* (pp. 50–73). <http://hdl.handle.net/20.500.11984/1563>
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119–137.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263.
- González-Romá, V., & Hernández, A. (2017). Multilevel Modeling: Research-Based Lessons for Substantive Researchers. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 183–210. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062407>
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, 7(1), 1–24.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161–178.
- Grant, A. M. (2007). Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351328>
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>
- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Guest, D. E. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335–358.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

- Guest, D. E., & Bos-Nehles, A. C. (2013). HRM and performance: the role of effective implementation. In J. Paauwe, D. E. Guest, & P. M. Wright (Eds.), *HRM & performance: Achievements & challenges* (pp. 79–96). John Wiley & Sons Ltd.
- Guthrie, J. P. (2001). High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, *44*(1), 180–190. <https://doi.org/10.2307/3069345>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition* (7th.ed.). Pearson/Prentice Hall, 2014.
- Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). An introduction to varieties of capitalism. *Op. Cit*, 21–27.
- Han, J. H., Kang, S., Oh, I.-S., Kehoe, R. R., & Lepak, D. P. (2019). The Goldilocks Effect of Strategic Human Resource Management? Optimizing the Benefits of a High-Performance Work System Through the Dual Alignment of Vertical and Horizontal Fit. *Academy of Management Journal*, *62*(5), 1388–1412. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1187>
- Han, K., & Kim, A. (2018). Differential impact of short-term and long-term group incentives. *Employee Relations*, *40*(3), 549–564. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2016-0202>
- Hauff, S. (2019). Analytical strategies in HRM systems research: a comparative analysis and some recommendations. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–30. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1547779>
- Heck, R. H., & Thomas, S. L. (2015). *An introduction to multilevel modeling techniques: MLM and SEM approaches using Mplus*. Routledge.
- Heery, E. (2016). *Framing work: unitary, pluralist, and critical perspectives in the twenty-first century*. Oxford University Press.
- Heywood, J. S., & Wei, X. (2006). Performance pay and job satisfaction. *Journal of Industrial Relations*, *48*(4), 523–540.
- Ho, H., & Kuvaas, B. (2020). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*, *59*(3), 235–253. <https://doi.org/10.1002/hrm.21990>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, *63*(6), 597–606.
- Homans, G. C. (1974). *Social behavior*. Harcourt-Brace.
- Horgan, J., & Mühlau, P. (2006). Human resource systems and employee performance in Ireland and the Netherlands: a test of the complementarity hypothesis. *The International Journal of Human Resource Management*, *17*(3), 414–439. <https://doi.org/10.1080/09585190500521409>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *6*(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huo, M.-L., Boxall, P., & Cheung, G. W. (2020). How does line-manager support enhance worker wellbeing? A study in China. *The International Journal of Human Resource Management*, *31*(14), 1825–1843.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, *38*(3), 635–672.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2000). Comment on “measurement error in research on human resources and firm performance: how much error is there and how does it influence effect size estimates?” By Gerhart, Wright, Mc Mahan, and Snell. *Personnel Psychology*, *53*(4), 835–854.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb02419.x>

- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1997). The impact of high performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth. *Academy of Management Proceedings*, 1, 144–148.
- Huselid, M. A., Becker, B. E., 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), 835–854. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb02419.x>
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3), 291–313.
- Isaeva, N., Hughes, C., & Saunders, M. N. K. (2019). Trust, distrust and human resource management. In K. Townsend, K. Cafferkey, A. M. McDermott, & T. Dundon (Eds.), *Elgar Introduction to Theories of Human Resources and Employment Relations* (pp. 247–263). Edward Elgar Publishing.
- Jackson, G., & Deeg, R. (2008). Comparing capitalisms: Understanding institutional diversity and its implications for international business. *Journal of International Business Studies*, 39(4), 540–561.
- 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), 237–264.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42(4), 727–786.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85–98.
- 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.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699–1724. <https://doi.org/10.1177/0149206311419663>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A.-L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73–85. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.005>
- 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), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Jiang, K., & Messersmith, J. G. (2018). On the shoulders of giants: a meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6–33.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1384930>

- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do We Go From Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research. *Journal of Management Studies*, *50*, 1448–1480. <https://doi.org/10.1111/joms.12057>
- Jiang, Y., Colakoglu, S., Lepak, D. P., Blasi, J. R., & Kruse, D. L. (2015). Involvement work systems and operational effectiveness: Exploring the moderating effect of national power distance. *Journal of International Business Studies*, *46*(3), 332–354. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.61>
- Jones, D. C., Kalmi, P., Kato, T., & Mäkinen, M. (2012). Financial participation in Finland: Incidence and determinants. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(8), 1570–1589.
- Jones, D. C., Kalmi, P., Kato, T., & Mäkinen, M. (2017). Complementarities between Employee Involvement and Financial Participation. *ILR Review*, *70*(2), 395–418. <https://doi.org/10.1177/0019793916657538>
- Jones, D. C., Kalmi, P., & Mäkinen, M. (2010). The productivity effects of stock option schemes: evidence from Finnish panel data. *Journal of Productivity Analysis*, *33*(1), 67–80. <https://doi.org/10.1007/s11123-009-0146-6>
- Kaarsemaker, E. (2006). *Employee ownership and human resource management. A theoretical and empirical treatise with a digression on the Dutch context*. [Sl: sn].
- Kaarsemaker, E., Pendleton, A., & Poutsma, E. (2010). Employee Share Ownership. In A. Wilkinson, P. J. Gollan, M. Marchington, & D. Lewin (Eds.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations* (Vol. 1). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199207268.003.0013>
- Kaarsemaker, E., & Poutsma, E. (2006). The Fit of Employee Ownership with Other Human Resource Management Practices: Theoretical and Empirical Suggestions Regarding the Existence of an Ownership High-Performance Work System. *Economic and Industrial Democracy*, *27*(4), 669–685. <https://doi.org/10.1177/0143831X06069009>
- Kalmi, P., Pendleton, A., & Poutsma, E. (2005). Financial participation and performance in Europe. *Human Resource Management Journal*, *15*(4), 54–67. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00295.x>
- Kandel, E., & Lazear, E. P. (1992). Peer pressure and partnerships. *Journal of Political Economy*, *100*(4), 801–817.
- Kaufman, B. E. (2004). *The global evolution of industrial relations: Events, ideas and the IIRA*. International Labour Organization.
- Kaufman, B. E. (2008). Paradigms in industrial relations: original, modern and versions in-between. *British Journal of Industrial Relations*, *46*(2), 314–339.
- Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review*, *24*(3), 196–218.
- 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), 389–407. <https://doi.org/10.1002/hrm.21720>
- Kaufman, B. E. (2020). The real problem: The deadly combination of psychologisation, scientism, and normative promotionalism takes strategic human resource management down a 30-year dead end. *Human Resource Management Journal*, *30*(1), 49–72. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12278>
- Kehoe, R. R., & Collins, C. J. (2017). Human resource management and unit performance in knowledge-

- intensive work. *Journal of Applied Psychology*, 102(8), 1222–1236. <https://doi.org/10.1037/apl0000216>
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391.
- Kenny, D. A., Kaniskan, B., & McCoach, D. B. (2014). The Performance of RMSEA in Models With Small Degrees of Freedom. *Sociological Methods & Research*, 44(3), 486–507. <https://doi.org/10.1177/0049124114543236>
- Kim, A., & Han, K. (2019). All for one and one for all: A mechanism through which broad-based employee stock ownership and employee-perceived involvement practice create a productive workforce. *Human Resource Management*, 58(6), 571–584. <https://doi.org/10.1002/hrm.21958>
- Kim, A., Han, K., & Kim, Y. (2017). The relationships among participatory management practices for improving firm profitability: Evidence from the South Korean manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(12), 1712–1738. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239218>
- Kim, D.-O. (2005). The benefits and costs of employee suggestions under gainsharing. *ILR Review*, 58(4), 631–652.
- Kim, K. Y., & Patel, P. C. (2020). A Multilevel Contingency Model of Employee Ownership and Firm Productivity: The Moderating Roles of Industry Growth and Instability. *Organization Science*, orsc.2020.1404. <https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1404>
- Klein, K. J. (1987). Employee stock ownership and employee attitudes: A test of three models. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 72, Issue 2, pp. 319–332). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.2.319>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th. ed.). The Guilford Press.
- Kochan, T. A., & Osterman, P. (1994). *The mutual gains enterprise*. Harvard Business School Press.
- Korff, J., Biemann, T., & Voelpel, S. C. (2017). Differentiating HR systems' impact: Moderating effects of age on the HR system–work outcome association. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 415–438.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. (pp. 3–90). Jossey-Bass.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569–598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Kruse, D. L. (1992). Profit sharing and productivity: Microeconomic evidence from the United States. *The Economic Journal*, 102(410), 24–36.
- Kruse, D. L. (1993). Profit sharing: Does it make a difference? *Books from Upjohn Press*.
- Kruse, D. L. (1996). Why do firms adopt profit-sharing and employee ownership plans? *British Journal of Industrial Relations*, 34(4), 515–538.
- Kruse, D. L. (2016). Does employee ownership improve performance? *IZA World of Labor*. <https://doi.org/10.15185/izawol.311>

- Kruse, D. L., & Blasi, J. R. (1995). *Employee ownership, employee attitudes, and firm performance*. National Bureau of Economic Research.
- Kruse, D. L., Freeman, R. B., & Blasi, J. R. (2008). *Do Workers Gain by Sharing? Employee Outcomes under Employee Ownership, Profit Sharing, and Broad-based Stock Options* (Working Paper Series, Issue 14233). <https://doi.org/10.3386/w14233>
- Kruse, D. L., Freeman, R. B., Blasi, J. R., & Kruse, D. L. (2010). Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain 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*. University of Chicago Press.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Kurtulus, F. A., & Kruse, D. L. (2017). *How Did Employee Ownership Firms Weather the Last Two Recessions?: Employee Ownership, Employment Stability, and Firm Survival: 1999-2011*. W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- 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), 193–212. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(01\)00044-6](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00044-6)
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258.
- Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. (2016). Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence? *Human Resource Management Review*, 26(4), 327–337. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.005>
- Kwon, K., Bae, J., & Lawler, J. J. (2010). High commitment HR practices and top performers. *Management International Review*, 50(1), 57–80.
- Kwon, S., Kim, M. S., Kang, S., & Kim, M. U. (2008). Employee reactions to gainsharing under seniority pay systems: The mediating effect of distributive, procedural, and interactional justice. *Human Resource Management*, 47(4), 757–775.
- Lam, C. F., & Gurland, S. T. (2008). Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation? *Journal of Research in Personality*, 42(4), 1109–1115.
- Lampel, J., Bhalla, A., & Jha, P. P. (2014). Does governance confer organisational resilience? Evidence from UK employee owned businesses. *European Management Journal*, 32(1), 66–72. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.06.009>
- Larkin, I., Pierce, L., & Gino, F. (2012). The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1194–1214. <https://doi.org/10.1002/smj.1974>
- Lavelle, J., Gunnigle, P., & McDonnell, A. (2010). Patterning employee voice in multinational companies. *Human Relations*, 63(3), 395–418. <https://doi.org/10.1177/0018726709348935>
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841–866.
- Lawler, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational*

Performance. ERIC.

