

**EL EFECTO DE LOS SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO Y LAS
ACTITUDES DE LAS PERSONAS EN EL RENDIMIENTO ORGANIZATIVO: UN
ANÁLISIS MULTINIVEL Y LONGITUDINAL**

Damian Madinabeitia Olabarria

Director de Tesis:

Unai Elorza Iñurritegui



Tesis dirigida a la obtención del título de

Doctor por Mondragon Unibertsitatea

Departamento de Mecánica y Producción Industrial

Mondragon Unibertsitatea

Septiembre 2016

Declaración de originalidad

Declaro a través de este documento que esta tesis, y el trabajo presentado en ella con sus resultados fueron hechos totalmente por mí, en el Departamento de Mecánica y Producción Industrial de la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea.



Esker-onak

Lan honen burutzea urte askotako lanaren ondorioa da, bide horretan zehar lagun eta adiskide asko izan dira modu askotan laguntzeko prest egon direnak eta guztiek zerbait jarri dute bidea eta helmuga zertxobait hobeak izan zitezten. Ikasketa prozesu sakona eta gogorra izan da eta nekez ahaztekoa.

Lehenik eta behin, eskerrak idazketa eta hausnarketa prozesuan horrenbeste lagundu nauzun Unairi eta azkeneko hilabete hauetan lanarekin laguntzeko beti prest egon zaren Mireni. Prozesu gogorra izan bada ere, zauri horren orbainek ikasketa eta esanezina den ondarea eman didatela sentitzen bait dut. Urte guzti hauetan Bateratzen proiektuan murgilduta eta azken finean nire inguruan izan zaituztedan lagun guztiei: Aran, Eider, Urtzi, Amaia, Ainhara, Josu, Aitor, Gaizka, Nekane, Ane eta nola ez, denbora luzean eta oraindik ia egunero hor zaudeten Maria eta Iruneri.

De Tilburgse HRS groep heeft mijn stage tot een van mijn beste ervaringen ooit gemaakt. In het bijzonder dankzij de volgende mensen: Brigitte, Renée, Christina, Susanne eta Eva. And of course, also the international (and dutch) PhD students group, you are all amazing!

No me olvido de tí, Parceró. Nos vemos pronto Omar, ya lo sabes.

Aspaldi ikusi ez nazuen lagunei eta bereziki beti animatzen eta momentu honen zain ixa ni bezela zendeten horrei: Azkarate, Goe, Laura, Mikel, Aranzabal, Larra, Zik, Mon, Mireia, Matxa, Asier, Andoni...

Familixako danoi, lehengusu, lehengusina, osaba-izeba eta juan dienei. Eta bereziki Marije, Iñaki eta Anai. Onenak zate, eskerrik asko beti izan zaten modukoak izategatik.

Eta noski, zuri Maria. Nik beste merezi dozulako lan honen emaitza. Mila esker bihotzez.

*“Arratsero urreztatzen zen ibaiaren ertzetatik ibiltzen nindunan orduan,
ni jaio aurretik hila hintzela pentsatuz,
edo nire heriotzeko uda berberean sortuko hinduela lurrak
laranja urez elikaturiko sagarrondoaren mihura bezala.*

*Espaloi orotan bilatzen ninan hire soineko gorri eta urdina.
Gero, zakarrontzietako hondakinen balioaz eztabaidatu gintunan,
eta bidaia luzeen probetxuari buruz.
Eta udazken hartan, izen ugariko emakumea bihurtu hintzen,
Casiopea eta Pollux edo Isis and Pandora eta Bereniceren ilea,
elemental Mister Watson;*

*Astelehen edo astearte batean, gogoa higan nuela,
nire sexuan aurkitzen dun, qué barbaridad, Bagdad,
idatzi ninan gauzez,
nire zerebroan hazten ditun Kanadako basoak;
Baina hi heu basorik arbatsuena.
Orain, hire maitale traketsa naun, maitatzen haunat, etcetera,
negu bezperetan etcetera etcetera.”*

B. Atxaga (1978)

Laburpena

Pertsonen kudeaketa estrategikoaren literaturan (SHRM) pertsonen kudeaketako praktika sistemen eta erakunde errendimenduaren arteko erlazioaren ebidentzia ugari daude. Alabaina, erlazio horien nondik-norakoak aztertzen dituzten ikerketak (black box deritzotenak), ez dira horren ugariak. Ikerketa honek honakoa argitu nahi du: alde batetik, (i) errendimendu handiko lan sistemen eta erakundearen produktibitatearen artean pertsonen jarrerak (asebetetzeak eta konpromezuak) duten bitartekari rola eta bestetik (ii) bitartekaritza horren gainean iraganeko erakunde produktibitateak izan dezakeen eragina ezagutzea, jarreraren eta produktibitatearen arteko erlazioa zenbateraino izan daitekeen alderantzizkoa jakiteko xedearekin. Analisiak maila anitzeko egiturako ekuazioen (MSEM) teknika bidez burutu dira. Hipotesiak hiru laginez baliatuz egiaztatu dira: (i) 59 industria-erakundetako 9224 inkesta, (ii) 88 txikizkako salmentarako azalera handiko dendatako 4968 inkesta eta (iii) 36 txikizkako salmentarako azalera txikiko dendatako 419 inkesta. 1 lagineko pertsonen kudeaketa sistemen eta etorkizuneko erakunde produktibitatearen arteko erlazioan jarreraren bitartekaritza esanguratsu bat antzeman da, honek elkarrekiko onuren (mutual gains) teoria bermatzen duelarik. 2 lagineko iraganeko erakunde produktibitatearen eta errendimendu handiko kudeaketa sistemen arteko erlazio negatibo eta esanguratsu bat azaldu dute emaitzek, honek emaitza kontrajarrien (conflicting outcomes) teoriaren ebidentziak dakartzalarik. Azkenik, 3 laginean ez da jarreraren eta erakunde produktibitatearen (iraganekoaren nahiz etorkizunekoaren) arteko erlazio esanguratsurik aurkitzen. Hori dela eta, ez da hiru laginen arteko emaitza trinkorik azaldu eta emaitzek, teoria ezberdinak babesten dituzten ebidentziak erakutsi dituzte, honek pertsonen eta erakunde produktibitatearen arteko erlazioan egungo teoriak kontutan izan ez dituzten zenbait faktore moderatzaile eta testuinguruko faktore dagoela ulertarazten duelarik. Faktore hauek sektore edo lan mota, erakundearen estrategia edo kudeaketa ikuspegia ere izan daitezke (pertsonekin erlazionatutako balio erantsian edo epe-motzean erakunde emaitzak hobetzeko pertsonalaren doiketan oinarritua batez ere). Bestalde, iraganeko errendimendua aintzat hartu ez duten bitartekaritza ikerketak (black box), agian zuzenak ez diren ebidentzia enpirikoak erakusten ari direla adierazten dute ebidentziek, izan ere ikerketa honek, iraganeko errendimendua kontrolatzen denean, pertsonen aldagaien eta erakunde produktibitatearen arteko erlazioa nabarmen ahultzen dela ondorioztatzen du. Praktikarako inplikazioak garrantzitsuak dira, ebidentziek pertsonen asebetetze eta konpromezu handiagoak etorkizuneko erakunde produktibitate hobeekin erlazonaturik daudela adierazten dutelako kasu batzuetan eta besteetan aldiz, erakunde produktibitate handienak asebetetze eta konpromezu baxuagoekin erlazionatzen direlako. Hots, erakunde produktibitatea lortzeko hainbat era ezberdin daudela azaltzen dute ebidentziek: pertsonen “bitartez” edo pertsonen “aurka”. Bi bideak eraginkorrak direlarik.

Resumen

Existen numerosas evidencias de la relación entre los sistemas de prácticas de gestión de personas y el rendimiento organizativo en la literatura de la gestión estratégica de personas (SHRM). Sin embargo, los estudios que analizan cómo se produce tal relación (denominados *black box*), no son tan numerosos. Esta investigación persigue comprender: (i) el rol mediador de las actitudes (la satisfacción y el compromiso) de las personas entre los sistemas de trabajo de alto rendimiento y la productividad organizativa y (ii) el efecto que la productividad organizativa pasada pudiera estar ejerciendo sobre dicha mediación con el propósito de conocer hasta qué punto la relación entre las actitudes y la productividad puede ser inversa. Los análisis se han realizado empleando técnicas de ecuaciones estructurales multinivel (MSEM). Los contrastes de hipótesis se han realizado con tres muestras: (i) 9224 encuestas de 59 organizaciones industriales, (ii) 4968 encuestas de 88 organizaciones de distribución de gran superficie y (iii) 419 encuestas de 36 organizaciones de distribución de pequeña superficie. En la muestra 1 se observa una mediación significativa de las actitudes en la relación entre los sistemas de gestión de personas y la productividad organizativa futura, apoyando la teoría de los beneficios mutuos (*mutual gains*). En la muestra 2, los resultados muestran una relación negativa y significativa entre la productividad organizativa pasada y los sistemas de gestión de alto rendimiento aportando evidencias a la teoría de los resultados contradictorios (*conflicting outcomes*). Finalmente, en la muestra 3 no se observan relaciones significativas entre las actitudes y la productividad organizativa (tanto la pasada como la futura). Por tanto, los resultados no son consistentes en las tres muestras y proporcionan evidencias de teorías diferentes dando a entender que existen factores moderadores / contextuales en la relación entre las personas la y productividad organizativa a los que las teorías actuales no han prestado atención. Estos factores pueden ser la naturaleza del sector o del trabajo, la estrategia de la organización o incluso el enfoque de gestión (basado más en el valor añadido a través de las personas o en el ajuste del personal para mejorar resultados organizativos a corto plazo). Por otro lado, las evidencias señalan que aquellos estudios de mediación (*black box*) que no han considerado el rendimiento pasado, pueden estar mostrando evidencias empíricas no correctas pues esta investigación concluye que cuando se controla el rendimiento pasado, la relación entre las variables de personas y la productividad organizativa se atenúa de forma importante o incluso cambia de significatividad. Las implicaciones para la práctica son importantes, pues las evidencias muestran que en algunos casos una mayor satisfacción y un mayor compromiso de las personas están relacionados con mejores productividades organizativas futuras, mientras que en otros las productividades organizativas más altas están relacionadas con una menor satisfacción y un compromiso más bajo. Esto es, las evidencias muestran que existen diferentes formas de lograr la productividad organizativa: "apoyándose" en las personas o "en contra" de las personas. Siendo ambas vías igualmente efectivas.

Abstract

There is evidence for the relationship between human resource management (HRM) practices and organizational performance in strategic human resource management (SHRM) literature. However, few are the studies which examine how that relationship (black box) occurs. The purpose of this research is to understand: (i) the mediating role of people's attitudes (satisfaction and commitment) in the relationship between HPWS and organizational productivity and (ii) past organizational productivity variable's effect in that mediation, to know whether the causal order is normal or reverse. Analysis were performed using multilevel structural equation modeling (MSEM) techniques. Three samples were tested for the hypothesis: (i) 9224 surveys from 59 industrial organizations, (ii) 4968 surveys from 88 big-box stores (iii) 419 surveys from 36 retailing shops. Sample 1 results show attitudes mediating between HPWS and future organizational productivity relationship, supporting the mutual gains theory. Sample 2 shows a significant and negative relationship between the past organizational productivity and HPWS, supporting the conflicting outcomes theory. Finally, no significant relationship between attitudes and organizational productivity (both past and future) are observed for sample 3. Therefore, there are no consistent results across the three samples, and two of the samples provide different theories which imply that there are contextual and moderator factors in the relationship between people and organizational productivity which current theories are not taking into consideration. These factors can be job-related factors, strategic factors or even factors about the management approach (based mainly on the added value through people or adjusting the staff in order to achieve short-term organizational results). On the other hand, evidences indicate that those mediation studies (black box) which have not considered the past performance, may be showing incorrect empirical evidences since this research concludes that when past performance is controlled, the relationship between the variables of people and organizational productivity appears significantly attenuated (or even dissipates). Implications for practice are important, as evidence shows that for some cases greater people satisfaction and commitment shows are related to better future organizational productivity, whereas in some other cases higher organizational productivity is related to lower satisfaction and lower commitment. Therefore, evidence shows there are different ways to achieve organizational productivity: "relying" on people or "against" people. Both ways being equally effective.

Índice

1	Las personas y la ventaja competitiva	1
1.1	El SHRM y el reto del black box	3
1.2	Otros retos en el campo del SHRM.....	7
1.3	La contribución de esta investigación.....	9
2	Strategic Human Resource Management.....	11
2.1	Origen y Definición	11
2.2	Influencia de las personas en la ventaja competitiva.....	16
2.3	Reto 1: black box – la mediación multinivel	24
2.4	Reto 2: el orden causal del modelo	30
3	Estudios representativos	35
3.1	Criterios para la revisión de estudios previos.....	35
3.2	Conclusiones sobre los estudios representativos.....	42
3.3	Retos pendientes	44
4	Objetivo del estudio	47
5	Modelo de investigación e hipótesis	49
5.1	El sistema de prácticas y el rendimiento	54
5.2	La teoría del comportamiento	59
5.3	El control del orden causal	62
6	Método	65
6.1	Muestra.....	65
6.2	Procedimiento	67
7	Instrumentos	70
7.1	Medidas a nivel individual	70
7.2	Validez y fiabilidad de las medidas a nivel individual	72
7.3	Medidas y validez de la productividad organizativa	81
7.4	Variables de control	85
8	Análisis y Resultados.....	87
8.1	Procedimiento para el análisis.....	87
8.2	Modelo planteado para contrastar las hipótesis.....	91
8.3	Resultados del testeo de las hipótesis.....	96
9	Discusión.....	103
9.1	La mediación de las actitudes de las personas.....	103
9.2	El control de la productividad pasada	111
9.3	Sociedades cooperativas en un contexto no anglosajón.....	117
9.4	Contribución	118
9.5	Limitaciones.....	119
9.6	Implicaciones para la práctica	121
9.7	Líneas futuras.....	121
10	Conclusiones.....	124
11	Bibliografía.....	126
12	Anexos.....	152
12.1	Cuestionario empleado para variables de personas	152

Índice de Figuras

Figura 1: Marco teórico del capital humano	6
Figura 2: Marco teórico del comportamiento.....	6
Figura 3: Marco teórico del capital humano y de los comportamientos integrados.....	7
Figura 4: Prácticas clave de gestión de personas tradicional (HRM).....	11
Figura 5: Modelo simplificado de SHRM basado en Wright y McMahan (1992).....	12
Figura 6: Hipótesis sobre el cuánto influyen los sistemas de prácticas en la ventaja competitiva	16
Figura 7: Argumento de la estrategia de compromiso.....	17
Figura 8: La “implantación eficaz” del sistema como mediadora	25
Figura 9: el KSA como mediador entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo.....	26
Figura 10: Actitudes y Comportamientos.....	27
Figura 11: Tres posibles realidades del orden causal	31
Figura 12: Planteamiento predictivo, quasi-longitudinal y longitudinal.....	34
Figura 13: Criterio1: mediación del marco teórico del comportamiento o capital humano	35
Figura 14: Criterio2: varios informadores y análisis multinivel	37
Figura 15: Modelo de Becker, Huselid, Pickus y Spratt (1997)	49
Figura 16: Modelo de Messersmith, Patel y Lepak (2011)	50
Figura 17: Modelo de Ostroff y Bowen (2000).....	51
Figura 18: Modelo longitudinal propuesto por Wright, Gardner, Moynihan y Allen (2005).....	52
Figura 19: Planteamiento Quasi longitudinal propuesto por Wall y Wood (2005)	53
Figura 20: Modelo propuesto en la presente investigación.....	54
Figura 21: Modelo inspirado en el proceso de las prácticas propuesto por Nishii y Wright (2008).....	55
Figura 22: La progresión del rendimiento según Dyer y Reeves (1995)	58
Figura 23: Hipótesis H1	59
Figura 24: Hipótesis H2	61
Figura 25: Hipótesis H3	61
Figura 26: Hipótesis H4	62
Figura 27: Hipótesis H5	64
Figura 28: Recolección de datos de personas y de rendimiento para análisis quasi-longitudinal	69
Figura 29: Estructura de las variables a nivel individual propuesta	73
Figura 30: Modelo multinivel del CFA de segundo orden analizado en Mplus mediante el método MLR.....	76
Figura 31: Histograma de la distribución normal de la Productividad pasada para la muestra 1	84
Figura 32: Modelo de investigación empleando variables latentes para Sistema y Actitudes.....	91
Figura 33: Resultados de la hipótesis 1	97
Figura 34: Resultados de la hipótesis 2	98
Figura 35: Resultados de la hipótesis 3	98
Figura 36: Resultados de la hipótesis 4	99
Figura 37: Modelo de hipótesis H5 con resultados para la muestra 1	100
Figura 38: Modelo de hipótesis H5 con resultados para la muestra 2	101
Figura 39: Modelo de hipótesis H5 con resultados para la muestra 3	101
Figura 40: Diagrama de dispersión de las correlación de las actitudes con la productividad futura	109
Figura 41: Modelo de hipótesis sin control de la productividad organizativa pasada	112
Figura 42: Análisis de la hipótesis H4 mediante variables exógenas para la muestra 1.....	114

Índice de Tablas

Tabla 1: Las 3 diferencias clave entre el HRM y el SHRM.....	14
Tabla 2: Criterio3: prácticas de HPWS (Sistemas de trabajo de alto rendimiento)	38
Tabla 3: Lista de estudios empíricos y criterios.....	40
Tabla 4: Estudios representativos que superan los criterios establecido	41
Tabla 5: Muestra empleada en la investigación.....	66
Tabla 6: Porcentajes de participación para la muestra	66
Tabla 7: Detalles demográficos de las poblaciones.....	67
Tabla 8: Tamaño total de los centros y su clasificación.....	67
Tabla 9: Descripción de los ítems utilizados en el cuestionario a nivel individual	71
Tabla 10: Coeficientes del α de Cronbach para las variables del sistema PIRK en las distintas muestras.....	72
Tabla 11: Resultados del análisis factorial exploratorio para la muestra 1	74
Tabla 12: Resultados del análisis factorial exploratorio para la muestra 2	74
Tabla 13: Resultados del análisis factorial exploratorio para la muestra 3	75
Tabla 14: Índices de ajuste de las variables a nivel individual.....	77
Tabla 15: Análisis de la validez convergente de las variables mediadoras.....	79
Tabla 16: Correlaciones a nivel individual de los factores para todas las muestras.....	80
Tabla 17: Análisis de fiabilidad compuesta y varianza extraída para las tres muestras	81
Tabla 18: Coeficientes de asimetría y curtosis para la normalidad de la productividad pasada	83
Tabla 19: Test de Kolmogorov-Smirnov para la productividad pasada en la muestra 1	84
Tabla 20: Coeficientes de asimetría y curtosis para la normalidad de la productividad actual.....	84
Tabla 21: Test de Kolmogorov-Smirnov para la productividad actual en la muestra 1	85
Tabla 22: Variables de Control empleadas en cada muestra	86
Tabla 23: Coeficientes ICC residuales y no residuales para todas las muestras del estudio	89
Tabla 24: ICC residuales y efectos de diseño correspondientes para cada muestra según Maas y Hox (2005).....	89
Tabla 25: Medias, desviaciones, correlaciones, varianzas y covarianzas de la muestra 1.....	93
Tabla 26: Medias, desviaciones, correlaciones, varianzas y covarianzas de la muestra 2.....	94
Tabla 27: Medias, desviaciones, correlaciones, varianzas y covarianzas de la muestra 3.....	95
Tabla 28: Índices de ajuste de cada análisis a nivel grupal.....	96
Tabla 29: Valores estimados del modelo hipotético completo para todas las muestras	96
Tabla 30: Resultados para la hipótesis H5 correspondiente al modelo completo	103
Tabla 31: Test de Sobel y sus variaciones para la mediación (H4) de las actitudes en las tres muestras.....	104

1 Las personas y la ventaja competitiva

Las condiciones actuales para competir en los mercados resultan muy exigentes para cualquier compañía, lo que incrementa la necesidad de diferenciarse para poder obtener resultados que permitan a las organizaciones mantenerse competitivas a lo largo del tiempo. Cuando una organización toma dicha iniciativa, sus competidores están obligados a responder de forma reactiva para obtener una ventaja estratégica (Schuler y Macmillan, 1984). Barney (1991) señala que si una organización es capaz de conseguir una ventaja estratégica y los competidores no, se trata de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Al campo de investigación que trata de explicar cómo se puede crear ventaja competitiva sostenible en el tiempo se le denomina campo de la gestión estratégica (Priem y Butler, 2001; Rugman y Verbeke, 2002). Al inicio del desarrollo del concepto de la gestión estratégica, surgieron dos corrientes: (i) una corriente que sostiene que los factores externos –los relacionados con el mercado y la industria- son claves para el desarrollo de una ventaja competitiva (e.g., Porter, 1985) y (ii) otra, que mantiene que la clave de dicha ventaja pueden ser los recursos internos, originando la teoría del RBV¹ (Barney, 1991). Asimismo, existen estudios que razonan que ambas teorías son complementarias (Lee y Miller, 1999).