- Lazear, E. P., & Oyer, P. (2013). 12. Personnel Economics. In R. Gibbons & J. Roberts (Eds.), *The Handbook of Organizational Economics* (pp. 479–519). Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400845354-014>
- Ledford, G. E. (1999). Comment: Happiness and Productivity Revisited. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 25–30. <http://www.jstor.org/stable/3100200>
- Lee, J., Kim, S., Lee, J., & Moon, S. (2019). Enhancing employee creativity for a sustainable competitive advantage through perceived human resource management practices and trust in management. *Sustainability*, 11(8), 2305.
- Legge, K. (1995). What is human resource management? In *Human Resource Management* (pp. 62–95). Macmillan Education UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-24156-9_3
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 25, pp. 217–271). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)
- Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1486–1499. <https://doi.org/10.1080/09585190802200272>
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543.
- Lewin, K. (1943). Defining the “field at a given time.” *Psychological Review*, 50(3), 292.
- Lighthart, P. E. M., Poutsma, E., & Brewster, C. (2021). The development of financial participation in Europe. *British Journal of Industrial Relations*.
- Lin, Y. P., & Sesil, J. C. (2011). Do Broad-Based Stock Options Promote Organization Capital? *British Journal of Industrial Relations*, 49, s402–s416. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2010.00823.x>
- Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1996). Commitment, quits, and work organization in Japanese and US plants. *ILR Review*, 50(1), 39–59.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 418–438.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- 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), 29–48. <https://doi.org/10.1177/001872677803100102>
- Long, R. J. (2000). Employee profit sharing: Consequences and moderators. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 55(3), 477–504.
- Lucifora, C., & Origo, F. (2015). Performance-related pay and firm productivity: evidence from a reform in the structure of collective bargaining. *ILR Review*, 68(3), 606–632.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130.

- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), 197–221.
- Macky, K., & 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), 537–567. <https://doi.org/10.1080/09585190601178745>
- Magnan, M., & St-Onge, S. (2005). The impact of profit sharing on the performance of financial services firms. *Journal of Management Studies*, 42(4), 761–791.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons.
- Marchington, M. (2015). Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term? *Human Resource Management Review*, 25(2), 176–187.
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2013). HR practices and HRM outcomes: the role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42(1), 4–27. <https://doi.org/10.1108/00483481311285200>
- Markoulli, M. P., Lee, C. I. S. G., Byington, E., & Felps, W. A. (2017). Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, 27(3), 367–396. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.001>
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & 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), 633–659.
- Martin, G., Farndale, E., Paauwe, J., & Stiles, P. G. (2016). Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability. *European Management Journal*, 34(1), 22–35. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.002>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Masternak, R. L., & Ross, T. L. (1992). Gainsharing: A bonus plan or employee involvement? *Compensation & Benefits Review*, 24(1), 46–54.
- Mathieu, J. E. (1991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 607.
- Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180–197.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T., & Gardner, J. (2007). A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings. *The Journal of Social Psychology*, 147(5), 477–500.
- Meijerink, J. G., Beijer, S. E., & Bos-Nehles, A. C. (2021). A meta-analysis of mediating mechanisms between employee reports of human resource management and employee performance: different pathways for descriptive and evaluative reports? *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 394–442. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1810737>
- Meijerink, J. G., Bondarouk, T., & Lepak, D. P. (2016). Employees as active consumers of HRM: Linking employees’ HRM competences with their perceptions of HRM service value. *Human Resource*

Management, 55(2), 219–240.

- Meijerink, J. G., & Bos-Nehles, A. C. (2017). Toward a Marketing perspective on how ‘active employees’ create valuable human resource management outcomes: The role of HRM consumption and psychological ownership. In *Theoretical orientations and practical applications of psychological ownership* (pp. 159–177). Springer.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105–1118.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175–1195.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Miceli, M. P., Jung, I., Near, J. P., & Greenberger, D. B. (1991). Predictors and outcomes of reactions to pay-for-performance plans. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 508.
- Michie, J., & Sheehan, M. (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 445–464.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Fit, failure and the hall of fame. *California Management Review*, 26(3), 10–28.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1994). Complementarities and systems: Understanding Japanese economic organization. *Estudios Economicos*, 3–42.
- Millette, V., & Gagné, M. (2008). Designing volunteers’ tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion*, 32(1), 11–22. <https://doi.org/10.1007/s11031-007-9079-4>
- 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.
- Morris, S., & Snell, S. (2019). How employees can better solve customer problems: a use value approach to human and social capital. In *Handbook of Research on Strategic Human Capital Resources*. Edward Elgar Publishing.
- Mullins, F., Weltmann, D., Kruse, D. L., & Blasi, J. R. (2019). Broad-based employee stock ownership: What makes it effective in the management of human resources? *Human Resource Management*, 58(6), 567–570. <https://doi.org/10.1002/hrm.21996>
- Munkes, J., & Diehl, M. (2003). Matching or competition? Performance comparison processes in an idea generation task. *Group Processes & Intergroup Relations*, 6(3), 305–320.
- Mustafa, M., Martin, L., & Hughes, M. (2016). Psychological Ownership, Job Satisfaction, and Middle Manager Entrepreneurial Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 272–287. <https://doi.org/10.1177/1548051815627360>
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2010). *Mplus user’s guide*. Muthén & Muthén.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2017). *Mplus user’s guide: Statistical analysis with latent variables* (8th Ed.). Muthén & Muthén.