La teoría del RBV (Barney, 1991) sostiene que un recurso que es (i) valioso, (ii) raro, (iii) inimitable y (iv) no-sustituible puede generar una ventaja competitiva (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wright, McMahan y McWilliams, 1994):

- (i) *Valioso*: se entiende como “valioso” aquel recurso que ayude a concebir o implantar estrategias que mejoren la eficiencia y efectividad de la organización.

¹ RBV: Literalmente “Resource Based View” o en Español: visión basada en los recursos (Torrez, 2014), perspectiva basada en los recursos (Torrez, 2015), enfoque basado en los recursos (Antolín y Álvarez, 2005) y enfoque de recursos y capacidades (Núñez-Cacho Utrilla, Torraleja y Angel, 2012) entre otros. En adelante se le referirá como RBV.

- (ii) *Raro*: se entiende como “raro” aquel recurso que no es poseído por el resto de las organizaciones con las que se compete. En el caso de que un recurso valioso en particular fuese poseído por muchas organizaciones, cada una de dichas organizaciones tendría la capacidad de explotarlo de la misma manera y por lo tanto todas ellas implementarían una estrategia común que por ende no generaría ventaja competitiva a ninguna organización.
- (iii) *Inimitable*: se entiende como “inimitable” aquel recurso que las demás organizaciones además de no poseer, no pueden replicar. Un recurso puede ser inimitable por haberse originado debido a condiciones históricas únicas (Porter, 1981), a una ambigüedad causal (dificultad para discernir el recurso que genera la ventaja competitiva o si parte de dicha ventaja competitiva viene dado por recursos no identificados) (Lippman y Rumelt, 1982) o por factores sociales complejos que una organización de la competencia no es capaz de gestionar e influir (Klein y Leffler, 1981).
- (iv) *No-sustituible*: se entiende por “no-sustituible” aquel recurso que siendo valioso, raro e inimitable, cause un efecto estratégico cuyo equivalente no pueda lograrse siguiendo ninguna otra vía. Aun no siendo imitable un recurso valioso y único, si pudiese existir otro recurso distinto cuyo efecto fuese estratégicamente equivalente, podría perderse la ventaja competitiva.

Grant (2010) señala que cuanto más incierto y cambiante es el entorno macro (externo) de una organización, más probable resulta que los recursos internos supongan un pilar fundamental a la hora de desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. El RBV propone como recursos internos estratégicos a las personas, dado que pueden ser fuente de ventaja competitiva para las organizaciones (Wright, Dunford y Snell, 2001). Las personas aportan dos tipos de capital² a la organización (Wright et al., 1994): (i) el

² Capital en el contexto actual se comprende como: un valor inherente a la organización que tiene posibilidades de aportar rendimiento o beneficios periódicamente. En el caso concreto de los tipos de capital que se mencionan a continuación y que pertenecen al campo del SHRM, se trata de valores basados en personas y menos tangibles que el capital patrimonial más común.

capital humano y (ii) el capital social. El capital humano está formado por los conocimientos, destrezas y habilidades (KSA³) de las personas. Wright y Snell (1991) sostienen que los KSA son necesarios para que las personas desarrollen los comportamientos que permitan implementar una estrategia que lidere a una ventaja competitiva (Wright et al., 1994). Una organización con atributos KSA adecuados podría disponer de recursos que (i) son valiosos, (ii) diferencian a la organización de sus competidores, (iii) son difíciles de copiar y (iv) cuesta replicarlos o reemplazarlos (Colbert, 2004; Wright et al., 1994). Por otra parte, el capital social representa la capacidad única de las personas de la organización de obtener una ventaja competitiva por el hecho de formar parte de redes u otras estructuras sociales (Portes, 1998). El capital social ejerce una influencia considerable en la creación de capital humano, a través del capital social las personas se influyen y se complementan entre sí definiendo las capacidades de la organización (Wright et al., 2001). Por ello, se considera que las personas pueden ser una fuente de ventaja competitiva que permita a las organizaciones ser sostenibles en entornos tan cambiantes como las actuales (Kozlowski y Klein, 2000).

1.1 El SHRM y el reto del black box

La gestión de personas tradicional ha sido denominada frecuentemente como HRM⁴ o Recursos Humanos, sin embargo hay autores que prefieren referirse a ello como gestión de personas (e.g., Elorza, 2008; Paul y Anantharaman, 2003; Purcell y Hutchinson, 2007). El HRM en la organización es el área de investigación que persigue alcanzar resultados en las personas mediante prácticas específicas relacionadas con una eficiente selección, desarrollo y retención de dichas personas. Barney y Wright (1997) proponen que el HRM puede ser fuente de ventaja competitiva puesto que las personas son recursos raros, valiosos, inimitables y no-sustituibles y por tanto puede añadir valor a la organización (Delery, 1998).

³ Conocimientos, destrezas y habilidades: en adelante KSA.

⁴ HRM es gestión de personas. Sin embargo, para distinguirlo de la gestión estratégica de las personas (o SHRM), esta investigación se refiere a la gestión de personas como gestión de personas tradicional o HRM.

Se denomina gestión estratégica de las personas⁵ a alinear y complementar el HRM y la estrategia con el propósito de influir en las capacidades de las personas mediante los procesos del HRM para implementar una estrategia que ayude a la organización a lograr sus objetivos (Wright y McMahan, 1992). El SHRM integra el campo del HRM y la gestión estratégica, tratando de alcanzar objetivos estratégicos mediante los recursos internos más importantes de la organización –que son las personas–, siguiendo la propuesta que hace el RBV (Becker y Huselid, 2006).

El SHRM se distingue del HRM en tres cuestiones principales. En primer lugar, el HRM aborda prácticas de gestión de personas de forma más o menos aislada buscando producir un efecto en el comportamiento y las actitudes de las personas de la organización. Sin embargo, el SHRM argumenta que es necesario implementar un conjunto de prácticas de gestión de personas que se ajustan entre sí (en lugar de tratar las prácticas de forma más o menos independiente entre unas y otras), generando sinergias positivas (Becker, Huselid, Pickus, y Spratt, 1997; Becker y Huselid, 1998; Delery, 1998). El SHRM se basa en la idea de que en lugar de utilizar prácticas aisladas, el uso de un conjunto de prácticas de gestión de personas bien ajustadas entre sí pueden conseguir un efecto mayor en las personas (Evans y Davis, 2005; Wright et al., 2001). En segundo lugar, el HRM busca influir en resultados concretos de las personas a través de las prácticas de gestión de personas mientras que el SHRM pretende alinear las capacidades y el potencial de las personas con los retos estratégicos de la organización a través del diseño e implantación de un sistema de prácticas único e inimitable. Se espera de este modo, lograr una ventaja competitiva sostenible para la organización (Becker y Huselid, 1998, 1998b; Delery y Shaw, 2001). Finalmente, mientras que el HRM mantiene su foco en los resultados en las personas (a nivel individual) como pueden ser el absentismo, el burnout (agotamiento o fatiga) o la rotación (Becker y Huselid, 2006), el SHRM se ha centrado en el rendimiento (a nivel organizativo) como variable dependiente principal.

⁵ Gestión estratégica de las personas: en adelante SHRM.

Numerosos estudios del campo del SHRM han tratado de demostrar la relación entre los sistemas de prácticas de gestión de personas y el rendimiento organizativo. Los resultados obtenidos hasta el momento muestran que los sistemas de prácticas de gestión de personas denominados de alto rendimiento afectan favorablemente a los resultados de la organización (Becker y Gerhart, 1996; Guest, 1997; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Wall y Wood, 2005). No obstante, se desconoce en qué medida y cómo estos sistemas de prácticas de alto rendimiento influyen en el rendimiento organizativo.

A pesar de la importancia de identificar los posibles sistemas de prácticas y conocer hasta qué punto influyen en el rendimiento, otros estudios han volcado sus esfuerzos en entender cuáles son los factores que median entre el sistema de prácticas de gestión de personas y el rendimiento organizativo obtenido. De esta forma se pretende comprender cómo influyen las personas en la relación entre el sistema de prácticas de alto rendimiento y el rendimiento organizativo. Siguiendo esta última vía de investigación, Wright, McMahan y MacWilliams (1994) proponen que no son las prácticas que la organización implanta las que generan una ventaja competitiva, sino las actitudes y comportamientos de las personas que conforman la organización. El sistema de prácticas de gestión de personas influye en las personas y éstas, a su vez, producen un efecto en el rendimiento organizativo (Bowen y Ostroff, 2004). El SHRM trata de identificar cuáles son las variables relacionadas con las personas que median en la relación entre los sistemas de prácticas de gestión de personas y el rendimiento organizativo. El campo de estudio SHRM se refiere a la mediación entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo como black box (caja negra). Esto se debe a que hasta el momento no existen evidencias empíricas suficientes que permitan conocer cómo se produce dicha mediación (Becker y Huselid, 2006; Gardner, Moynihan, Park y Wright, 2000; Guest, 2011; Wright y Boswell, 2002).

Partiendo de las teorías del RBV, destacan dos aproximaciones en el SHRM a la hora de explicar la mediación del black box: por un lado (i) la aproximación del capital humano (Barney, Wright y Ketchen, 2001; Barney, 1991; Wright y McMahan, 1992) y por el otro (ii) la del comportamiento (Becker y Huselid, 2006).

La aproximación del capital humano (ver Figura 1) defiende que el sistema de prácticas influirá en el rendimiento organizativo a través de los KSA (conocimientos, destrezas y

habilidades) de las personas que conforman la organización (Becker y Huselid, 1998; Delery y Shaw, 2001; Wright et al., 1994). La teoría del capital humano trata de examinar hasta qué punto el KSA puede predecir los resultados en el rendimiento a través de las capacidades de las personas de la organización (Neal y Griffin, 1999; Stevens y Campion, 1994).

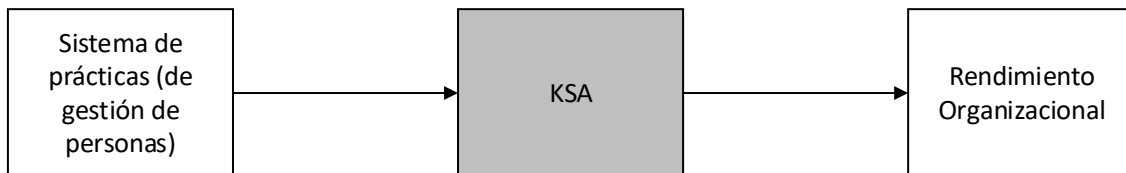


Figura 1: Marco teórico del capital humano

Por otro lado, la aproximación de las actitudes y los comportamientos (ver Figura 2) propone que la relación entre los sistemas de prácticas y el rendimiento organizativo está mediada por las actitudes y los comportamientos de las personas (Becker y Huselid, 2006). Dichas actitudes y comportamientos se distinguen del KSA, los cuales se centran en los atributos de las personas sin tener en cuenta cuál es su actitud o cómo se comportan (Wright et al., 1994). Wright et al. (1994) sostienen que son las actitudes y los comportamientos de las personas las que en última instancia podrían resultar beneficiosas para la organización.

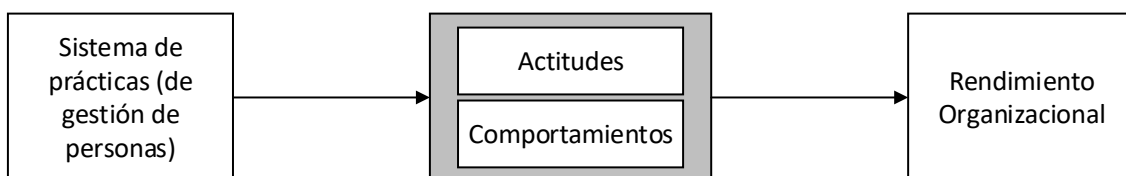


Figura 2: Marco teórico del comportamiento

El RBV puede combinar ambas aproximaciones (el marco teórico del capital humano y el marco teórico del comportamiento) que pueden ser complementarias a la hora de explicar la mediación en la relación entre el sistema de prácticas de gestión de personas y el rendimiento organizativo (ver Figura 3). Wright et al. (1994) sostienen que aunque el KSA puede ser necesario a la hora de llevar a cabo acciones dirigidas por ciertos comportamientos, son sus actitudes y comportamientos los que hacen que las personas tomen las decisiones y acciones necesarias –para lo cual podrán necesitar el KSA- con el fin de lograr un mayor rendimiento. Pero en última instancia son las actitudes y los comportamientos los que hacen que las personas traten de obtener mayores resultados

y los KSA son un medio para conseguirlo (Barney et al., 2001; Becker y Huselid, 1998; Bowen y Ostroff, 2004; Gerhart, 2005; Ostroff y Bowen, 2000).

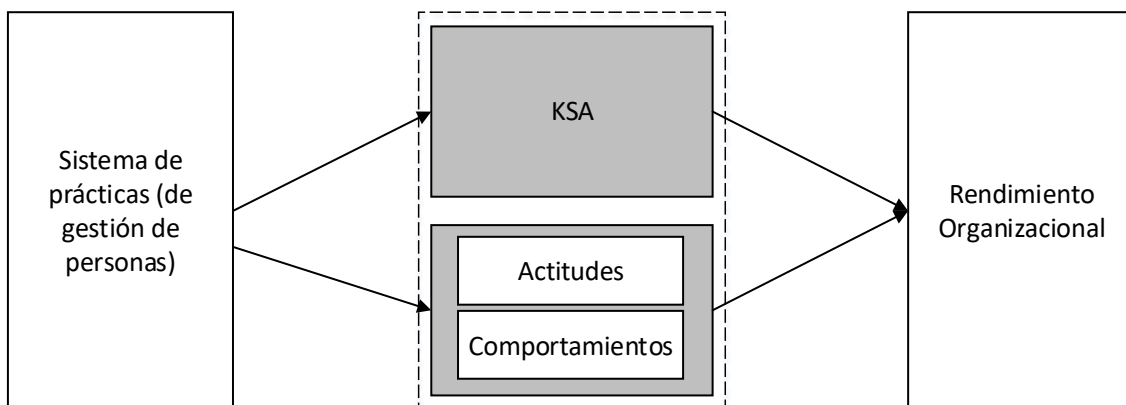


Figura 3: Marco teórico del capital humano y de los comportamientos integrados

1.2 Otros retos en el campo del SHRM

Actualmente, son necesarios nuevos estudios que aborden ciertos retos que hagan frente a una serie de carencias importantes en el campo del SHRM:

- (i) *Estudios longitudinales*: hacen falta más estudios que tengan en cuenta el elemento longitudinal de los modelos y la causalidad en estos (Boxall y Steeneveld, 1999; Gomez-Mejia, 1988; Kling, Harvey y Maclean, 2015; Tregaskis, Daniels, Glover, Butler y Meyer, 2013; Wright, Gardner, Moynihan y Allen, 2005).
- (ii) *Estudios de contexto europeo*: se requieren más estudios que se centran en un contexto europeo y que clarifiquen las diferencias y similitudes de dicho contexto con el contexto anglosajón, más tradicional en el campo del SHRM (Brewster, 2007; Festing, 2012; Marler, 2012; Wright, Snell y Dyer, 2005).
- (iii) *Estudios sobre organizaciones cooperativas*: son necesarios estudios que arrojen luz sobre organizaciones cooperativas debido a la falta de investigaciones en dicho ámbito (Abando, Gallartegi y Rodriguez, 2007; Cheney, Santa Cruz, Peredo y Nazareno, 2014; Craig, Pencavel, Farber y Krueger, 1995; Jones, 2007).

Los estudios longitudinales son aquellos estudios cuyos datos se miden en al menos dos ocasiones a lo largo del tiempo (Wall y Wood, 2005)

). Los estudios transversales son útiles para decidir si realizar o no un estudio longitudinal, debido a que el estudio longitudinal suele tener un mayor coste en recursos. Existen varios tipos de análisis longitudinales y los criterios a tener en cuenta tanto a la hora de recoger los datos como a la hora de analizarlos son estrictos (Tregaskis, Daniels, Glover, Butler y Meyer, 2013; Wall y Wood, 2005). El análisis longitudinal no solo elimina factores temporales no tenidos en cuenta de los resultados de los análisis, sino que es capaz de arrojar luz sobre el orden causal de las variables incluidas en el modelo. El análisis longitudinal ayudaría a explicar la relación causal entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo. Wright, Gardner, Moynihan y Allen (2005) concluyen que la práctica totalidad de los estudios (70 en total) revisados hasta la fecha no permiten llegar a conclusiones en lo referente a la causalidad y solamente tres de los estudios que citan han testeado la causalidad (Fulmer, Gerhart y Scott, 2003; Guest, Michie, Conway y Sheehan, 2003; Huselid y Becker, 1997). Cuatro de los estudios hacen uso de mediciones transversales (estudios en los cuales todos los datos se recogen en un mismo intervalo de tiempo) (Agarwala, 2003; Delery y Doty, 1996; Fulmer et al., 2003; Gelade y Ivery, 2003). De los 70 estudios, 50 utilizaron un diseño post-predictivo: estudios en los cuales las mediciones de los sistemas de prácticas son posteriores a los datos de rendimiento recogidos (e.g., Arthur, 1994; Batt, 2002; Delaney y Huselid, 1996; Hoque, 1999; Ramsay, Scholarios y Harley, 2000). En general, todas estas investigaciones demuestran que la relación entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo es positiva y consistente. Sin embargo, es precipitado sacar conclusiones sobre la causalidad mientras no se lleven a cabo más estudios longitudinales que demuestren el orden causal de dicha relación (Wright et al., 2005). Recientemente, el campo del SHRM trata de realizar estudios longitudinales que clarifiquen el orden causal en la relación entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo (Kling, Harvey y Maclean, 2015).

Por otro lado, estudios previos (Kelly y Gennard, 1996) han demostrado que la relación entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo en un contexto europeo puede ser diferente de un contexto estadounidense, que está más presente en la literatura clásica del SHRM (Boselie y Paauwe, 2005). Paauwe (1996) sostiene que es probable que los derechos de los trabajadores y sindicatos en Europa, mucho más presentes y fuertes, tengan que ver en dichas diferencias (Guest et al., 2003). En la

actualidad, los países europeos se enfrentan a un declive económico que empuja a las organizaciones a reorganizarse, tender a reducir su tamaño y evolucionar, lo que supone un reto para los responsables de gestión de personas y para el campo de investigación del SHRM (Boselie y Paauwe, 2005).

Dentro del contexto europeo, el modelo cooperativo resulta de especial interés para la comunidad científica. Las sociedades cooperativas son organizaciones en las que los trabajadores son propietarios. Estas sociedades se pueden diferenciar de las empresas convencionales en ciertas características fundamentales descritas a continuación (Jones, 2007): (i) participar en los beneficios, (ii) mayor participación en la gestión, (iii) disponer de distintas prioridades estratégicas, como salvaguardar los puestos de trabajo, etc. Las empresas convencionales tratan de mejorar su eficiencia, mientras que las sociedades cooperativas tratan de salvaguardar los puestos de trabajo de sus miembros. Abando, Gallartegi y Rodríguez (2007) sostienen que en el contexto del País Vasco, las organizaciones cooperativas disponen de un nivel cualitativo superior debido a su particular gestión de la calidad y compromiso social, por los resultados que ha demostrado durante las distintas crisis y por el auge de la democracia en las organizaciones. Estas cooperativas han llamado la atención de muchos investigadores. Sin embargo, hasta el momento no ha habido investigaciones cuantitativas (Cheney, Santa Cruz, Peredo y Nazareno, 2014) que podrían arrojar conclusiones de interés para las organizaciones de naturaleza tradicional pues no es necesario tener una entidad jurídica cooperativa para implantar sus características prácticas de gestión de personas (e.g., la participación en los beneficios, en la gestión, etc.).

1.3 La contribución de esta investigación

Esta investigación pretende contribuir al reto de hasta qué punto y de qué forma las actitudes y comportamientos de las personas median entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo en: (i) un contexto europeo (del tipo cooperativo y centrado en el País Vasco), (ii) mediante análisis multinivel, (iii) realizando análisis longitudinal y (iv) analizando varios sectores diferentes. Esta investigación también pretende contribuir

al mundo empresarial y ayudar a tomar decisiones relacionadas con las personas, con el objetivo de incrementar el rendimiento organizativo.

Por lo tanto, el presente estudio analiza la influencia que las prácticas de gestión de personas consideradas estratégicas ejercen en las actitudes y comportamientos de las personas y por consiguiente en el rendimiento organizativo de las empresas cooperativas de diversos sectores (industriales, de distribución de gran superficie y de distribución de pequeña superficie). Las personas son dueñas de dichas organizaciones y gozan de derechos característicos de las sociedades cooperativas mencionadas previamente (Forcadell, 2005).

Para ello se analiza la relación entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo empleando técnicas de modelado multinivel (Mathieu y Taylor 2007) debido a que el estudio combina variables a diferentes niveles de medición: (i) la percepción del sistema de prácticas de gestión de personas y las actitudes de las personas a nivel individual y (ii) el rendimiento organizativo –tanto pasado como actual- a nivel grupal.

Por último, se toma en cuenta el aspecto longitudinal del modelo y se controla el rendimiento pasado para poder suprimir el efecto del rendimiento pasado en las variables de las personas y en el rendimiento actual (Gerhart et al., 2000).

2 Strategic Human Resource Management

2.1 Origen y Definición

El HRM se define como el campo que estudia y proporciona aquellas actividades y procesos necesarios para la efectiva gestión de las personas en las organizaciones. A dichas actividades y procesos se las denomina prácticas de gestión de personas (Schuler y Macmillan, 1984). La gestión de personas tradicionalmente ha tenido como objetivo atraer, retener y motivar a las personas (Schuler y Macmillan, 1984; Wright et al., 1994).

Algunas de las prácticas clave de la gestión de personas tradicional incluyen las variables listadas en la Figura 4 (Schuler y Macmillan, 1984; Wall y Wood, 2005).

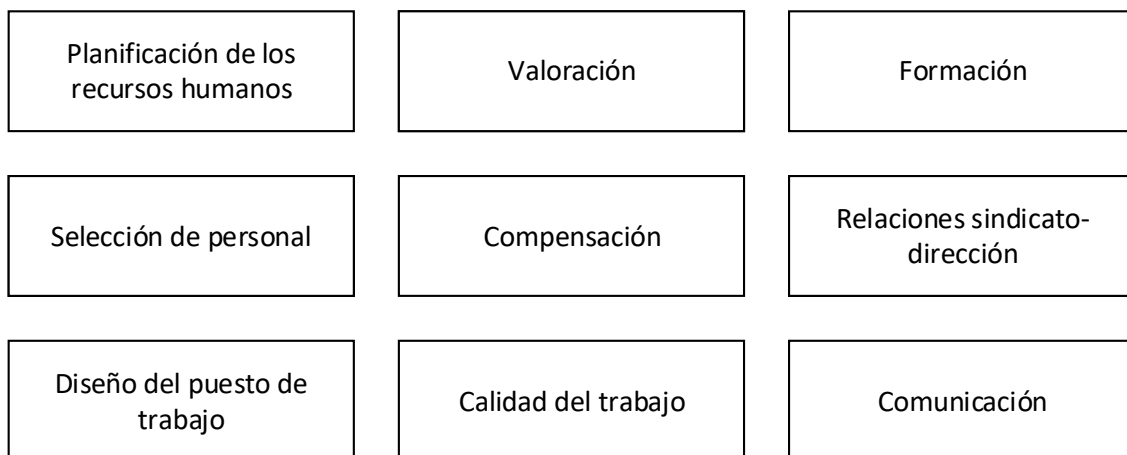


Figura 4: Prácticas clave de gestión de personas tradicional (HRM)

El HRM persigue mejorar el rendimiento organizativo y algunas investigaciones del campo tratan de explicar la consecución de dicho objetivo mediante 4 resultados relacionados con el rendimiento (Uysal, 2013): (i) rendimiento individual, (ii) actitudes y comportamientos organizativos positivos, (iii) gobernanzas de gestión de personas⁶ y (iv) satisfacción en el trabajo. Otros estudios del campo consideran la satisfacción en el

⁶ Uysal (2013) se refiere a las gobernanzas de gestión de personas como la relación de gestión entre la organización y sus personas, que identifica como las prácticas de gestión de personas del SHRM. Por lo tanto, plantea el HRM como un primer acercamiento al SHRM.

trabajo como parte de las actitudes y los comportamientos (Aryee, Budhwar y Chen, 2002; Gardner et al., 2000; Macky y Boxall, 2007; Sels et al., 2006). Mediante las prácticas de gestión de personas -entre otras, las indicadas en la Figura 4-, la organización puede influir en elementos clave como: el desarrollo, la motivación, el compromiso, la implicación de las personas, etc. (Delery, 1998; Ostroff y Bowen, 2000) correspondientes al rendimiento individual y las actitudes y comportamientos.

El SHRM es un campo de investigación más reciente y se sustenta en el campo del HRM tradicional. Wright y McMahan (1992, p.298) definen el SHRM como “...un modelo planificado de prácticas y actividades de gestión de personas que tienen como objetivo posibilitar que la organización alcance sus metas”. Para ello, se basan en una definición previa que sostenía que todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de los individuos en su esfuerzo por formular e implementar las necesidades estratégicas del negocio (Schuler y Macmillan, 1984; Schuler, 1992). En ambas definiciones se destaca la importancia de las prácticas de HRM para materializar la estrategia de la organización, debido a la influencia que las prácticas de gestión de personas pueden ejercer sobre las personas. Las prácticas de gestión de personas que adopta el SHRM están influidas por factores de contexto de la organización (James, Demaree, Mulaik y Ladd, 1992) que pueden ser tanto externos como internos.

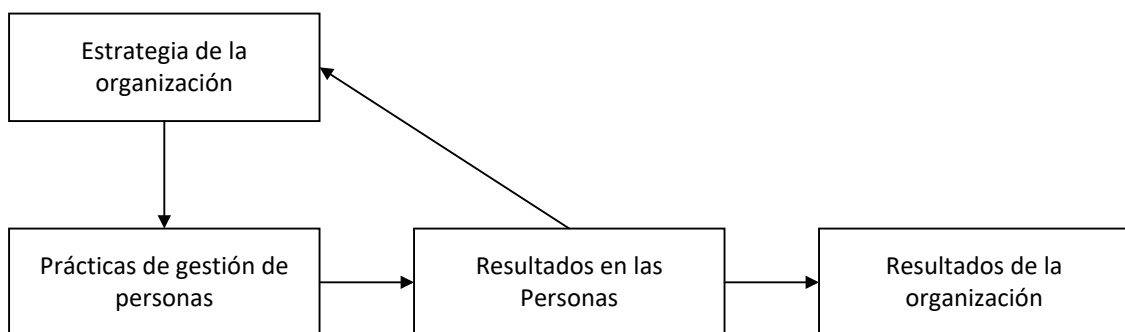


Figura 5: Modelo simplificado de SHRM basado en Wright y McMahan (1992)

Son considerados factores externos los aspectos legales, sociales y políticos relativos a la organización; y se consideran factores internos la tecnología, la estructura, el tamaño y fundamentalmente la estrategia (Jackson y Schuler, 1995; Paauwe, 2005). De esta forma, el SHRM es el resultado de la integración del campo de la gestión de personas tradicional (HRM) con la gestión estratégica (Capelli y Singh, 1992; Ostroff y Bowen, 2000; Wright y Boswell, 2002; Wright y McMahan, 1992; Wright y Snell, 1991). En la

Figura 5 se observa un modelo simplificado basado en un modelo conceptual de la teoría del SHRM de Wright and McMahan (1992).

El SHRM considera las prácticas de gestión de personas como elementos clave para influir en la estrategia de la organización. La hipótesis principal de trabajo relaciona las prácticas de gestión de personas con su efecto en las personas y estos a su vez, en el rendimiento organizativo (Ostroff y Bowen, 2000). Las prácticas de gestión de personas ayudan a las organizaciones a obtener una mayor ventaja competitiva de dos maneras: (i) ayudándose a sí mismos y (ii) ayudando a los demás. La primera, son las políticas adoptadas dentro de la organización, que buscan generar una organización más eficiente. La segunda, se refiere a coordinarse eficientemente con proveedores, clientes y distribuidores mediante las propias prácticas (Wright et al., 1994).

2.1.1 Diferencias entre HRM y SHRM

Hay tres aspectos clave que diferencian el SHRM del HRM (ver la Tabla 1). La primera diferencia es que el HRM considera las prácticas de gestión de personas de forma aislada. En lugar de relacionar una única práctica de gestión de personas con los resultados en las personas, Kovach y Cohen (1992), examinan la relación entre tres prácticas de formación con la satisfacción, el salario, los ascensos, la categoría y la antigüedad. El SHRM sin embargo asume que las personas no suelen responder a una práctica de forma aislada (Becker y Huselid 1998; Delery, Gupta y Shaw 1997; Huselid 1995; Lee y Johnson 1998; MacDuffie 1995). Para poder influir en las personas, el SHRM ve necesario la implantación de un conjunto de prácticas que conforman un sistema (también denominado como “configuración”) (Bowen y Ostroff, 2004).

Un sistema de prácticas adecuadamente diseñado puede producir sinergias positivas que multiplican el efecto de una práctica en la respuesta de las personas debido a que esta práctica se encuentra acompañada de otras que lo refuerzan. Al mismo tiempo, un sistema diseñado inadecuadamente puede derivar también en sinergias negativas (Becker et al., 1997; Becker y Huselid, 1998, 1998b; Delery, 1998). Esto es, el efecto de una práctica en las personas puede ser contraproducente debido a que el resto de prácticas que la acompañan no ajustan adecuadamente (ajuste horizontal). El término “ajuste horizontal” hace referencia al reto de alinear las diferentes prácticas de gestión

de personas en un sistema de prácticas coherente en el que cada práctica respalda a las otras multiplicando su efecto sobre las personas (Delery, 1998).

HRM	SHRM
Analiza las prácticas de gestión de personas de forma aislada	Un sistema o configuración de varias prácticas de gestión de personas
Una sola práctica de gestión de personas con enfoque estratégico	Sistema de prácticas de gestión de personas que trata de alinear las personas con las necesidades estratégicas de la organización
Trata de mejorar variables de resultados en personas a nivel individual mediante prácticas de gestión de personas	Busca comprender cómo el sistema de prácticas de gestión de personas contribuye a adquirir una ventaja competitiva

Tabla 1: Las 3 diferencias clave entre el HRM y el SHRM

Delery (1998) sostiene que se produce una sinergia positiva cuando dos prácticas se refuerzan mutuamente: esto es, una ayuda a la efectividad de la otra (por ejemplo, la efectividad de los programas de formación podría incrementarse combinándolos con prácticas de contratación muy selectivas). Becker et al. (1997) definen el fenómeno de la sinergia positiva como *powerful connection*. No obstante, es posible que se produzcan también sinergias negativas. Esto se produce cuando dos prácticas combinadas obtienen peores resultados que cualquiera de esas prácticas por separado. Becker et al. (1997) definen el fenómeno de la sinergia negativa como *deadly combination* (Combs, Liu, Hall y Ketchen, 2006). Por ejemplo, podría producirse una sinergia negativa cuando se implantan simultáneamente una práctica de trabajo en equipo combinado con sistemas de incentivos individuales (probablemente los intereses del grupo chocan con los individuales) (Meuer, 2016; Wright y Boswell, 2002).

La segunda diferencia tiene que ver con la forma en la que la gestión de personas tradicional y el SHRM se relacionan con la gestión estratégica. La gestión de personas tradicional trabaja una sola práctica con un enfoque estratégico (e.g., Ackermann 1987). Sin embargo, el SHRM busca desarrollar un sistema de prácticas que fomente el rol

estratégico de las personas de la organización. Para ello, persigue alinear dicho sistema con las necesidades estratégicas de la organización (ajuste vertical) (Becker y Huselid 1998; Becker y Huselid 1998; Delery y Shaw 2001). El ajuste vertical hace referencia al alineamiento de las prácticas de gestión de personas con el contexto específico de la organización (Delery, 1998). Este ajuste vertical sostiene que un sistema de prácticas implantado de acuerdo a un entorno organizativo específico podría ser de valor para la estrategia –pudiendo ser inimitable para los competidores- (Becker y Huselid 1998; Becker y Huselid 1998; Delery y Shaw 2001) y que ello puede suponer una ventaja competitiva en sí mismo (Wright y McMahan, 1992).

La tercera diferencia tiene que ver con las variables dependientes objeto de mejora. La gestión de personas tradicional persigue mejorar variables a nivel individual (por ejemplo: la satisfacción en el trabajo y/o el rendimiento individual) (Hochwarter, Perrewé, Ferris y Brymer, 1999). El SHRM se enfoca en comprender cuánto y cómo el sistema de prácticas de gestión de personas contribuye a adquirir una ventaja competitiva y/o a mejorar el rendimiento organizativo.

2.1.2 Preguntas de investigación del SHRM

El SHRM trata de dilucidar en qué medida las personas pueden contribuir a adquirir y mantener una ventaja competitiva para la organización (Guest, 2011b; Uysal, 2013; Wright y McMahan, 1992). Por tanto, las preguntas de investigación que los estudios plantean y cuyas respuestas tratan de encontrar son: (i) cuánto y (ii) cómo influyen los sistemas de prácticas de gestión de personas en el rendimiento económico-financiero a nivel organizativo asumiendo que dicho efecto se da a través de las personas. La mayoría de los estudios realizados hasta comienzos de los años 2000 han tratado de discernir cuánto influyen los sistemas de gestión de personas en el rendimiento (e.g., Bae y Lawler, 2000; Cappelli y Neumark, 2001; Carlson, Upton y Seaman, 2006; Russell, Terborg y Powers, 1985; Terpstra y Rozell, 1993). Sin embargo, cada vez más investigaciones (e.g., Gardner et al., 2000; Messersmith et al., 2011; Muduli, 2015; Peña et al., 2015) intentan explicar cómo logra el sistema de prácticas influir en la ventaja competitiva mediante las personas. Ello implica comprender los mecanismos intermedios que protagonizan las personas en el vínculo entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo (Becker y Gerhart, 1996; Becker y Huselid, 1998; Delery y Shaw, 2001; Wright et al., 1994).

2.2 Influencia de las personas en la ventaja competitiva

Entre los retos más importantes del SHRM está el comprender cuánto influyen las personas en la ventaja competitiva de la organización (ver Figura 6). La teoría de las actitudes y los comportamientos es una de las teorías más aceptadas en el campo de investigación actualmente y, defiende que una configuración de prácticas de gestión de personas que conforma un sistema de prácticas coherente con las necesidades estratégicas de la organización podría generar sinergias positivas que influyan positivamente en la implicación de las personas en la organización. Ésta a su vez, podría tener un efecto positivo en el rendimiento a nivel organizativo, contribuyendo a lograr una mejor ventaja competitiva en la organización (Katou y Budhwar, 2006; Messersmith et al., 2011; Peña et al., 2015).