- Neal, A., West, M. A., & Patterson, M. G. (2005). Do Organizational Climate and Competitive Strategy Moderate the Relationship Between Human Resource Management and Productivity? *Journal of Management*, 31(4), 492–512. <https://doi.org/10.1177/0149206304272188>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216–234. <https://doi.org/10.1002/job.754>
- Nishii, L., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Wiley Online Library*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.
- Nyberg, A. J., Maltarich, M. A., Abdulsalam, D., “Dee,” Essman, S. M., & Cragun, O. (2018). Collective pay for performance: A cross-disciplinary review and meta-analysis. *Journal of Management*, 44(6), 2433–2472.
- Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale, D., & Lepak, D. P. (2014). Resource-Based Perspectives on Unit-Level Human Capital. *Journal of Management*, 40(1), 316–346. <https://doi.org/10.1177/0149206312458703>
- O’Boyle, E. H., Patel, P. C., & Gonzalez-Mulé, E. (2016). Employee ownership and firm performance: a meta-analysis. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 425–448. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12115>
- Ogbonnaya, C., Daniels, K., & Nielsen, K. (2017). Does contingent pay encourage positive employee attitudes and intensify work? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 94–112.
- Ogbonnaya, C., & Messersmith, J. G. (2019). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes? *Human Resource Management Journal*, 29(3), 509–526. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12203>
- Ogbonnaya, C., & Valizade, D. (2018). High performance work practices, employee outcomes and organizational performance: a 2-1-2 multilevel mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 239–259. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1146320>
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447–457.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Orlitzky, M., & Frenkel, S. J. (2005). Alternative pathways to high-performance workplaces. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(8), 1325–1348. <https://doi.org/10.1080/09585190500220176>
- Ostroff, Cheri, & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 decade award: Is there strength in the construct of hr system strength? *The Academy of Management Review*, 41(2), 196–214. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0323>
- Paauwe, J., Guest, D. E., & Wright, P. M. (2013). *HRM and performance: achievements and challenges* (J. Paauwe, D. E. Guest, & P. M. Wright (eds.); 1st ed.). John Wiley & Sons Ltd.
- Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction special issue on HRM and performance. *International*

Journal of Human Resource Management, 8(3), 257–262.

- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326–357.
- Park, R. (2016). The roles of OCB and automation in the relationship between job autonomy and organizational performance: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1139–1156. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180315>
- Park, R., Appelbaum, E., & Kruse, D. L. (2010). Employee involvement and group incentives in manufacturing companies: a multi-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 20(3), 227–243.
- Park, R., & Kruse, D. L. (2014). Group incentives and financial performance: the moderating role of innovation. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 77–94.
- Peccei, R. (2004). *Human resource management and the search for the happy workplace* (Issue EIA-2004-021-ORG).
- Peccei, R., & van de Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539–563. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>
- Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2016). The Application of the Multilevel Paradigm in Human Resource Management–Outcomes Research: Taking Stock and Going Forward. *Journal of Management*, 45(2), 786–818. <https://doi.org/10.1177/0149206316673720>
- Peccei, R., van de Voorde, K., & van Veldhoven, M. (2013). HRM, well-being and performance: A theoretical and empirical review. In J. Paauwe, D. E. Guest, & P. M. Wright (Eds.), *HRM & performance: Achievements & challenges* (pp. 15–46). Wiley.
- Pendleton, A. (2001). *Employee Ownership, Participation and Governance: a study of ESOPs in the UK*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203185971>
- Pendleton, A., & Gospel, H. (2013). Corporate Governance and Human Resource Management. In S. Bach & M. R. Edwards (Eds.), *Managing human resources* (Fifth ed., pp. 61–78). John Wiley & Sons Ltd.
- Pendleton, A., & Robinson, A. M. (2010). Employee Stock Ownership, Involvement, and Productivity: An Interaction-Based Approach. *ILR Review*, 64(1), 3–29. <https://doi.org/10.1177/001979391006400101>
- Pendleton, A., & Robinson, A. M. (2021). Why walk away from an easy gain in wealth? Evidence from a UK stock option plan. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 31, 100539. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2021.100539>
- 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), 99–123. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00082>
- Pérotin, V., & Robinson, A. (2002). Employee participation in profit and ownership: A review of the issues and evidence. *European Parliament*, 2.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2006). The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 156.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force* (Vol. 61). Harvard Business School Press Boston, MA.

- Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 95–106. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417910>
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298–310.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research. *Review of General Psychology*, 7(1), 84–107. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.7.1.84>
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). Employee Ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, 16(1), 121–144. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279000>
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127–150. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0318>
- Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources! *Journal of Management*, 40(2), 371–398. <https://doi.org/10.1177/0149206313512152>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88 5, 879–903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* (p.). The Free Press.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy. *Journal of Management*, 39(5), 1184–1220. <https://doi.org/10.1177/0149206313478184>
- Poutsma, E. (2001). *Recent trends in employee financial participation in the European Union*. Office for Official Publications of the European Communities.
- Poutsma, E., Kalmi, P., & Pendleton, A. (2006). The Relationship between Financial Participation and Other Forms of Employee Participation: New Survey Evidence from Europe. *Economic and Industrial Democracy*, 27(4), 637–667. <https://doi.org/10.1177/0143831X06069006>
- Poutsma, E., Ligthart, P. E., & Kaarsemaker, E. (2017). Employee Ownership and High-Performance Work Systems in Context. In *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms* (Vol. 17, pp. 5–22). <https://doi.org/10.1108/S0885-33392016000017004>
- Poutsma, E., & Ligthart, P. E. M. (2017). Who Participates in Share Plans and Why? In *Sharing in the Company* (pp. 49–76). <https://doi.org/10.1108/S0885-33392016000017006>
- Poutsma, E., Ligthart, P. E. M., & Veersma, U. (2017). How Has Employee Share Ownership Evolved in the Global Context? In *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms* (pp. 77–123). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/s0885-33392016000017007>

- Prendergast, C. (1999). The provision of incentives in firms. *Journal of Economic Literature*, 37(1), 7–63.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543–565.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>
- Purcell, J., Kinnie, N., Swart, J., Rayton, B., & Hutchinson, S. (2009). *People management and performance*. Routledge.
- Putnick, D. L., & Bornstein, M. H. (2016). Measurement invariance conventions and reporting: The state of the art and future directions for psychological research. *Developmental Review*, 41, 71–90. <https://doi.org/10.1016/j.dr.2016.06.004>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 37–61. <https://doi.org/10.1348/096317905X36731>
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501–531. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00178>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825.
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133–147.
- Riordan, C. M., Vandenberg, R. J., & Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(4), 471–488.
- Robinson, A. M., & Wilson, N. (2006). Employee Financial Participation and Productivity: An Empirical Reappraisal. *British Journal of Industrial Relations*, 44(1), 31–50. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2006.00486.x>
- Rousseau, D. M., & Shperling, Z. (2003). Pieces of the Action: Ownership and the Changing Employment Relationship. *Academy of Management Review*, 28(4), 553–570. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10899368>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. (K. W. Brown, J. D. Creswell, & R. M. Ryan (eds.)). Guilford.
- Ryan, R. M., & Huta, V. (2009). Wellness as healthy functioning or wellness as happiness: the importance of eudaimonic thinking (response to the Kashdan et al. and Waterman discussion). *The Journal of Positive Psychology, 4*(3), 202–204. <https://doi.org/10.1080/17439760902844285>
- Sanders, K., Guest, D. E., & Rodrigues, R. (2021). The role of HR attributions in the HRM – Outcome relationship: Introduction to the special issue. *Human Resource Management Journal, 31*(3), 694–703. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12358>
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review, 27*(1), 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2016.09.005>
- Satorra, A., & Bentler, P. M. (1994). Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis. In A. von Eye & C. C. Clogg (Eds.), *Latent variable analysis: Applications for developmental research* (pp. 399–419). Sage.
- Saxton, T., Wesley, C. L., & Saxton, M. K. (2016). Venture advocate behaviors and the emerging enterprise. *Strategic Entrepreneurship Journal, 10*(1), 107–125.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 30*(7), 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schmidt, J. A., Pohler, D., & Willness, C. R. (2018). Strategic HR system differentiation between jobs: The effects on firm performance and employee outcomes. *Human Resource Management, 57*(1), 65–81. <https://doi.org/10.1002/hrm.21836>
- Schuler, R. S. (1989). Strategic human resource management and industrial relations. *Human Relations, 42*(2), 157–184.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives, 1*(3), 207–219.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2nd. editi). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.,.
- Searle, R., Den Hartog, D. N., Weibel, A., Gillespie, N., Six, F., Hatzakis, T., & Skinner, D. (2011). Trust in the employer: the role of high-involvement work practices and procedural justice in European organizations. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(5), 1069–1092. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.556782>
- Searle, R., & Skinner, D. (2011). *Trust and human resource management* (R. H. Searle & D. Skinner (eds.)). Edward Elgar Publishing.
- Sengupta, S., & Yoon, Y. (2018). Moderating effect of pay dispersion on the relationship between employee share ownership and labor productivity. *Human Resource Management, 57*(5), 1083–1096. <https://doi.org/10.1002/hrm.21899>
- Sesil, J. C., Kroumova, M. K., Blasi, J. R., & Kruse, D. L. (2002). Broad-based employee stock options in US 'New Economy' firms. *British Journal of Industrial Relations, 40*(2), 273–294.
- Sesil, J. C., & Lin, Y. P. (2011). The impact of employee stock option adoption and incidence on productivity: Evidence from US panel data. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 50*(3), 514–534.