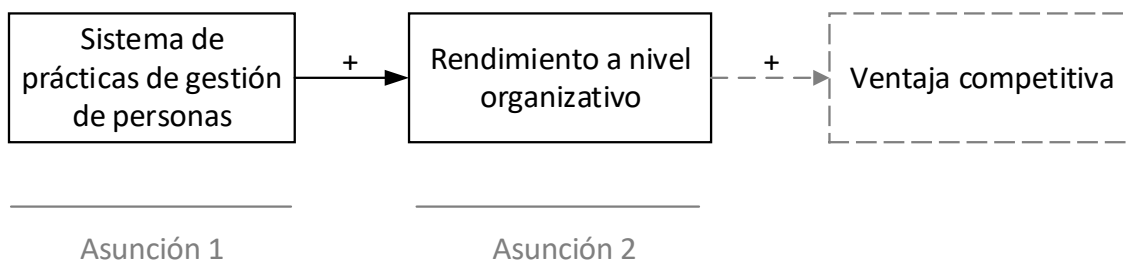


Figura 6: Hipótesis sobre el cuánto influyen los sistemas de prácticas en la ventaja competitiva

Dicha teoría parte de dos asunciones (ver Figura 6). La primera asunción, defiende que una mayor implantación del sistema de prácticas de gestión de personas coherente con las necesidades estratégicas de la organización, generan sinergias positivas entre ellas y dichas sinergias a su vez, influyen en una mayor implicación de las personas en la organización.

La estrategia de compromiso es opuesta a la estrategia de control tradicional puesto que la del compromiso persigue el desarrollo y el compromiso de las personas para conseguir mejores resultados. Esta estrategia asume que un sistema de prácticas de gestión de personas que materializa una estrategia de compromiso mejorará el nivel de implicación con los retos estratégicos de la organización. Algunos ejemplos de prácticas de gestión de personas relacionadas con la estrategia de compromiso son el enriquecimiento del puesto de trabajo, la seguridad de empleo, la retribución variable, la participación en

decisiones estratégicas y la comunicación (Walton, 1985). A los sistemas de prácticas que utilizan éstas estrategias de compromiso, se los denomina sistemas de trabajo de alto rendimiento (HPWS) (Ostroff y Bowen, 2000), sistemas de trabajo de alto compromiso (HCWS) (Wood y Wall, 2007) y sistemas de trabajo de alta implicación (HIWS) (Wood y Wall, 2007).

La segunda asunción, sostiene que un mayor rendimiento a nivel organizativo influye en lograr una mayor ventaja competitiva para la organización. Se asume que las organizaciones más competitivas son las que presentan un mayor rendimiento económico-financiero (Arthur, 1994; Becker y Huselid, 1998; Delery et al., 1997; Ostroff, 2000).

La estrategia del compromiso propone (ver Figura 7) que un sistema de prácticas con un ajuste horizontal⁷ y un ajuste vertical⁸ son clave para desarrollar habilidades, actitudes y comportamientos que ayuden a materializar mejor y más rápidamente la estrategia de la organización y lograr así una ventaja competitiva en la organización (Becker y Huselid, 1998; Delaney y Huselid, 1996; Delery y Shaw, 2001; Dyer y Reeves, 1995; Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw y Prennushi, 1997).

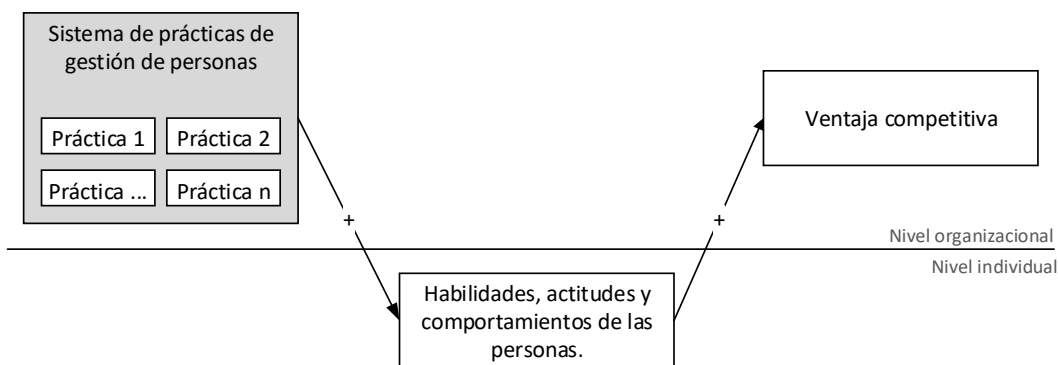


Figura 7: Argumento de la estrategia de compromiso

Estudios previos demuestran una relación positiva entre los sistemas de prácticas y el rendimiento organizativo en diversos sectores como: industria, distribución, servicios,

⁷ Se considera que existe ajuste horizontal en un sistema cuando las prácticas de gestión de personas de dicho sistema se acompañan mutuamente generando sinergias positivas.

⁸ Se considera que existe ajuste vertical cuando el sistema de prácticas es coherente con las necesidades estratégicas de la organización.

etc. (Arthur, 1994; Becker et al., 1997; Becker y Huselid, 1998; Delaney y Huselid, 1996; Delery et al., 1997; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Ostroff, 2000; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996). Combs, Liu, Hall y Ketchen (2006) realizaron un análisis cuyos resultados apuntan a que existe una relación positiva y significativa entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo. Existe un consenso general sobre la validez de ésta hipótesis (Guest et al., 2003; Van De Voorde, Paauwe y Van Veldhoven, 2012; Wright et al., 2005). Sin embargo, y a pesar del consenso existente, resulta difícil comparar los estudios entre sí debido a varios motivos que se detallan en los próximos apartados: (i) el enfoque empleado en el estudio y (ii) la variedad de modelos de sistema.

2.2.1 Enfoques del sistema de prácticas

El primero de los motivos por lo que resulta difícil comparar los diferentes estudios entre sí, es el enfoque empleado en el estudio. Se han desarrollado tres enfoques diferentes para estudiar la relación entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo (Becker y Gerhart, 1996; Delery y Doty, 1996; Hager y Brudney, 2015; Martín-Alcázar, Romero-Fernández y Sánchez-Gardey, 2005; Michie y Sheehan, 2005; Ostroff, 2000):

- (i) El enfoque universalista (e.g., Bartel, 1994; Machin y Paine, 2008).
- (ii) El enfoque contingente (e.g., Delery y Doty, 1996; Haski-Leventhal y Meijjs, 2011).
- (iii) El enfoque configuracional (e.g., Huselid, 1995; Martín-Alcázar et al., 2005).

Los estudios con un enfoque universalista se basan en la lógica argumental de que un sistema de prácticas de gestión de personas sinérgico produce un efecto positivo en el rendimiento organizativo independientemente del sector y el tipo de actividad (Hager y Brudney, 2015). El sistema de prácticas propuesto busca maximizar (i) la promoción interna, (ii) los sistemas formales de capacitación, (iii) la evaluación orientada a resultados, (iv) las remuneraciones basadas en el desempeño, (v) la seguridad de empleo, (vi) la escucha y (vii) el diseño de los puestos de trabajo producirá un efecto positivo en el rendimiento organizativo (Delery y Doty, 1996; Hager y Brudney, 2015). Dichas prácticas son mencionados entre las 16 prácticas de gestión de personas propuestas por Pfeffer (1994).

Los estudios con un enfoque contingente se basan en la lógica de que se debe adoptar un sistema de prácticas adecuado –y predefinido- para la estrategia de la organización (Hager y Brudney, 2015). Dicho enfoque parte del supuesto de que existen diferentes sistemas de prácticas que ajustan mejor en diferentes contextos organizativos (Ostroff, 2000). La variable de contexto organizativo más frecuentemente empleada es la estrategia organizativa (Boxall y Purcell, 2011; Delery y Doty, 1996). Los argumentos del enfoque contingente no solo tienen en cuenta las relaciones lineales con las variables dependientes, sino que tienen en cuenta además las interacciones del sistema de prácticas con la estrategia organizativa, por ello el enfoque contingente es más complejo que el enfoque universalista (Bozarth y McDermott, 1998; Drazin y Van de Ven, 1985; Schoonhoven, 1981; Venkatraman, 1989). El enfoque contingente sugiere que la relación entre el sistema de prácticas de gestión de personas y el rendimiento organizativo será contingente dependiendo de factores de contexto como la estrategia de la organización y del ajuste de las prácticas de gestión de personas con dicha estrategia (ajuste vertical) (Delery y Doty, 1996; Hager y Brudney, 2015).

Por último, los estudios con un enfoque configuracional se basan en investigaciones empíricas que buscan configuraciones de prácticas de gestión de personas para cada organización. Las necesidades situacionales y contextuales de la organización requieren de la configuración a medida de un sistema de prácticas que maximice el efecto sinérgico de las prácticas (Doty, Glick y Huber, 1993; Hager y Brudney, 2015; Meyer, Tsui y Hinings, 1993; Venkatraman y Prescott, 1990). A diferencia del enfoque contingente -que trata de conformar el sistema de prácticas orientándolo al contexto organizativo (por ejemplo, la estrategia)-, el enfoque configuracional relaciona los constructos de las prácticas de gestión de personas de manera que produzcan sinergias positivas que maximicen su influencia en las variables dependientes que se pretenden maximizar tanto a nivel individual (e.g., satisfacción en el trabajo, compromiso afectivo, empoderamiento psicológico, etc.) como organizativo (e.g., productividad, resultados financieros, etc.) (Doty y Glick, 1994). Los modelos conceptuales y analíticos empleados en dichos estudios han de ser consistentes con una estructura teórica lógica adecuada para cada configuración (Schoonhoven, 1981; Venkatraman, 1989) y a su vez, se ha de tener en cuenta primero un ajuste horizontal (entre las prácticas) y posteriormente un ajuste vertical (referente a la estrategia). Las configuraciones se basan en sinergias e

interacciones a un nivel en el que el enfoque contingente no puede representar debido a su complejidad. Mintzberg (1983) sostiene que debido a la complejidad de las múltiples variables contextuales a tener en cuenta para las distintas configuraciones de los sistemas, el análisis de estudios empíricos no es suficiente. En lugar de seleccionar las prácticas de gestión de personas en base a una estrategia, se tienen en cuenta las relaciones sinérgicas de las distintas configuraciones de las prácticas de gestión de personas (Delery y Doty, 1996).

Actualmente, existe un debate en cuanto a qué enfoque es el más idóneo para abordar el SHRM (Hager y Brudney, 2015; Michie y Sheehan, 2005). Algunos investigadores (Becker y Gerhart, 1996; Martín-Alcázar et al., 2005; Youndt et al., 1996) sostienen que los enfoques pueden no ser excluyentes (e.g., Milgrom y Roberts, 1995): los enfoques se pueden complementar de modo que se consiga un sistema de prácticas que se pueda aplicar en cualquier organización mediante el cual se pueda producir un ajuste horizontal (sinergias positivas entre las prácticas que influyen en las variables dependientes) y un ajuste vertical idóneos (se enfoquen en dar respuesta a la estrategia planteada en el contexto de la organización) (Martín-Alcázar et al., 2005; Youndt et al., 1996). El enfoque más extendido es el enfoque universal (e.g., Machin y Paine, 2008) y el que menos se emplea es el enfoque configuracional (e.g., Delery y Doty, 1996; Martín-Alcázar et al., 2005). A pesar de que el enfoque universal es el enfoque que ha proporcionado resultados más sólidos hasta el momento, el SHRM recomienda abordar un enfoque configuracional (Becker y Gerhart, 1996; Becker y Huselid, 1998; Wright y Boswell, 2002). Esto es debido a que este enfoque persigue el ajuste horizontal del sistema para generar sinergias entre las diferentes prácticas y a su vez persigue el ajuste vertical del sistema coherente con el contexto del estudio (Michie y Sheehan, 2005). El enfoque configuracional asume que para implantar una estrategia de compromiso en las personas se pueden diseñar diversas configuraciones de prácticas igualmente efectivas (Meyer, Allen y Smith, 1993).

En esta investigación se emplea el enfoque universalista que implica que las prácticas consideradas constituyen un sistema o configuración, pero no se contrasta la posible existencia de varios sistemas de prácticas igualmente efectivos en función de los diferentes contextos organizativos, sino un único “mejor” sistema de prácticas.

2.2.2 Variedad de modelos del sistema de prácticas

El segundo motivo de la dificultad a la hora de comparar los diferentes estudios entre sí y acumular evidencias empíricas está relacionado con la variedad de los modelos de sistema de prácticas existentes. Se han distinguido principalmente dos tipologías de sistemas de prácticas de gestión de personas que materializan una estrategia de compromiso: la tipología externa y la tipología interna (Dyer y Kochan, 1994). Los modelos de sistemas definidos bajo una perspectiva externa han seguido un enfoque contingente, empleando la estrategia como variable contextual clave para definir dicho sistema (e.g., Becker y Huselid, 1998; Youndt et al., 1996).

Por otro lado, los sistemas de prácticas que se han definido bajo la perspectiva interna, son aquellos que tratan de materializar una estrategia de compromiso en las personas bajo un enfoque universal. Bajo esta perspectiva interna se han propuesto diversos sistemas de prácticas de gestión de personas que materializan una estrategia de compromiso. El sistema de trabajo de alto rendimiento⁹ (Pfeffer, 1994), el sistema *de trabajo de alto compromiso*¹⁰ (Walton, 1985), el sistema *de trabajo de alta implicación*¹¹ (Lawler, 1992), las mejores prácticas (Pfeffer, 1994), las ganancias mutuas (Mutual Gains) (Kochan y Osterman, 1994) y el modelo del esfuerzo discrecional (Discretionary Effort) (Bailey, 1993). Todos estos modelos tienen como eje central materializar una estrategia de compromiso en las personas (independientemente de la estrategia de la organización) al considerarlas como una inversión para la organización en lugar de un gasto. Todos los modelos mencionados (HPWS, HCWS, HIWS, mejores prácticas, ganancias mutuas, esfuerzo discrecional) han sido contrastados de forma empírica en diferentes estudios (Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg, 2000; Boselie, Dietz y Boon, 2005; Edwards y Wright, 2001; Evans y Davis, 2005; Macky y Boxall, 2008; Su y Wright, 2012; Wood, Van Veldhoven, Croon y de Menezes, 2012). La mayoría de las investigaciones que han utilizado éstas tipologías han encontrado una relación positiva y significativa entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo. Arthur (1992,

⁹ Sistema de trabajo de alto rendimiento: en adelante también HPWS.

¹⁰ Sistema de trabajo de alto compromiso: en adelante también HCWS.

¹¹ Sistema de trabajo de alta implicación: en adelante también HIWS.

1994) demostró la relación entre el HPWS y el rendimiento. Lee y Johnson (1998), Vandenberg, Richardson y Eastman (1999) y Messersmith, Patel y Lepak (2011) encontraron evidencias de la relación entre el HIWS y el rendimiento organizativo. Delery et al. (1997); Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg (2000); MacDuffie (1995); Delaney y Huselid (1996) y de Menezes y Wood (2006) encontraron una relación positiva del modelo de esfuerzo discrecional con el rendimiento organizativo. Delery y Doty (1996) muestran una relación empíricamente positiva y significativa entre el modelo de mejores prácticas y el rendimiento organizativo.

El modelo esfuerzo discrecional propuesto por Bailey (1993) se basa en tres atributos que un sistema de prácticas ha de maximizar con el objetivo de mejorar el rendimiento organizativo (Delery et al., 1997): (i) el conocimiento o la capacidad, (ii) la motivación y (iii) la oportunidad (la posibilidad de tomar decisiones e iniciativas). La mayoría de estudios utiliza como criterio estos tres atributos para definir las prácticas de gestión de personas a la hora de configurar el sistema. Partiendo de dichos atributos, se ha definido el marco teórico denominado como AMO (A: ability; M: motivation; O: opportunity) (Appelbaum et al., 2000). Los modelos basados en el marco del AMO sugieren que las habilidades, motivación y la oportunidad de actuar son los tres elementos mediante los cuales se relacionan el sistema de prácticas y el rendimiento de las personas. El marco del AMO sostiene que se deben implementar las capacidades, la motivación y la oportunidad simultáneamente debido a que es necesario el conocimiento o la capacidad para llevar a cabo una tarea, motivación para tomar la iniciativa o emprender la tarea y la oportunidad para llevar a cabo dicha acción (Appelbaum et al., 2000; Becker y Huselid, 1998; Delery y Shaw, 2001; Guest, 1997; Jiang, Takeuchi y Lepak, 2013; Lepak et al., 2006). Actualmente, este marco teórico se utiliza como guía para identificar las prácticas de gestión de personas de modelos como el HPWS o el HCWS (Boxall y Macky, 2009). Revisiones de estudios recientes (Jiang et al., 2013; Paauwe, 2009) sostienen que la mayoría de los estudios publicados a partir del año 2000 implementan modelos basados en el marco del AMO.

A pesar de las diferentes configuraciones de los sistemas propuestos, todos ellos se basan en la lógica de una estrategia de compromiso en lugar de la clásica estrategia de control (Dyer y Reeves, 1995; Jensen, Patel y Messersmith, 2011). En general, se ha

encontrado una relación significativa y positiva en los estudios basados en la estrategia de compromiso que materializan un vínculo entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo aplicando el AMO (e.g., Gong et al., 2009; Jensen et al., 2011; Jiang et al., 2013; Lepak et al., 2012).

2.2.3 Conclusiones y situación actual

A pesar del consenso existente sobre la relación entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo (Becker y Gerhart, 1996; Becker et al., 1997; Bowen y Ostroff, 2004; Guest, 1997; Roehling et al., 2005; Takeuchi, Lepak, Wang y Takeuchi, 2007b; Wright et al., 1994; Youndt et al., 1996) existen numerosas limitaciones entre los que destacan dos grandes retos que pueden poner en cuestión dicha relación.

El primero de los retos trata la mediación multinivel. Los estudios del marco del SHRM que analizan la relación entre el sistema y rendimiento asumen que el sistema de prácticas de gestión de personas influye en el rendimiento (a nivel organizativo) a través de las personas (a nivel individual) (Bowen y Ostroff, 2004; Takeuchi et al., 2007b). En el SHRM, se denomina *black box* a aquellos factores que explican la relación entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo (Peter Boxall, Guthrie y Paauwe, 2016; Gardner et al., 2000). El origen del término es debido a la falta de consenso existente actualmente en cuanto a los pormenores de dicha mediación. Numerosos autores del campo del SHRM destacan la necesidad de analizar el *black box* (la mediación de las personas) para comprender cómo el sistema de prácticas influye en el rendimiento. Esto requiere la realización de investigaciones multinivel, pues resulta necesario enlazar los sistemas de prácticas a nivel organizativo y el rendimiento a nivel organizativo con la mediación de las personas a nivel individual (Mathieu y Taylor, 2007; Maynard, Gilson y Mathieu, 2012; Messersmith et al., 2011; Ostroff y Bowen, 2000; Shen, 2015; Takeuchi et al., 2007; Tregaskis et al., 2013; Wood et al., 2012). A pesar de que en los últimos años han proliferado estudios que investigan el *black box* (e.g., Boxall, Ang y Bartram, 2011; Elorza, Aritzeta y Ayestarán, 2011; Messersmith et al., 2011), son necesarias más evidencias empíricas en esta dirección.

El segundo reto trata el orden causal. Wall y Wood (2005) destacan la necesidad de estudios longitudinales para explicar el orden causal que existe en la relación del sistema

de prácticas y el rendimiento organizativo (Guest, 2011; Maynard et al., 2012; Messersmith et al., 2011; Tregaskis et al., 2013). Los estudios longitudinales pueden servir y para establecer el orden causal de las variables implicadas. En el SHRM se asume como causalidad normal el orden en el que el sistema de prácticas pasado influye en el rendimiento organizativo futuro a través de su efecto en las personas. El orden causal inverso propone que es el rendimiento pasado el que ayuda a implantar el sistema de prácticas de gestión de personas en las organizaciones. Finalmente, también es posible que la relación entre los sistemas de prácticas de gestión de personas y el rendimiento sea cíclica; esto es, ambas variables son causa y efecto (Kling et al., 2015). Análisis previos muestran que el rendimiento organizativo pasado explica gran parte del rendimiento organizativo actual, lo cual genera dudas sobre las investigaciones previas que no han contemplado dicho elemento pasado (e.g., Guest et al. 2003). Por todo ello, Guest (2011) señala que se precisa de más estudios longitudinales.

Ambos retos requieren más estudios que analicen la mediación de las personas entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo mediante técnicas multinivel (Ostroff y Bowen, 2000; Tregaskis et al., 2013; Wood, Van Veldhoven, Croon y de Menezes, 2012) y longitudinales adecuados (Guest, 2011; Tregaskis et al., 2013; Wright et al., 2005) para hacer frente a las limitaciones previamente mencionadas.

2.3 Reto 1: black box – la mediación multinivel

“Las personas son la ventaja competitiva, no las prácticas utilizadas para atraer, utilizar y retener a las personas” (Wright et al., 1994). Las variables mediadoras entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo son aquellas variables de las personas que se relacionan tanto con el sistema de prácticas como con el rendimiento organizativo (Baron y Kenny, 1986). Los estudios que han relacionado el sistema de prácticas con el rendimiento organizativo parten del supuesto de que una adecuada combinación de prácticas implantadas a nivel organizativo puede generar sinergias positivas que influyen en variables mediadoras relacionadas con las personas a nivel individual y éstas a su vez pueden contribuir a un rendimiento a nivel organizativo superior (ver Figura 7) (Becker y Gerhart, 1996; Bowen y Ostroff, 2004; Guest, 1997; Wright et al., 1994).

Son diversas las teorías que proponen la mediación de las personas entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo (Jackson y Schuler, 1995; Wright & McMahan, 1992). Según Truss (2001) destacan los consiguientes marcos teóricos: (a) el marco teórico del RBV, (b) el marco teórico del capital humano y (c) el marco teórico del comportamiento. A continuación se desarrolla cada uno de ellos.

a) La teoría del RBV (el punto de vista basado en los recursos) sostiene que un recurso que es (i) valioso, (ii) raro, (iii) inimitable y (iv) no-sustituible puede generar una ventaja competitiva (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wright et al., 1994).

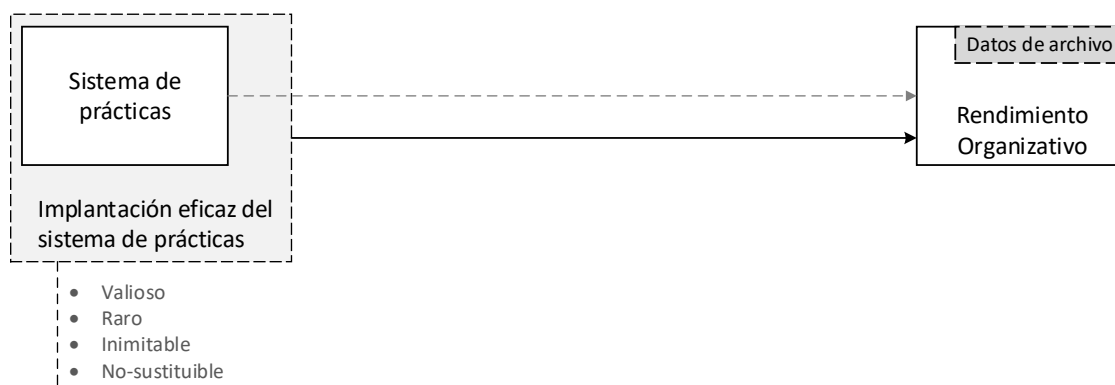


Figura 8: La "implantación eficaz" del sistema como mediadora

Tradicionalmente el SHRM se ha centrado en la configuración del sistema de prácticas. Los estudios del RBV argumentan que el diseño del sistema de prácticas puede ser fácilmente imitable, pero no ocurre así con la implantación eficaz de un sistema (aunque se trate de un sistema común). Esta implantación eficaz puede ser un recurso inimitable y podría resultar ser una fuente de ventaja competitiva (ver Figura 8) (Becker y Huselid, 2006). El marco teórico del RBV se ha convertido en parte integral del campo SHRM debido a que se complementa con los planteamientos sobre los que se asienta el SHRM (Wright et al., 2001). Numerosos estudios han abordado el SHRM desde el argumento del RBV (e.g., Boxall y Steeneveld, 1999; Koch y McGrath, 1996; Lepak, Takeuchi y Snell, 2003; Richard, 2000; Wright, Smart y McMahan, 1995; Youndt y Snell, 2004).

b) Por otro lado, la teoría del capital humano sostiene que los conocimientos, las destrezas y las habilidades o KSA (K: Knowledge, S: Skills, A: Abilities) pueden ser un recurso con potencial para otorgar a la organización una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Wright et al., 1994). Son las personas las que son capaces de disponer de

conocimientos, destrezas y habilidades (el KSA) que son valiosos, raros, inimitables y difícilmente sustituibles (Flamholtz y Lacey, 1981). Según esta teoría, el KSA de las personas de la organización pueden ser recursos clave que actúan como mediadoras en la relación entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo (ver Figura 9) (Becker y Huselid, 1998; Delery y Shaw, 2001).



Figura 9: el KSA como mediador entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo

c) Finalmente, el marco teórico del comportamiento propone que las personas pueden llegar a ser fuente de ventaja competitiva sostenible mediante una serie de actitudes y comportamientos adecuados para la estrategia de la organización (Barney et al., 2001; Jackson, Schuler y Rivero, 1989; Wright et al., 1994; Wright y McMahan, 1992). El marco teórico del comportamiento argumenta que las prácticas del sistema de gestión de personas pueden promover comportamientos y actitudes apropiados para la estrategia. Estas configuraciones podrían ser fuente de una ventaja competitiva en la organización (Jackson et al., 1989; Schuler y Macmillan, 1984). Wright et al. (2001) sostienen que las prácticas de gestión de personas de alto rendimiento (HPWP) impulsan actitudes y comportamientos que resultan valiosos, raros, inimitables y muy difícilmente sustituibles pudiendo contribuir a una mejora del rendimiento organizativo (Combs et al., 2006). La teoría del comportamiento asume que el capital humano es un antecedente que influye en las actitudes y los comportamientos de las personas. Según esta lógica, el recurso clave son las actitudes y los comportamientos que materializan las acciones que afectarán finalmente al rendimiento organizativo dado que la sensación de capacidad ayudará a que las personas materialicen comportamientos proactivos (ver Figura 10) (Barney et al., 2001; Becker y Huselid, 1998; Gerhart, 2005; Wright et al., 1994).

El compromiso afectivo se define como el punto hasta el que las personas se sienten leales e identificadas con la organización a la que pertenecen (Meyer y Allen, 1991; Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974). Un mayor compromiso puede influir tanto en

un mejor rendimiento individual (Appelbaum et al., 2000; Wright y Bonett, 2002) como organizativo (e.g., Alfalla-Luque, Marin-Garcia y Medina-Lopez, 2015).

Junto con el compromiso, la satisfacción es otra variable frecuentemente empleada como mediadora entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo. Las personas que perciben que la organización implementa un HPWS persiguiendo una mejora de su bienestar, muestran niveles más elevados de satisfacción en el trabajo (Guest, 1999; Macky y Boxall, 2008; Messersmith et al., 2011; Takeuchi, Chen y Lepak, 2009; Vandenberg, Richardson y Eastman, 1999; Wu y Chaturvedi, 2009). Asimismo, una mayor satisfacción en el trabajo puede derivar en comportamientos que mejoren el rendimiento a nivel departamental (Lapierre y Hackett, 2007; Whitman, Van Rooy y Viswesvaran, 2010) y dicha satisfacción a nivel organizativo podría tener impacto en el rendimiento organizativo (Fulmer et al., 2003; Nishii, Lepak y Schneider, 2008b). Siguiendo esta lógica, algunos estudios han concluido que una mayor satisfacción de las personas de una organización ayuda a generar comportamientos que producen clientes más satisfechos (e.g., Rogg et al., 2001; Schmit y Allscheid, 1995).

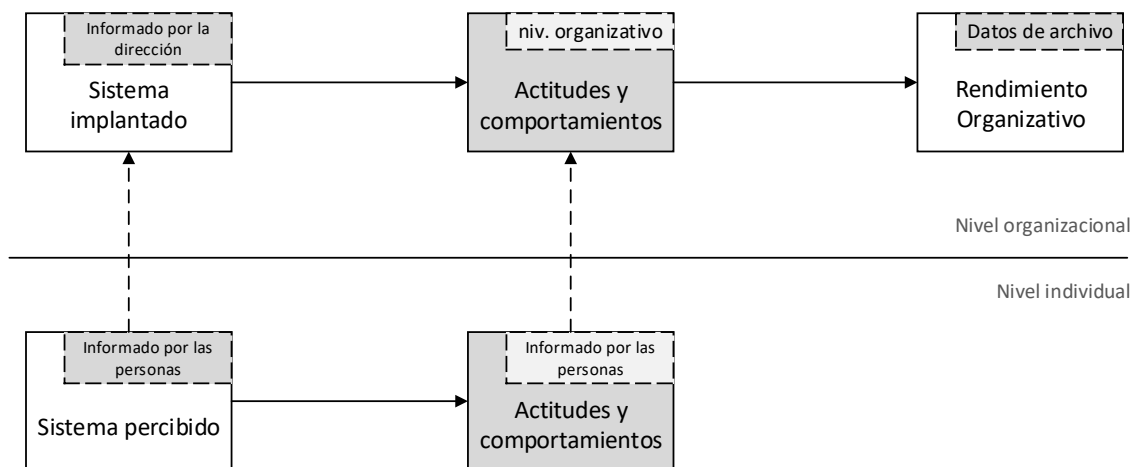


Figura 10: Actitudes y Comportamientos

Las organizaciones conforman sistemas de naturaleza multinivel (Kozlowski y Klein, 2000). Desde la década de los 90, el campo del SHRM ha avanzado desde un modelo simplista en el que las prácticas de gestión de personas se correlacionaban directamente con el rendimiento organizativo hasta teorías más avanzadas que sostienen que la relación entre el sistema de prácticas de gestión de personas implantado por la organización y el rendimiento organizativo es mediada por las personas a un nivel

individual (*black box*). Dicha teoría multinivel necesita ir acompañada de métodos de análisis más complejos que los anteriormente empleados para poder llevar a cabo el análisis de los datos multinivel (Pauwe, 2009).

Kozlowski y Klein (2000) sostienen que las principales dificultades a la hora de abordar investigaciones multinivel antes del año 2000 han sido consecuencia de niveles incongruentes en los constructos, medidas y análisis (como pueden ser los errores de especificaciones, márgenes de error, correlaciones ecológicas¹², etc.) o, lo que es lo mismo, dificultades técnicas y metodológicas a la hora de abordar el análisis multinivel.

Previo al procedimiento de los análisis multinivel, a menudo se realizan estudios a un único nivel de análisis y así evitar la complejidad añadida de dicho análisis. Posteriormente, se aborda el modelo desde un enfoque multinivel. Huselid (1995) relaciona las prácticas de gestión de personas a nivel organizativo con los datos agregados de los resultados en las personas y relaciona estos con el rendimiento organizativo. Ostroff y Bowen (2000) emplean un modelo multinivel para analizar las relaciones planteadas por Huselid, tomando el elemento mediador de los resultados en las personas a nivel individual.

Tal y como indican Kozlowski y Klein (2000), los modelos multinivel están diseñados para enlazar las perspectivas macro y micro, definiendo relaciones entre datos a distintos niveles de análisis (individual y departamental, departamental y organizativo, etc.). Los diferentes modelos pueden relacionar los niveles de análisis de arriba abajo (top-down) o de abajo arriba (bottom-up) y habitualmente ambas en el mismo modelo. La relación de arriba abajo se basa en las influencias contextuales que un grupo de nivel superior ejerce en las entidades del grupo de orden inferior (e.g., un elemento contextual de una organización en una persona que trabaja en ella) y la relación de abajo arriba sostiene que las entidades de nivel inferior pueden conformar un fenómeno colectivo que se puede ver reflejado en un nivel superior (e.g., un clima social a nivel organizativo

¹² Las correlaciones ecológicas son las correlaciones que se dan entre las medias de los elementos de dos grupos distintos, en lugar de las correlaciones entre los individuos de dichos grupos. La correlación descrita a nivel grupal será probablemente muy superior a la del nivel individual puesto que se utilizan medias. A eso se lo denomina una falacia ecológica y de ahí: correlación ecológica.

dependiente del estado anímico de las personas de dicha organización) (Kozlowski y Klein, 2000).

El marco teórico del RBV desarrolla estudios macro, dado que se aproxima desde el ámbito de la estrategia a nivel organizativo. Las variables tanto independientes como dependientes que se utilizan suelen ser a nivel organizativo (e.g., Martínez-del-Río, Céspedes-Lorente, y Carmona-Moreno 2012; Park et al. 2003). Los estudios pertenecientes al marco teórico del comportamiento son principalmente, estudios a nivel micro y de naturaleza multinivel debido a que se centran en las actitudes y comportamientos que el sistema fomenta a nivel individual en las personas. Las variables tanto independientes como dependientes que se utilizan en relación a las personas suelen ser a nivel individual (e.g., Tsui et al. 1997) y, las variables de rendimiento organizativo y del sistema que implanta la organización es a nivel grupal. A pesar de que el marco teórico del capital humano se centra en las personas, el análisis realizado se lleva a cabo en el nivel organizativo (tal y como se muestra en la Figura 10); es por ello que pertenecen a una aproximación de carácter macro. Existe una necesidad de abordar el modelo de la mediación de las actitudes y los comportamientos en la relación entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo desde una perspectiva multinivel debido a que las actitudes y los comportamientos se miden a nivel individual y el rendimiento se mide a nivel organizativo.

Tradicionalmente se mide el sistema de prácticas a través de los gestores o directores de las organizaciones lo que hace que los datos del sistema de prácticas en esos casos pertenezcan al nivel organizativo. No obstante, hoy por hoy, existe un debate sobre cuál es la mejor aproximación a la medición del sistema de prácticas de la organización. Nishii y Wright (2008) plantean tres realidades distintas del sistema de prácticas de gestión de personas dependiendo de la medición llevada a cabo: (i) el sistema de prácticas intencionado o diseñado, (ii) el sistema de prácticas implantado o actual y (iii) el sistema de prácticas percibido por los trabajadores. Debido a que es probable que la forma de experimentar e interpretar el sistema de prácticas implantado varíe entre las personas, se presume que la medición más cercana a la realidad que afectará a las variables mediadoras (las actitudes y los comportamientos) sea el sistema de prácticas percibido a nivel individual (Nishii y Wright, 2008). Esto es, la percepción individual de las personas

sobre el sistema de prácticas es la medida que mejor se relaciona con la respuesta de las personas en términos de actitudes y comportamientos, pues no son las políticas que se implantan en la organización los que producen un efecto en las actitudes y comportamientos de las personas, sino cómo éstas perciben dichas políticas. Por tanto, en esta investigación se mide la percepción que las personas tienen del sistema de prácticas de gestión de personas, pues se considera una medida más cercana a las respuestas de las personas.

El campo del SHRM ha comenzado a hacer uso del análisis multinivel que permite combinar variables a distintos niveles procedentes de varios informadores con el fin de mejorar la efectividad de los modelos planteados (Hox, 1998; Klein, Dansereau y Hall, 1994; Kozlowski y Klein, 2000). Las variables mediadoras en la relación entre el sistema de prácticas implantado por la organización y el rendimiento organizativo son aquellas que se centran en las personas, como las variables de percepción de las prácticas del sistema, del capital humano o de las actitudes y los comportamientos. Es recomendable medir estas variables a nivel individual (Ostroff y Bowen, 2000) utilizando como fuente de información cada persona perteneciente a la organización. Finalmente, las variables dependientes o de rendimiento organizativo, se miden a nivel organizativo y la fuente de información idónea para dicha medición son los datos de archivo de la organización.

2.4 Reto 2: el orden causal del modelo

En el SHRM, el orden causal hace referencia a la relación de causalidad entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo. Hasta el momento son pocos los estudios que han analizado el orden causal (Guest, 2011; Tregaskis et al., 2013; Wright et al., 2005). A lo largo de los años 90 existió un fuerte consenso (e.g., Becker y Gerhart 1996; Becker y Huselid 1998; Guest 1997) en cuanto al orden causal normal (ver Figura 11). La causalidad normal hace referencia a que los sistemas de prácticas de gestión de personas son la causa del efecto en el rendimiento organizativo (Wall y Wood, 2005). Según Wall y Wood (2005) el orden causal normal indica que el sistema de prácticas precede en el tiempo a los resultados positivos de las variables mediadoras y a su vez, las variables mediadoras preceden en el tiempo a su efecto en el rendimiento organizativo a través

de las personas. No obstante, algunos investigadores (e.g., Guest 2011) sostienen que el orden de causalidad normal ha de ser cuestionado (Shin y Konrad, 2014). Se le llama causalidad inversa (Katou, 2012) al orden de causalidad que sostiene que el rendimiento organizativo es causa de una mayor o menor implantación del sistema de prácticas de gestión de personas; esto es, las organizaciones con mejores rendimientos invierten más en los sistemas de prácticas, los cuales a su vez, influyen positivamente en las personas (Shih, Chiang y Hsu, 2006; Wright et al., 2005). En este caso, la influencia inicial que la organización puede ejercer en los sistemas de prácticas está influenciada por el rendimiento organizativo pasado por lo que se trataría de un orden causal inverso en bucle (ver Figura 11). Según Shin y Konrad (2014) la causalidad cíclica representa un bucle en el cuál el sistema de prácticas correctamente implementado estaría incrementando el rendimiento organizativo y a su vez el rendimiento organizativo financiaría el mantenimiento y mejora de dicho sistema de prácticas.