- Shaw, J. D. (2021). The Resource-Based View and Its Use in Strategic Human Resource Management Research: The Elegant and Inglorious. *Journal of Management*, 014920632199354. <https://doi.org/10.1177/0149206321993543>
- Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). Causality Between High-Performance Work Systems and Organizational Performance. *Journal of Management*, 43(4), 973–997. <https://doi.org/10.1177/0149206314544746>
- Sieger, P., Zellweger, T., & Aquino, K. (2013). Turning agents into psychological principals: aligning interests of non-owners through psychological ownership. *Journal of Management Studies*, 50(3), 361–388.
- Smith, P. L., Smits, S. J., & Hoy, F. (1992). Human resource policies in small firms, Linkages to employee satisfaction. *Appl Hum Resour Manage Res*, 3, 1–19.
- Snell, S. A., & Morris, S. S. (2021). Time for Realignment: The HR Ecosystem. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 219–236. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0069>
- Sonnenfeld, J. A., & Peiperl, M. A. (1988). Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems. *Academy of Management Review*, 13(4), 588–600.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Spreitzer, G. M., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537–549.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975–95. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1122–1149.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 580–590.
- Starr-Glass, D. (2021). Embedding Corporate Sustainability in Human Resource Management Practice. In C. F. Machado & J. P. Davim (Eds.), *Sustainable Management for Managers and Engineers* (pp. 19–51). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119804345.ch2>
- Su, Z.-X., Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2018). Going Beyond the SHRM Paradigm: Examining Four Approaches to Governing Employees. *Journal of Management*, 44(4), 1598–1619. <https://doi.org/10.1177/0149206315618011>
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745–768. <https://doi.org/10.1002/hrm.20315>
- Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B., & Inderrieden, E. J. (1990). Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: A multistudy examination. *Academy of Management Journal*, 33(2), 423–436.
- Sweins, C., & Kalmi, P. (2008). Pay knowledge, pay satisfaction and employee commitment: evidence from Finnish profit-sharing schemes. *Human Resource Management Journal*, 18(4), 366–385.
- Taasobshirazi, G., & Wang, S. (2016). The performance of the SRMR, RMSEA, CFI, and TLI: An examination

- of sample size, path size, and degrees of freedom. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 11(3), 31–39.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross level effects of high performance work systems on employee attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1–29. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01127.x>
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069–1083. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>
- Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 34–46.
- Townsend, K., McDermott, A. M., Cafferkey, K., & Dundon, T. (2019). Theories used in employment relations and human resource management. In K. Townsend, K. Cafferkey, A. M. McDermott, & T. Dundon (Eds.), *Elgar Introduction to Theories of Human Resources and Employment Relations* (pp. 1–14). Edward Elgar Publishing.
- Townsend, K., & Wilkinson, A. (2014). Guest Editors' Note: Time to Reconnect the Silos? Similarities and Differences in Employment Relations and Human Resources. *Human Resource Management*, 53(2), 203–210. <https://doi.org/10.1002/hrm.21601>
- Townsend, K., Wilkinson, A., Dundon, T., & Mowbray, P. K. (2020). Tracking employee voice: developing the concept of voice pathways. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, n/a(n/a), 1744-7941.12271. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12271>
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405–433.
- Trewhitt, L. (2000). Employee buyouts and employee involvement: a case study investigation of employee attitudes. *Industrial Relations Journal*, 31(5), 437–453. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1468-2338.00175>
- Troth, A. C., & Guest, D. E. (2020). The case for psychology in human resource management research. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 34–48.
- Trullen, J., Bos-Nehles, A. C., & Valverde, M. (2020). From Intended to Actual and Beyond: A Cross-Disciplinary View of (Human Resource Management) Implementation. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12220>
- Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121–1149.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1121.
- Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38(1), 1–10.
- Tzafir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600–1622.
- Tzafir, S. S., Harel, Baruch, Y., & Dolan, S. (2004). The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. *Personnel Review*, 33(6), 628–647.

- Uribetxebarria, U., Gago, M., Legarra, M., & Elorza, U. (2021). The link between HIWPs and well-being at work: the mediating role of trust. *Employee Relations: The International Journal*, 43(4), 842–857. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0223>
- Uribetxebarria, U., Garmendia, A., & Elorza, U. (2020). Does employee participation matter? An empirical study on the effects of participation on well-being and organizational performance. *Central European Journal of Operations Research*, 29, 1397–1425. <https://doi.org/10.1007/s10100-020-00704-7>
- van de Voorde, K. (2010). *HRM, employee well-being and organizational performance: A balanced perspective*. Ridderprint.
- van de Voorde, K., & Beijer, S. E. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62–78. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12062>
- van de Voorde, K., & Boxall, P. (2014). Individual well-being and performance at work in the wider context of strategic HRM. In M. van Veldhoven & R. Peccei (Eds.), *Well-being and performance at work* (pp. 103–119). Psychology Press.
- van de Voorde, K., Paauwe, J., & van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 20413866211006172. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 439–459.
- Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575.
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work process on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group and Organization Management*, 24(3), 300–339.
- Vanhala, M., & Dietz, G. (2015). HRM, Trust in Employer and Organizational Performance. *Knowledge and Process Management*, 22(4), 270–287. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/kpm.1491>
- Vanhala, S., & Tuomi, K. (2006). HRM, Company Performance and Employee Well-being. *Management Revue*, 17(3), 241–255. <http://www.jstor.org/stable/41783520>
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181–197. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>
- Vroom, H. (1964). *Evaluation of research on expectancy theory predictions of employee Performance*.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). The new leadership: Managing participation in organizations. In *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Wagner, S. H., Parker, C. P., & Christiansen, N. D. (2003). Employees that think and act like owners: Effects of ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 56(4), 847–

871.

- Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, *58*(4), 429–462.
- Wall, T. D., Wood, S. J., & Leach, D. J. (2004). Empowerment and performance. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *19*, 1–46.
- Walton, R. E. (1985). *From Control to Commitment in the Workplace: In factory after factory, there is a revolution under way in the management of work*. US Dept. of Labor, Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative Programs.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Clarendon Press.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector—Benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *20*(2), 387–412.
- Weinstein, N., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2013). Motivation, meaning, and wellness: A self-determination perspective on the creation and internalization of personal meanings and life goals. In *The human quest for meaning* (pp. 127–152). Routledge.
- Weitzman, M. L., & Kruse, D. L. (1990). Profit sharing and productivity. In A. S. Blinder (Ed.), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence* (pp. 95–140). Brookings Institution.
- Welbourne, T. M., & Mejia, L. R. G. (1995). Gainsharing: A critical review and a future research agenda. *Journal of Management*, *21*(3), 559–609.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? *Journal of Management*, *27*(5), 515–535. <https://doi.org/10.1177/014920630102700502>
- Whitfield, K., Pendleton, A., Sengupta, S., & Huxley, K. (2017). Employee share ownership and organisational performance: a tentative opening of the black box. *Personnel Review*, *46*(7), 1280–1296. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0243>
- Wilkinson, A., Barry, M., & Morrison, E. (2020). Toward an integration of research on employee voice. *Human Resource Management Review*, *30*(1), 100677. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.12.001>
- Wilkinson, A., Dundon, T., Donaghey, J., & Freeman, R. B. (2020). Employee voice: bridging new terrains and disciplinary boundaries. In *Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 2–18). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788971188.00007>
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Kalfa, S., & Xu, Y. (2018). Voices unheard: employee voice in the new century. *The International Journal of Human Resource Management*, *29*(5), 711–724. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1427347>
- Wilkinson, A., Gollan, P., Marchington, M., & Lewin, D. (2010). *The Oxford handbook of participation in organizations*. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=sTkTDAQAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=978-0-19-920726-8&ots=D6Po411CHr&sig=F_67qQwDkUNafPYfNIH-_2go8H8
- Wilson, N., & Peel, M. J. (1991). The impact on absenteeism and quits of profit-sharing and other forms of employee participation. *ILR Review*, *44*(3), 454–468.
- Winterton, J., & Cafferkey, K. (2019). Revisiting Human Capital Theory. In K. Townsend, A. M. McDermott, K. Cafferkey, & T. Dundon (Eds.), *Elgar Introduction to Theories of Human Resources and Employment*

- Relations* (pp. 218–234). Edward Elgar Publishing.
- Wood, S. J. (2020). Human Resource Management–Performance Research: Is Everyone Really on the Same Page on Employee Involvement? *International Journal of Management Reviews*, 22(4), 408–426. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12235>
- Wood, S. J. (2021). Developments in the HRM–Performance Research stream: The mediation studies. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 239700222098694. <https://doi.org/10.1177/2397002220986943>
- Wood, S. J., & de Menezes, L. M. (2011). High involvement management, high-performance work systems and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1586–1610. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561967>
- Wood, S. J., & De Menezes, L. M. (1998). High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51(4), 485–515.
- Wood, S. J., & Ogbonnaya, C. (2018). High-Involvement Management, Economic Recession, Well-Being, and Organizational Performance. *Journal of Management*, 44(8), 3070–3095. <https://doi.org/10.1177/0149206316659111>
- Wood, S. J., Van Veldhoven, M., Croon, M. A., & 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), 419–445. <https://doi.org/10.1177/0018726711432476>
- Worthington, R. L., & Whittaker, T. A. (2006). Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist*, 34(6), 806–838.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28(3), 247–276. <https://doi.org/10.1177/014920630202800302>
- Wright, P. M., & Essman, S. M. (2019). The missing construct in strategic human capital research: humans. In A. J. Nyberg & T. P. Moliterno (Eds.), *Handbook of Research on Strategic Human Capital Resources* (pp. 235–244). Edward Elgar Publishing.
- Wright, P. M., & Essman, S. M. (2021). Carrots, Sticks, and Performance: Is It Commitment, or Commitment Plus Control? *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 208–218. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0064>
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409–446. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00487.x>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Wright, P. M., & Nishii, L. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis. In J. Paauwe, D. E. Guest, & P. M. Wright (Eds.), *HRM & performance: Achievements & challenges* (pp. 97–110). Wiley.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203–225.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756–772.

- Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A Road Well Traveled: The Past, Present, and Future Journey of Strategic Human Resource Management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 45–65. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113052>
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). INTERPERSONAL SENSEMAKING AND THE MEANING OF WORK. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93–135. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25003-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25003-6)
- Yamamoto, H. (2013). The relationship between employees' perceptions of human resource management and their retention: from the viewpoint of attitudes toward job-specialties. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 747–767. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697478>
- Yoon, Y., & Sengupta, S. (2019). The effect of employee share ownership on employee commitment and turnover: comparing the cases in Britain and South Korea and the role of the economy. *Industrial Relations Journal*, 50(5–6), 486–516. <https://doi.org/10.1111/irj.12272>
- Yorges, S. L. (1999). The Impact of Group Formation and Perceptions of Fairness on Organizational Citizenship Behaviors 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7), 1444–1471.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836–866.
- Zhao, Z. J., & Chadwick, C. (2014). What we will do versus what we can do: The relative effects of unit-level NPD motivation and capability. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1867–1880. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.2184>
- Ziegler, M., & Buehner, M. (2009). Modeling Socially Desirable Responding and Its Effects. *Educational and Psychological Measurement*, 69(4), 548–565. <https://doi.org/10.1177/0013164408324469>