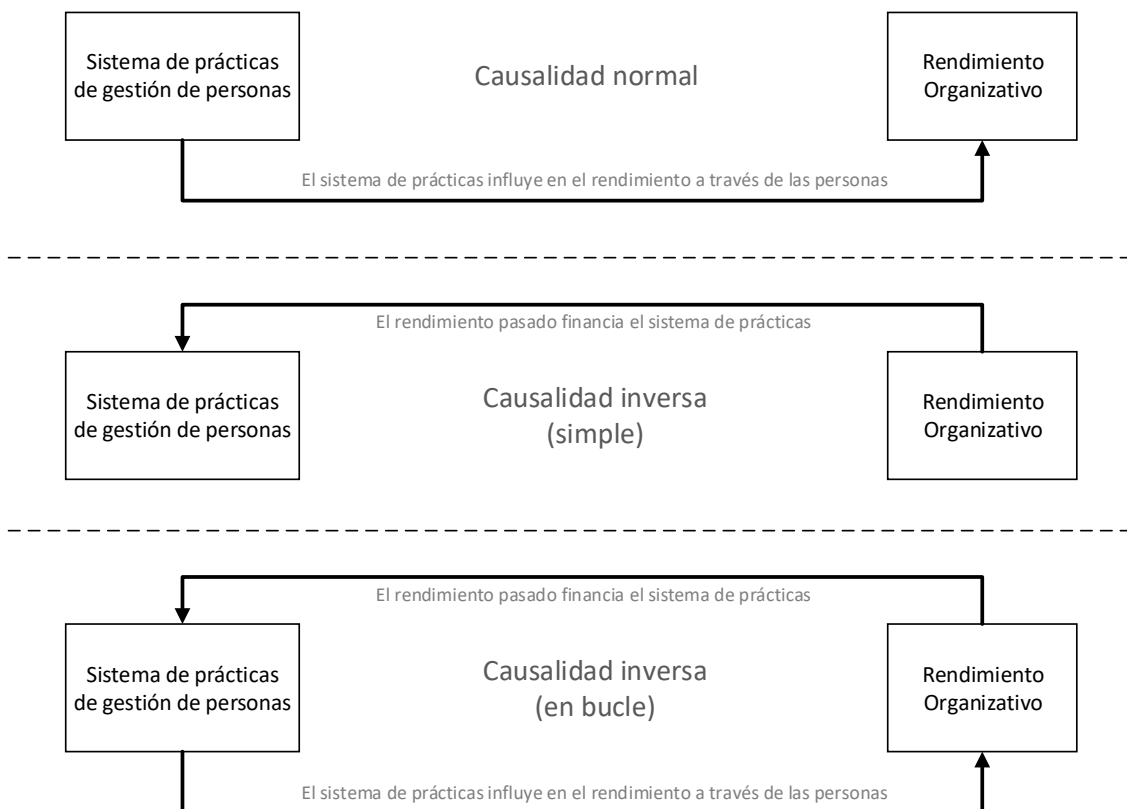


Figura 11: Tres posibles realidades del orden causal

Desde un punto de vista de causalidad, los estudios que analizan la relación entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo se pueden clasificar en dos grupos principales: (i) los estudios transversales y (ii) los estudios longitudinales. Los estudios

transversales son aquellos que miden las variables individuales y grupales una única vez. Por otro lado, los estudios longitudinales requieren la medición de la variable independiente y/o dependiente al menos en dos ocasiones. Los estudios transversales son más económicos y sencillos y habitualmente son un buen punto de partida para un estudio (Wall y Wood, 2005). Sin embargo, no aportan valor a las conclusiones definitivas sobre la causalidad; por lo que si se pretende conocer el efecto real del sistema de prácticas en el rendimiento organizativo a través de las personas, es necesario llevar a cabo estudios longitudinales (Purcell y Hutchinson, 2007).

Combinando conclusiones de varias investigaciones (Wall y Wood, 2005; Wright et al., 2005) se puede lograr una clasificación más desagregada del análisis de la causalidad. A continuación se lista dicha clasificación desde el menos riguroso al más riguroso desde un punto de vista metodológico. Para todos los casos los datos del rendimiento organizativo se miden a nivel grupal, así como las variables del sistema de prácticas implantado. El sistema de prácticas percibido es por naturaleza de nivel individual, al mismo nivel que las variables mediadoras correspondientes a las personas. e independientemente del orden causal median entre las variables del sistema de prácticas y las variables del rendimiento organizativo. El orden causal que se asume como normal en el campo del SHRM sostiene que un sistema de prácticas influye en el rendimiento organizativo. Las mediciones de los datos para los análisis se pueden tomar de distintas maneras desde el punto de vista de la causalidad pudiendo dar lugar a análisis transversales, post-predictivos, predictivos, quasi-longitudinales y longitudinales auténticos (Wall y Wood, 2005; Wright, Gardner, et al., 2005) (ver Figura 12):

- (i) *Estudios post-predictivos.* De acuerdo a Wright et al. (2005), los estudios post-predictivos hacen uso de datos de rendimiento organizativo anterior a la recogida de datos individuales, por lo que en realidad se trata de datos de rendimiento organizativo pasado. En tal caso, se utiliza la variable del rendimiento organizativo como la variable dependiente a pesar de tratarse de datos previos. Dichos análisis habitualmente se suelen llevar a cabo como si se tratase de un estudio transversal.
- (ii) *Estudios transversales.* La medición de todos los elementos del sistema se lleva a cabo al mismo tiempo. El orden causal normal dicta que el rendimiento

organizativo es la variable dependiente y la variable independiente corresponde al sistema de prácticas implantado.

- (iii) *Estudios predictivos.* Se consideran predictivos aquellos estudios en los que se usa una variable dependiente futura. Youndt et al. (1996) relacionan prácticas de gestión de personas con el rendimiento recogido 2 años después. La variable dependiente sigue siendo el rendimiento organizativo; sin embargo esta vez, el análisis testea el orden causal normal planteado en el modelo de dicha investigación.
- (iv) *Estudios quasi-longitudinales.* En un modelo quasi-longitudinal se ha de disponer de una medición pasada y otra medición futura de la variable dependiente. Dichos estudios permiten testear no solo el orden causal normal sino que permiten controlar la causalidad inversa, en este caso si el rendimiento pasado explica o no el uso de las prácticas de gestión de personas futuras. En tal caso la medición pasada de la variable dependiente –normalmente el rendimiento organizativo- ejerce ambos papeles, tanto el de variable independiente como el de dependiente.
- (v) *Estudios longitudinales auténticos.* A diferencia de los anteriormente mencionados, los estudios longitudinales auténticos miden tanto la variable independiente como la variable dependiente dos veces en el tiempo –preferiblemente más de dos veces-. Los periodos que deben transcurrir entre una medición y la siguiente para cada variable debe estar planteado por la teoría dependiendo del tipo de variables y su efecto hipotético. Wall y Wood (2005) ponen como ejemplo el caso de un estudio longitudinal auténtico para la relación entre la gestión de personas y el rendimiento organizativo en el que se realiza por lo menos una medición transversal de todas las variables, una medición de la variable independiente de un periodo futuro y posteriormente (después de otro periodo) una segunda medición de la variable dependiente (como se puede observar en la Figura 12).

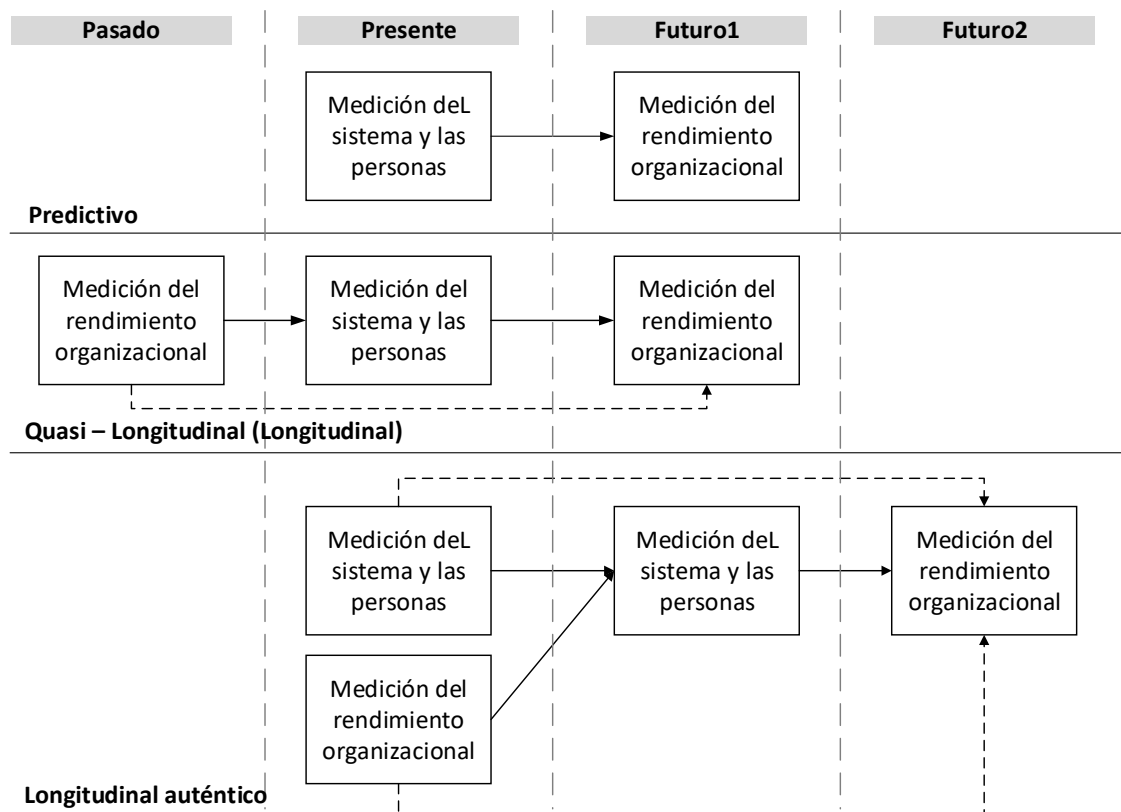


Figura 12: Planteamiento predictivo, quasi-longitudinal y longitudinal

Wall y Wood (2005) defienden que tanto los estudios quasi-longitudinales como los estudios longitudinales auténticos se consideran del tipo longitudinal. Sin embargo, como se menciona en el párrafo previo, una de las dificultades a la hora de plantear un modelo causal de la relación entre la gestión de personas y el rendimiento organizativo es que se desconoce el periodo de tiempo que el sistema de prácticas necesita para que sus efectos se hagan patentes en el rendimiento organizativo para cada caso, por lo que esos periodos de franjas temporales no dejan de ser una estimación y ello hace que la interpretación de los resultados no sea del todo clara (Wall y Wood 2005).

3 Estudios representativos

3.1 Criterios para la revisión de estudios previos

Con el objetivo de identificar aquellos estudios empíricos representativos que coinciden con las necesidades de la actual investigación, se han establecido 4 criterios de selección a la hora de realizar la revisión de estudios empíricos previos. Estos criterios son clave para esta investigación y se han aplicado de forma progresiva. Se ha aplicado el primero de los criterios a todos los estudios iniciales y a continuación se aplica el segundo criterio sobre los estudios que han superado el filtro del primer criterio. Posteriormente se ha aplicado el tercer criterio y finalmente, el cuarto (ver Tabla 3).

Los criterios aplicados son los siguientes:

1. *Criterio 1:* Se trata de estudios relativos al *black box*. Se han seleccionado aquellos estudios empíricos que analizan la mediación entre el sistema de prácticas de gestión de personas y el rendimiento organizativo basándose en el marco teórico del comportamiento del comportamiento.

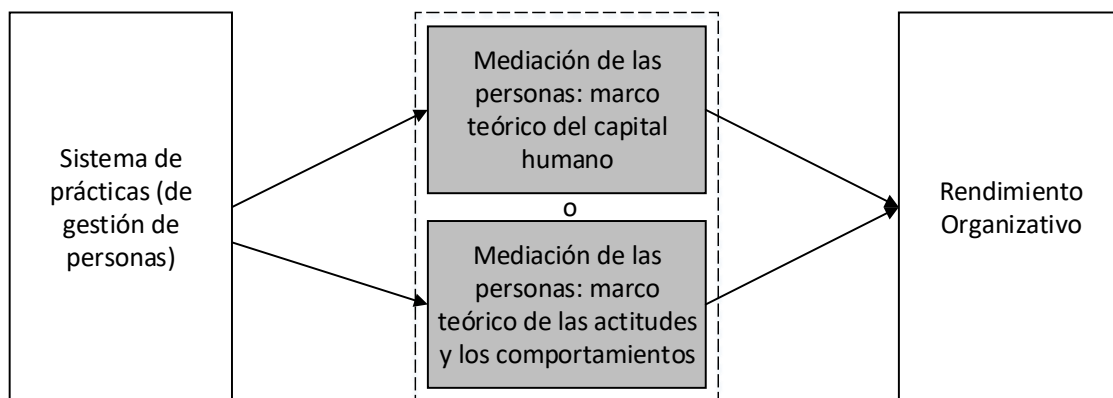


Figura 13: Criterio1: mediación del marco teórico del comportamiento o capital humano

En base a una serie de investigaciones realizadas en los últimos 18 años según revisiones previas (Elorza, 2008; Jiang et al., 2013; Van De Voorde et al., 2012; Wright et al., 2005), 40 estudios (ver Tabla 3) han superado el primer criterio. De entre todos los estudios revisados, se han seleccionado aquellos estudios que

siguen las propuestas del comportamiento y el capital humano bajo el marco del RBV dado que estos son las teorías más utilizadas en el SHRM (40 estudios) (ver Figura 13, en la que se muestra dicha mediación entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo). No han sido objeto de revisión las investigaciones realizadas bajo la perspectiva de la teoría del intercambio social (e.g., Allen, Ericksen y Collins, 2013; McClean y Collins, 2011). Los marcos teóricos del comportamiento y del capital humano sugieren variables mediadoras cognitivas y actitudinales; como elementos del marco teórico del capital humano las variables cognitivas (e.g., KSA) y en el caso del marco teórico del comportamiento las variables actitudinales (e.g., compromiso). A la hora de filtrar mediante éste criterio, no se ha tenido en cuenta ninguna variable específica (e.g., compromiso, satisfacción, etc.) sino que se incluyen todo tipo de variables que formen parte del marco teórico del capital humano o del comportamiento. Por ejemplo, se ha excluido el estudio de Vanhala y Tuomi (2006) porque analiza la relación entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo sin tener en cuenta la mediación. Tampoco se ha tenido en cuenta el estudio de Riordan, Vandenberg y Richardson (2005) porque a pesar de que obtiene las variables de interés para el presente estudio, con métodos longitudinales y de varios informadores a distintos niveles, no analiza la mediación entre el sistema de prácticas y el rendimiento sino la relación directa entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo.

2. *Criterio 2:* Los estudios empíricos seleccionados son estudios multinivel. Se han seleccionado aquellos que recogen y analizan los datos de al menos dos informadores distintos a como mínimo dos niveles diferentes de análisis: (i) datos de archivo referentes al rendimiento organizativo a nivel organizativo o departamental y (ii) datos individuales de la percepción del sistema de prácticas o de variables mediadoras como la satisfacción, el compromiso, comportamiento proactivo, empoderamiento, etc. Los estudios multinivel seleccionados emplean

técnicas de análisis estadísticas multinivel como por ejemplo: HLM¹³, WLS¹⁴, MSEM¹⁵.

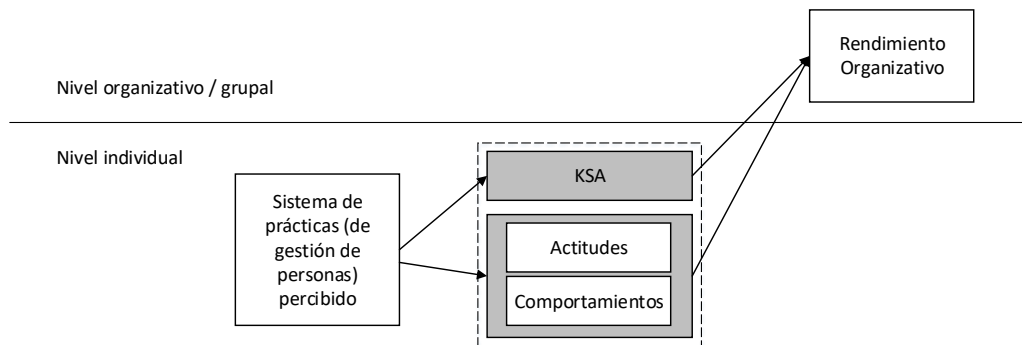


Figura 14: Criterio2: varios informadores y análisis multinivel

El segundo criterio consiste en el nivel de análisis y los informadores empleados al componer la muestra. De los 40 estudios que han superado el primer criterio, se han seleccionado aquellas investigaciones que han recogido datos de al menos dos fuentes distintas a dos niveles diferentes de análisis (e.g., nivel individual, nivel departamental, nivel organizativo, etc.) y han realizado los análisis mediante técnicas multinivel (e.g., HLM, MSEM). Por tanto, han sido objeto de revisión las investigaciones que utilizan al menos dos fuentes de información y metodológicamente emplean técnicas multinivel (e.g., ver Figura 14 en la que se muestran variables de personas como el sistema de prácticas percibido, el KSA, las actitudes y los comportamientos a nivel individual recogidas por un lado y una variable de rendimiento organizativo a nivel grupal por el otro). Se han incluido los estudios que han tenido en cuenta más de un nivel de análisis y al mismo tiempo cuyos datos se basan en más de un informador (e.g., Batt, 2002; Bhattacharya, 2005; Godard, 1998, 2001; Gould-Williams, 2003; Guerrero y Barraud-Didier, 2004; Guest y Peccei, 2001; Guthrie, 2001; Hoque, 1999; Martínez-del-Río, Céspedes-Lorente y Carmona-Moreno, 2012; Orlitzky y

¹³ Hierarchical Linear Modelling. Modelos multinivel o modelos lineales jerárquicos.

¹⁴ Weighted Least Squares. Mínimos cuadrados ponderados. Método para realizar análisis multinivel similar al ML (Maximum Likelihood) de MSEM pero más adecuado para tratar variables categóricas (Asparouhov y Muthen, 2007).

¹⁵ Multilevel Structural Equation Modelling. Modelos de ecuaciones estructurales multinivel. Método de análisis multinivel (Heck y Thomas, 2015; Muthén, du Toit y Spisic, s. f.; Preacher et al., 2011).

Frenkel, 2005; Park, Mitsuhashi, Fey y Bjorkman, 2003; Teo, Le Clerc y Galang, 2011).

3. *Criterio 3*: Los estudios empíricos seleccionados han empleado un sistema de prácticas de gestión de personas equivalente a los HPWS. Los estudios seleccionados emplean sistemas de prácticas de gestión de personas como por ejemplo: HCWS¹⁶, HIWS¹⁷, HPWS¹⁸.

Prácticas de HPWS	
Concepto	Variable
Conocimientos	Formación
	Información
	Comunicación
Recompensas	Nivel de compensación
	Compensación con incentivos
	Promoción interna
	Recompensas de contingencia
Participación	Nivel de participación
	Procedimientos para quejas
Autonomía	Flexibilidad de horarios
	Flexibilidad de tareas
	Diseño del puesto de trabajo
Seguridad de empleo	Nivel de seguridad de empleo
Selección	Reclutamiento
	Selección rigurosa
Equipos	Equipos auto-gestionados
	Descentralización

Tabla 2: Criterio3: prácticas de HPWS (Sistemas de trabajo de alto rendimiento)

El tercer criterio trata la perspectiva del sistema de prácticas. La perspectiva del sistema de prácticas es considerada un eje central del campo SHRM (Becker y Huselid 1998; Becker y Huselid 1998; Delery 1998; Guest 2001). Estudios del SHRM han estimado que las prácticas de los sistemas HPWS podrían influir de forma positiva en el rendimiento organizativo (Combs et al., 2006). Los estudios han reflejado los HPWS mediante una serie de prácticas de gestión de personas

¹⁶ High Commitment Work Systems. Sistemas de trabajo de alto compromiso.

¹⁷ High Involvement Work Systems. Sistemas de trabajo de alta implicación.

¹⁸ High Performance Work Systems. Sistemas de trabajo de alto rendimiento.

que persiguen incrementar el rendimiento organizativo (Combs et al., 2006; Evans y Davis, 2005; Peña et al., 2015). En la Tabla 2 se pueden apreciar las prácticas de HPWS más frecuentemente medidas en los estudios analizados y las variables representativas concretas más empleadas. La aplicación del tercer criterio ha descartado 9 estudios más manteniendo 18 investigaciones en el grupo que supera los criterios propuestos hasta ahora (Ahmad y Schroeder, 2003; Akdere, 2009; Collins y Smith, 2006; Guest, 2001; Harter, Schmidt y Hayes, 2002; Katou y Budhwar, 2006; Nishii et al., 2008b; Paul y Anantharaman, 2003; Van Veldhoven, 2005).

4. *Criterio 4:* Los estudios empíricos seleccionados analizan la causalidad en los modelos de forma predictiva, quasi-longitudinal o longitudinal auténtico (Wall y Wood, 2005; Wright, Gardner, et al., 2005).

El cuarto y último criterio contempla el uso de la perspectiva longitudinal de los modelos analizados en los estudios. Se han tomado en cuenta los estudios que han realizado una recogida de datos predictiva o longitudinal (quasi-longitudinal y longitudinal auténtico) basándose en los modelos que se muestran en la Figura 12. Se han obviado los estudios transversales, que son aquellos estudios en los que toda la recogida de datos se ha llevado a cabo en la misma franja de tiempo, de forma transversal (Wright y Haggerty, 2005). Se han descartado 13 estudios más debido a que disponen de un enfoque longitudinal transversal o post-predictiva (Appelbaum et al., 2000; Gardner et al., 2000; Guest, Michie, Sheehan y Conway, 2000; Harmon et al., 2003; Kehoe y Wright, 2010; Kizilos, Cummings y Cummings, 2013; Ramsay et al., 2000; Sun, Aryee y Law, 2007; Takeuchi, Lepak, Wang y Takeuchi, 2007; Tsai, 2006; Vandenberg et al., 1999; Varma, Beatty, Schneier y Ulrich, 1999; Wood et al., 2012).

Autores	Año de publicación	Cumple Criterio 1	Cumple Criterio 2	Cumple Criterio 3	Cumple Criterio 4
Messersmith, Patel, Lepak y Gould-Williams	2011	X	X	X	X
Gardner, Moynihan y Wright	2007	X	X	X	X
Wright, Gardner, Moynihan y Allen	2005	X	X	X	X
Wright, Gardner y Moynihan	2003	X	X	X	X
Patterson y West	1998	X	X	X	X
Kizilos, Cummings y Cummings	2013	X	X	X	
Kehoe y Wright	2013	X	X	X	
Wood, Van Veldhoven, Croon y de Menezes	2012	X	X	X	
Takeuchi, Lepak, Wang y Takeuchi	2007	X	X	X	
Sun, Aryee y Law	2007	X	X	X	
Tsai	2006	X	X	X	
Harmon, Scotti, Behson, Farias, Petzel, Neuman y Keashly	2003	X	X	X	
Guest, Michie, Sheehan y Conway	2001	X	X	X	
Ramsay, Scholarios y Harley	2000	X	X	X	
Gardner, Moynihan, Park y Wright	2000	X	X	X	
Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg	2000	X	X	X	
Varma, Beatty, Schneier y Ulrich	1999	X	X	X	
Vandenberg, Richardson y Eastman	1999	X	X	X	
Akdere	2009	X	X		
Nishii, Lepak y Schneider	2008	X	X		
Collins y Smith	2006	X	X		
Katou y Budhwar	2006	X	X		
Van Veldhoven	2005	X	X		
Paul y Anantharaman	2003	X	X		
Ahmad y Schroeder	2003	X	X		
Harter, Schmidt y Hayes	2002	X	X		
Guest	2001	X	X		
Martínez-del-Río, Céspedes-Lorente y Carmona-Moreno	2012	X			
Teo, Le Clerc y Galang	2011	X			
Orlitzky y Frenkel	2005	X			
Bhattacharya, Gibson y Doty	2005	X			
Guerrero y Barraud-Didier	2004	X			
Park, Mitsuhashi, Fey y Björkman	2003	X			
Gould-Williams	2003	X			
Batt	2002	X			
Guthrie	2001	X			
Guest y Peccei	2001	X			
Godard	2001	X			
Hoque	1999	X			
Godard	1998	X			

Tabla 3: Lista de estudios empíricos y criterios

Autores	Año	Marco t. de BB o enfoque	Técnica multinivel	Informadores	Resultados mediación	Causalidad	Naturaleza de la muestra	Sistema de prácticas
Messersmith, Patel, Lepak y Gould-Williams	2011	Enfoque de Comportamiento	WLS	Trabajadores a nivel individual y responsables de departamentos a nivel grupal. Datos de rendimiento de archivo.	Se confirman las hipótesis de mediación entre el sistema y el rendimiento.	Los datos son sucesivos en el tiempo, casi transversales. Por tanto la naturaleza es predictiva. No se ha podido demostrar causalidad inversa.	Departamentos de servicios del gobierno de Gales. 128 departamentos. 1755 trabajadores. 91 responsables de departamento.	HPWS
Gardner, Moynihan y Wright	2007	Enfoque de Comportamiento	HLM: agregación	Trabajadores a nivel individual. Y responsables de departamento a nivel grupal (dos mediciones en el tiempo).	No se consiguen resultados definitivos. Se concluye que es necesario investigar más.	Se ha realizado un longitudinal auténtico. Los resultados señalan que un mayor sistema produce un retorno voluntario por parte de los trabajadores (también incrementa los costes).	Distribuidor de servicios de comida de EEUU. 1748 empleados de 93 equipos de trabajo. Dos mediciones de responsables: Primero 33, después 37 (20 son los mismos departamentos).	HPWS (Participation, Reward, Training...)
Wright, Gardner, Moynihan y Allen	2005	Enfoque de Comportamiento	SEM	Trabajadores a nivel individual. Y responsables de unidad de negocio a nivel grupal (dos mediciones en el tiempo).	La correlación entre el compromiso y el rendimiento no cambia en el tiempo y se vuelve "no-significativo" si se controla el rendimiento pasado.	El estudio demuestra que las prácticas HR están muy relacionadas con el rendimiento. Aun así no demuestra que sean la causa.	Distribuidor de servicios de comida de EEUU y Canada. 6986 trabajadores. 45 unidades de negocio (equivalentes a una planta). 62 unidades de negocio en dos mediciones (17 son los mismos).	HPWS (Participation, Reward, Training...)
Wright, Gardner y Moynihan	2003	Enfoque de Comportamiento	HLM: agregación	Trabajadores a nivel individual y responsables de departamentos a nivel grupal. Datos de rendimiento de archivo.	Tanto el sistema como el compromiso están relacionados con el rendimiento. Y el sistema influye en un mayor compromiso en las personas.	El estudio es predictivo y no es suficiente para obtener resultados causales definitivos.	50 unidades de negocio de distribuidor de comida en EEUU y Canada. 5635 personas.	HPWS (Participation, Training, Reward...)
Patterson y West	1998	Enfoque de Comportamiento	HLM: agregación	Datos de sistema a nivel organizacional. Datos actitudinales a nivel individual. Datos de rendimiento a nivel organizacional (cuentas de la organización).	Los resultados muestran que hasta cierto punto la mediación de las actitudes es significativa (positiva) entre el sistema y el rendimiento. Sin embargo, las actitudes no explican la mayor parte de dicha relación.	Utilizar datos de rendimiento de un año anterior, se considera un intervalo demasiado breve para que el estudio sea sólido en dicho sentido (quasi-longitudinal).	70 compañías manufactureras de Reino Unido. Datos actitudinales a nivel de empleado de 4021 personas entre 42 de dichas compañías. Datos de rendimiento a nivel organizacional.	HPWS equivalente. (Training, Reward, Information...)

Tabla 4: Estudios representativos que superan los criterios establecido

3.2 Conclusiones sobre los estudios representativos

La Tabla 4 muestra los 5 estudios que cumplen todos los criterios establecidos (Gardner, Moynihan y Wright, 2007; Messersmith et al., 2011; Patterson y West, 1998; Wright, Gardner y Moynihan, 2003; Wright et al., 2005).

La causalidad es el elemento que más restrictivo resulta a la hora de filtrar los estudios realizados previamente dado que de los 18 estudios que quedaban 13 carecían de un análisis longitudinal debido al Criterio 4. De todos los estudios iniciales (44), únicamente 13 son predictivos o longitudinales. El resto de investigaciones dispone de mediciones realizadas de forma transversal, en un único tiempo. Por tanto, existe una carencia de estudios que analizan adecuadamente la causalidad de la relación entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo (Van De Voorde et al., 2012; Wright y Haggerty, 2005).

El segundo criterio (los análisis multinivel y varios y distintos informadores para cada estudio) ha descartado 13 investigaciones debido a que se recogía información de un único informador y/o debido a que el análisis se realizaba en un único nivel (nivel organizativo o nivel individual únicamente). Solo 29 de los 44 estudios recogen información de varios informadores pertenecientes a diferentes niveles de la organización, y posteriormente analizan dicha muestra mediante técnicas multinivel (HLM, MSEM y WLS).

Los dos primeros criterios (el criterio de la mediación mediante variables del marco teórico del capital humano y del marco teórico del comportamiento primero y el criterio de los distintos informadores y el nivel de análisis) son superados por 27 de las investigaciones. De ellos 9 estudios no miden el sistema de prácticas de gestión de personas basándose en el HPWS, sino en otros sistemas de distintos principios teóricos, por ejemplo: quality-focused HR practices, cost-focused exploitation HR attribution, commitment-based HR practices, human-capital-enhancing HR systems, financial performance HR practices, etc.).

De las investigaciones revisadas, 5 son las que cumplen con los requisitos para ser considerados modelos aptos en los que basarse a la hora de plantear las hipótesis en la presente investigación, dado que cumplen rigurosamente todos los criterios establecidos y por tanto, llevan a cabo un estudio similar al que se pretende alcanzar en esta investigación. Los 5 estudios seleccionados emplean variables mediadoras del marco teórico del comportamiento como el compromiso afectivo (analizado en todos ellos) y la satisfacción en el trabajo (presente en dos de los cinco estudios: en la investigación de Messersmith et al. (2011) y en el de Patterson y West (1998)). Se utilizan más variables mediadoras pero ninguna de ellas se utiliza en más de un estudio en concreto (el empoderamiento psicológico, el comportamiento organizativo y la salud mental).

En cuanto al análisis multinivel, se lleva a cabo de tres maneras distintas. El estudio de Messersmith et al. (2011) emplea el método del mínimo cuadrado ponderado (WLS). El análisis de Wright et al. (2003) trabaja con el modelado de ecuaciones estructurales multinivel (MSEM). Los tres estudios restantes emplean el método de los modelos lineales jerárquicos (HML). Finalmente, desde el punto de vista de la causalidad, dos estudios (Messersmith et al., 2011; Wright et al., 2003) son del tipo predictivo y los tres restantes son longitudinales: Patterson y West (1998) es quasi-longitudinal mientras que Wright et al. (2005) y Gardner et al. (2007) realizan un análisis longitudinal auténtico.

Los 5 estudios resultantes concluyen que existe una relación significativa entre el sistema de prácticas de gestión de personas y el rendimiento organizativo en un orden causal normal. Sin embargo, solo 3 de los 5 estudios encuentran significatividad en la mediación de las actitudes en la relación entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo. Tal y como se puede observar en la columna "Causalidad" de la Tabla 4, ninguno de los estudios establece conclusiones sobre la causalidad en dicha mediación. Empleando un análisis longitudinal auténtico, Gardner et al. (2007) concluyen que un mayor sistema de prácticas influye en un mejor rendimiento pero a su vez supone un mayor coste de implantación de ese sistema y en los 4 estudios restantes el orden causal analizado es el normal o no se dispone de datos suficientemente adecuados para realizar el análisis del orden causal.

Por todo ello, se concluye que resulta necesario llevar a cabo más estudios multinivel y longitudinales en la relación entre el sistema de prácticas del tipo HPWS y el rendimiento organizativo teniendo en cuenta la mediación de las actitudes y los comportamientos.

3.3 Retos pendientes

Cada vez son más los estudios del campo del SHRM que centran el foco en la mediación entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo tratando de demostrar empíricamente el rol mediador de las actitudes y los comportamientos (Cyert, Feigenbaum y March, 1959; Pitelis, 2007; Wright y McMahan, 1992). El SHRM trata de demostrar asimismo el orden de causalidad que propone que un sistema de prácticas de gestión de personas adecuado influye en las actitudes y dichas actitudes influyen a su vez en el rendimiento organizativo (Wright et al., 2005).

Los métodos y procesos de los estudios que se han desarrollado en los últimos años se han refinado y sofisticado para obtener mejores resultados. Aun así, es necesario: (i) identificar las variables que median entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo (Paauwe y Boselie, 2005), (ii) arrojar luz sobre el orden causal (Kling et al., 2015) y (iii) abordar cuestiones contextuales de las organizaciones y cómo éstas afectan a las teorías desarrolladas (e.g., el sector, el negocio, las condiciones laborales, etc.) (Gerhart, 2005).

3.3.1 Reto: La causalidad

De todos los estudios que se han tenido en cuenta a la hora de realizar el meta-análisis, solo 5 de las investigaciones han realizado un estudio longitudinal. Uno de ellos es quasi-longitudinal (Patterson y West, 1998) y 4 son longitudinales auténticos –2 de ellos no cumplen todos los criterios requeridos y han sido descartados en la selección de estudios representativos- (Gardner et al., 2007; Van Veldhoven, 2005; Vanhala y Tuomi, 2006; Wright et al., 2005). Por todo ello, hacen falta más estudios que analicen el orden causal de la relación planteada entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo.

3.3.2 El reto multinivel

La actual investigación trata de garantizar la fiabilidad de las mediciones del sistema de prácticas empleando como informantes a una muestra de trabajadores que han informado de la percepción del sistema de prácticas a nivel individual. 13 de los 40 estudios inicialmente seleccionados no disponen de más de una fuente de información. De los restantes 31 estudios, 29 incluyen datos de personas del sistema de prácticas a nivel individual y resultados de rendimiento a nivel organizativo. El análisis multinivel es considerado indispensable para determinar el impacto específico de la percepción de una variable tanto a nivel individual como a nivel de grupo, puesto que la percepción a nivel grupal puede determinar parte de la percepción individual en lo referente a algunas prácticas (e.g., empoderamiento psicológico) (Kirkman y Rosen, 1999). A pesar de que desde mediados de la década de los 90, se ha hecho énfasis en la importancia del análisis multinivel todavía resulta necesario llevar a cabo más investigaciones que tienen en cuenta dicho aspecto (Jiang et al., 2013).

3.3.3 Reto: Contexto europeo y cooperativas.

Son pocas las investigaciones de *black box* y multinivel que se han llevado a cabo que hayan estudiado las prácticas de gestión de personas de sociedades cooperativas de trabajadores. Entre las 5 investigaciones que cumplen todos los criterios planteados todas las organizaciones cuyos datos se han empleado son empresas anglosajonas (tres norteamericanas y dos del Reino Unido) de las cuales una es una organización gubernamental y las otras son empresas privadas. Existen muy pocos estudios que tratan de relacionar los HPWS y los resultados en personas o el rendimiento organizativo en empresas cooperativas (Agirre, Reinares y Agirre, 2014; Arando, García, Jones y Kato, 2014; White, 2005) y los pocos que hay no son estudios multinivel. Por tanto es necesario realizar estudios multinivel en organizaciones cooperativas (Bacon y Hoque, 2005; Harney y Dundon, 2006; Hayton, 2003; Sels et al., 2006). Las sociedades cooperativas tienen naturalezas distintas a las empresas tradicionales y, por ende, ciertos atributos son diferentes. A diferencia de la mayoría de las empresas del tipo sociedad anónima o limitada, la sociedad cooperativa no puede despedir a las personas ni siquiera en periodo de crisis (Cheney et al., 2014). Las sociedades cooperativas pueden conseguir que la equidad de los beneficios y el alto

grado de participación produzca efectos positivos en el entorno y en la relación interpersonal (Avey, Wernsing y Palanski, 2012). Además de la equidad, la participación puede hacer que variables del sistema de prácticas como la recompensa y la misma participación se reflejen de forma muy distinta en las sociedades cooperativas. No existen estudios previos realizados sobre cooperativas en el que se tengan en cuenta el black box en el contexto multinivel y longitudinal.