BIBLIOGRAFIA DE LOS 36 ESTUDIOS INCLUIDOS EN LA REVISION

- Blasi, J. R., Freeman, R. B., & Kruse, D. L. (2016). Do Broad-based Employee Ownership, Profit Sharing and Stock Options Help the Best Firms Do Even Better? *British Journal of Industrial Relations*, 54(1), 55–82. <https://doi.org/10.1111/bjir.12135>
- Braam, G., & Poutsma, E. (2015). Broad-based financial participation plans and their impact on financial performance: Evidence from a Dutch Longitudinal Panel. *De Economist*, 163(2), 177–202.
- Chadwick, C., & Li, P. (2018). HR systems, HR departments, and perceived establishment labor productivity. *Human Resource Management*, 57(6), 1415–1428. <https://doi.org/10.1002/hrm.21914>
- Chadwick, C., Way, S. A., Kerr, G., & Thacker, J. W. (2013). Boundary Conditions of the High-Investment Human Resource Systems-Small-Firm Labor Productivity Relationship. *Personnel Psychology*, 66(2), 311–343. <https://doi.org/10.1111/peps.12015>
- Choi, J. (2014). The HR–performance link using two differently measured HR practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 370–387.
- Collings, D. G., Demirbag, M., Mellahi, K., & Tatoglu, E. (2010). Strategic orientation, human resource management practices and organizational outcomes: evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(14), 2589–2613.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2010.523577>

- Dube, A., & Freeman, R. B. (2010). Complementarity of shared compensation and decision-making systems: evidence from the American labor market. In *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options* (pp. 167–199). University of Chicago Press.
- Elorza, U., 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.
- Frick, B. J., Goetzen, U., & Simmons, R. (2013). The hidden costs of high-performance work practices: Evidence from a large German steel company. *ILR Review*, 66(1), 198–224.
- 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), 367–389. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.789441>
- Gardner, T. M., Wright, P. M., & Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, 64(2), 315–350.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263.
- Horgan, J., & Mühlau, P. (2006). Human resource systems and employee performance in Ireland and the Netherlands: a test of the complementarity hypothesis. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 414–439. <https://doi.org/10.1080/09585190500521409>
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699–1724. <https://doi.org/10.1177/0149206311419663>
- Jones, D. C., Kalmi, P., Kato, T., & Mäkinen, M. (2017). Complementarities between Employee Involvement and Financial Participation. *ILR Review*, 70(2), 395–418. <https://doi.org/10.1177/0019793916657538>
- Jones, D. C., Kalmi, P., & Kauhanen, A. (2010). Teams, incentive pay, and productive efficiency: evidence from a food-processing plant. *ILR Review*, 63(4), 606–626.
- Jones, D. C., Mygind, N., & Sen, P. (2019). Employee involvement, financial participation and firm performance. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 2(2), 115–132. <https://doi.org/10.1108/JPEO-04-2018-0014>
- Katou, A., & Budhwar, S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28(1), 25–39. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.06.001>
- Kehoe, R. R., & Collins, C. J. (2017). Human resource management and unit performance in knowledge-intensive work. *Journal of Applied Psychology*, 102(8), 1222–1236. <https://doi.org/10.1037/apl0000216>
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391.
- Kim, A., & Han, K. (2019). All for one and one for all: A mechanism through which broad-based employee stock ownership and employee-perceived involvement practice create a productive workforce. *Human*

- Resource Management, 58(6), 571–584. <https://doi.org/10.1002/hrm.21958>
- Kim, A., Han, K., & Kim, Y. (2017). The relationships among participatory management practices for improving firm profitability: Evidence from the South Korean manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(12), 1712–1738. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239218>
- Lee, J., Kim, S., Lee, J., & Moon, S. (2019). Enhancing employee creativity for a sustainable competitive advantage through perceived human resource management practices and trust in management. *Sustainability*, 11(8), 2305.
- Macky, K., & 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), 537–567. <https://doi.org/10.1080/09585190601178745>
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2013). HR practices and HRM outcomes: the role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42(1), 4–27. <https://doi.org/10.1108/00483481311285200>
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105–1118.
- Park, R., Appelbaum, E., & Kruse, D. L. (2010). Employee involvement and group incentives in manufacturing companies: a multi-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 20(3), 227–243.
- Park, R., & Kruse, D. L. (2014). Group incentives and financial performance: the moderating role of innovation. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 77–94.
- Pendleton, A., & Robinson, A. M. (2010). Employee Stock Ownership, Involvement, and Productivity: An Interaction-Based Approach. *ILR Review*, 64(1), 3–29. <https://doi.org/10.1177/001979391006400101>
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2006). The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 156.
- Robinson, A. M., & Wilson, N. (2006). Employee Financial Participation and Productivity: An Empirical Reappraisal. *British Journal of Industrial Relations*, 44(1), 31–50. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2006.00486.x>
- Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). Causality Between High-Performance Work Systems and Organizational Performance. *Journal of Management*, 43(4), 973–997. <https://doi.org/10.1177/0149206314544746>
- Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577.
- Vanhala, S., & Tuomi, K. (2006). HRM, Company Performance and Employee Well-being. *Management Revue*, 17(3), 241–255. <http://www.jstor.org/stable/41783520>
- Xi, M., Xu, Q., Wang, X., & Zhao, S. (2017). Partnership practices, labor relations climate, and employee attitudes: Evidence from China. *ILR Review*, 70(5), 1196–1218.
- Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 823–844. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.2076>