La gran mayoría de los estudios realizados hasta la fecha en el campo del SHRM pertenecen a muestras de países anglosajones (Gardner et al., 2007; Messersmith et al., 2011; Patterson y West, 1998; Wright et al., 2003, 2005). Es necesario realizar investigaciones de este tipo en otros países distintos para comprender si la relación entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo se mantiene igual variando la cultura y el entorno (Dyer y Kochan, 1994; Ichniowski y Shaw, 1999; Khatri, 2000) y es necesario a su vez, analizar si hay variables que funcionan del mismo modo independientemente de la naturaleza cultural e idiosincrática del contexto organizativo (por ejemplo, cooperativas del País Vasco).

En resumen, resulta necesario e importante realizar investigaciones black box, multinivel y longitudinales en un contexto no anglosajón sobre organizaciones de naturaleza cooperativa.

4 Objetivo del estudio

Los retos planteados en los apartados 3.2 y 3.3 concluyen que se necesitan más investigaciones black box multinivel de manera longitudinal en un contexto no anglosajón y sociedades cooperativas. Por tanto, el objetivo general de la investigación consiste en:

Analizar la mediación de las actitudes y comportamientos de las personas entre el sistema de prácticas de gestión de personas y el rendimiento organizativo de forma multinivel y quasi-longitudinal en cooperativas del estado español.

Se plantea la mediación entre el sistema de prácticas y el rendimiento a través de variables relacionados con las personas que se proponen en la teoría del comportamiento. El sistema de prácticas es un conjunto de prácticas que responde a una configuración de enfoque universalista del tipo HPWS basado en el modelo PIRK de Lawler (1986) en el que se mide la percepción que las personas tienen sobre la participación, autonomía, información y formación de la que disponen (Boxall y Macky, 2009). El objetivo planteado debería contribuir a esclarecer los retos planteados en el capítulo previo de la siguiente manera:

- (i) Arrojar luz sobre la mediación de las actitudes y comportamientos en la relación entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo.
- (ii) Conocer si la relación entre HPWS y el rendimiento organizativo sigue la lógica causal normal o bien, se trata de una causalidad inversa.

Con el fin de cumplir con el objetivo, el análisis se ha de llevar a cabo aplicando métodos multinivel y longitudinales. El uso del análisis multinivel podrá permitir comprobar la relación a nivel individual y grupal del modelo. Aportando de dicho modo más conocimiento sobre el funcionamiento del modelo y mayor precisión en la predicción de resultados.

En pos de obtener conocimiento sobre el orden causal de la relación entre el sistema de prácticas y el rendimiento y conocer el papel que tiene el rendimiento organizativo pasado en la mediación

entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo, se plantea un análisis longitudinal (quasi-longitudinal). El rendimiento pasado controlará el sistema de prácticas, las actitudes mediadoras y el rendimiento futuro.

Existen objetivos adicionales que tratan de explicar si el funcionamiento de los modelos más tradicionales es aplicable en organizaciones de distinta naturaleza y diferentes características. Las organizaciones analizadas en el presente estudio son: (i) tres muestras distintas pertenecientes a sectores diferentes, (ii) son organizaciones de países no anglosajones (una muestra del País Vasco y dos de todo el estado español) y (iii) cooperativas de trabajadores (Buller y McEvoy, 2012).

En las sociedades cooperativas los trabajadores son copropietarios de la organización a la que pertenecen -a diferencia de las personas de las muestras empleadas en las investigaciones más clásicas-. Por ello es importante realizar estudios basados en modelos que exploran la mediación de las actitudes y comportamientos en la relación entre el sistema de prácticas y el rendimiento en muestras de sociedades cooperativas de países no anglosajones.

5 Modelo de investigación e hipótesis

Los objetivos y el marco teórico planteados previamente (capítulos 2, 3 y 4) sientan las bases para acotar un modelo de investigación concreto que trate de responder a las preguntas de investigación planteadas.

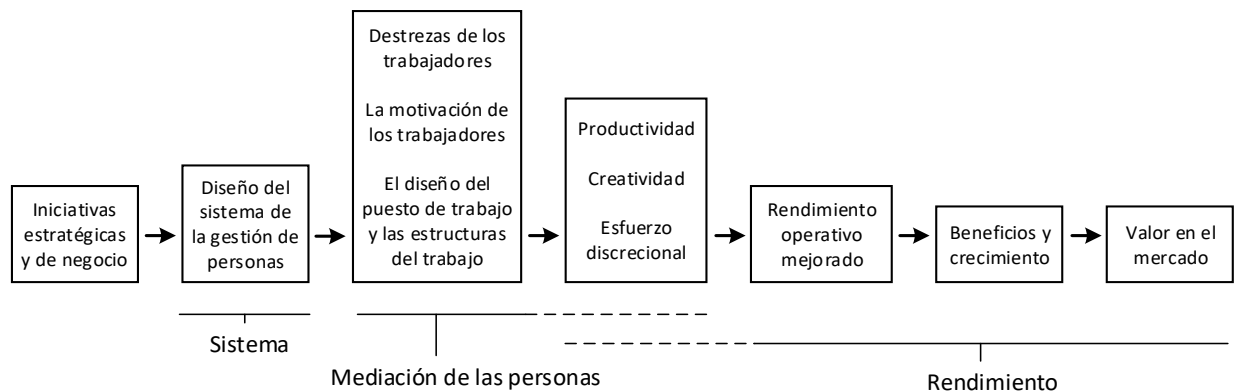


Figura 15: Modelo de Becker, Huselid, Pickus y Spratt (1997)

Pese a que actualmente no existe consenso sobre un modelo teórico concreto que explique fenómenos de mediación entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo (Wright y Haggerty, 2005), ciertos modelos predominan en el campo del SHRM. Uno de los más extendidos y asentados en el campo del SHRM es el modelo de Becker, Huselid, Pickus y Spratt (1997) (Figura 15). El modelo muestra cómo la implantación de un sistema de gestión de personas que tiene como objetivo responder a las necesidades estratégicas de la organización pretende influir en las personas y su contexto, de modo que las acciones de las personas podrán repercutir en los resultados a su alcance provocando una mejora en el rendimiento organizativo. En la Figura 15 se muestra un modelo en el que se incluyen las “Iniciativas estratégicas y de negocio” y el rendimiento se presenta de forma multidimensional, en un orden que se aleja gradualmente de las personas y se acerca cada vez más al mercado (Colakoglu, Lepak y Hong, 2006; Dyer y Reeves, 1995). Sin embargo, la esencia del modelo muestra cómo en la relación entre el sistema de prácticas (“Diseño del sistema de la gestión de personas”) y el rendimiento, las personas ejercen un papel mediador. Dicha mediación se corresponde con la teoría del AMO (Appelbaum, Bailey,

Berg y Kalleberg, 2000; Boxall y Purcell, 2003; Boxall, 2003; Guest, 2001; Messersmith, Patel, Lepak y Gould-Williams, 2011; Wright, Gardner y Moynihan, 2003) que sostiene que las habilidades de los trabajadores, su motivación y las oportunidades a la hora de desempeñar su labor condiciona su compromiso, iniciativa y esfuerzo extra-rol. El “esfuerzo extra-rol” -también denominado como “esfuerzo discrecional”- contribuye a su vez a la mejora del rendimiento (Becker y Huselid, 1998; Wright, McMahan y McWilliams, 1994).

Messersmith, Patel y Lepak (2011) ponen el foco en la parte central del modelo de Becker et al. (1997) ya mencionada, la correspondiente a la mediación de las personas en la relación entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo. Este modelo mostrado en la Figura 16 propone que la satisfacción, el compromiso y el empoderamiento psicológico contribuyen a que las personas materialicen un comportamiento de ciudadanía que favorece la mejora del rendimiento organizativo.

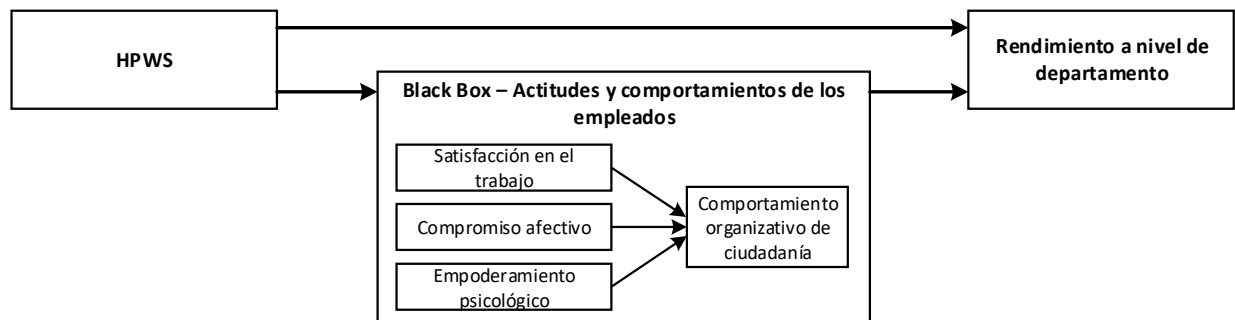


Figura 16: Modelo de Messersmith, Patel y Lepak (2011)

Se han identificado dos limitaciones metodológicas en dichos modelos; el primero tiene que ver con el reducido número de modelos que tienen en cuenta el aspecto multinivel a la hora de presentar la mediación de las personas (Ostroff y Bowen, 2000; Wright y Nishii, 2007) y (ii) la segunda es que la mayoría de los modelos de referencia del SHRM no tienen en cuenta la perspectiva longitudinal (Shin y Konrad, 2014). Las organizaciones son entidades que funcionan a distintos niveles, en el que hay decisiones, acciones y resultados a nivel grupal –departamental, organizativo- y también al nivel individual. Tener en cuenta la naturaleza multinivel de las variables de la organización que se relacionan entre sí es crucial para poder entender la relación de las prácticas de gestión de personas y el rendimiento organizativo (Wright y Nishii, 2007).

Asimismo, es necesario llevar a cabo estudios longitudinales para poder controlar y comprender la causalidad de las relaciones que se analizan. Esto posibilitará comprender si el orden causal asumido como normal se cumple o no, lo que a efectos prácticos podría cambiar las decisiones que las organizaciones realizan respecto al sistema de prácticas de gestión de personas (Shin y Konrad, 2014).

Para dar respuesta a la limitación multinivel, Ostroff y Bowen (2000) proponen el modelo mostrado en la Figura 17 en el que se describe el efecto entre el sistema de gestión de personas y el rendimiento organizativo a través de la mediación de las personas desde una perspectiva multinivel.

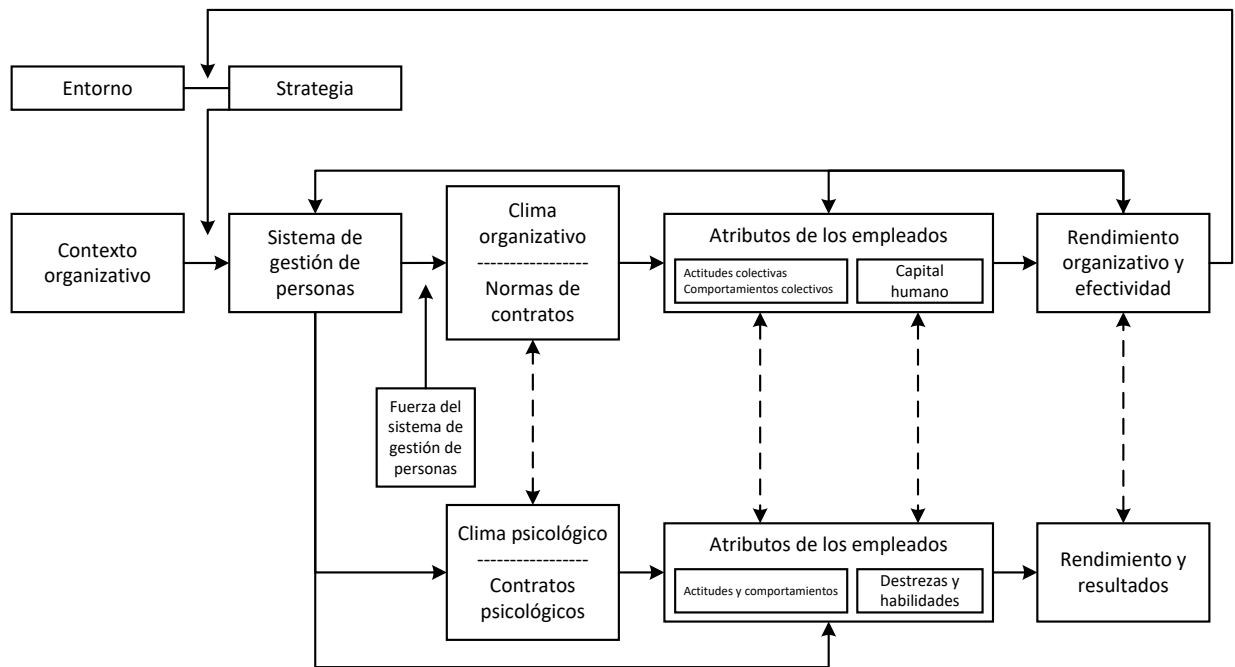


Figura 17: Modelo de Ostroff y Bowen (2000)

El modelo de la Figura 17 plantea la mediación de las personas en la relación entre el sistema de prácticas y el rendimiento de forma multinivel, concretamente a dos niveles. Por un lado, a nivel individual, el modelo propone que el contrato psicológico contribuye a incrementar los atributos de las personas (sus actitudes, comportamientos y habilidades), los cuales a su vez, contribuyen a mejorar el rendimiento individual de las personas. Por otro lado, el nivel organizativo propone

que el clima organizativo derivado de las normas de los contratos psicológicos contribuye a incrementar los atributos organizativos de los empleados y estos, influyen en una mejora del rendimiento organizativo. Finalmente, la mejora en el rendimiento organizativo influye en el efecto que el contexto organizativo ejerce en el sistema de prácticas lo que vuelve a influir en el clima organizativo.

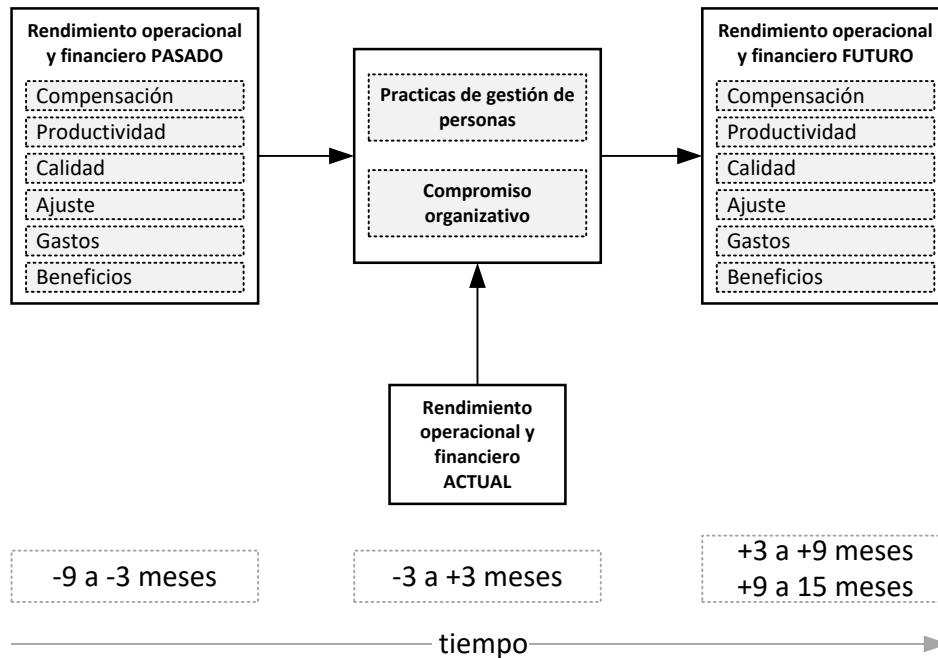


Figura 18: Modelo longitudinal propuesto por Wright, Gardner, Moynihan y Allen (2005)

Respecto a la limitación longitudinal de los modelos existentes actualmente, Wright, Gardner, Moynihan y Allen (2005) proponen un modelo quasi-longitudinal en el que se observa un análisis quasi-longitudinal¹⁹ que relaciona el rendimiento pasado, actual y futuro con prácticas de gestión de personas y compromiso organizativo. El modelo propone que el rendimiento organizativo pasado influye en las prácticas de gestión de personas y el compromiso de las personas de la organización; a su vez las personas tienen efecto en el rendimiento organizativo futuro. Dicho modelo coincide con la propuesta de Wall y Wood (2005) de análisis quasi-longitudinal mostrado

¹⁹ El análisis quasi-longitudinal es un tipo de análisis longitudinal que se describe en el capítulo 2 (ver Figura 12).

en la Figura 19 en el que el rendimiento organizativo pasado controla tanto la medición de las personas como el rendimiento organizativo futuro.

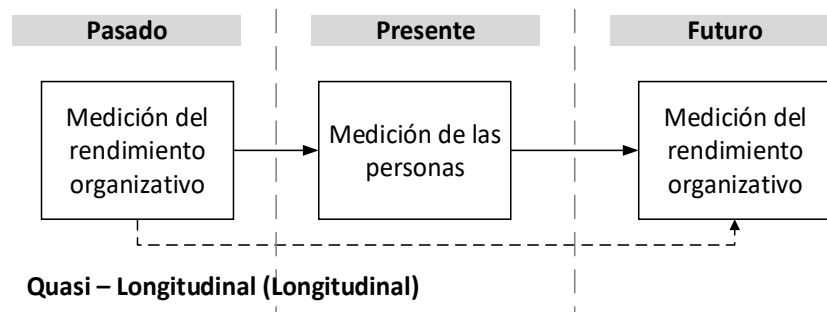


Figura 19: Planteamiento Quasi longitudinal propuesto por Wall y Wood (2005)

Todas las propuestas descritas hasta ahora en el capítulo son recogidas para conformar el modelo de investigación empleado en la presente investigación (Figura 20). Se parte de la propuesta de Messersmith, Patel y Lepak (2011) que se muestra en la Figura 16 y propone la mediación de las actitudes y los comportamientos en la relación entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo. A su vez, el modelo parte de las propuestas multinivel de Ostroff y Bowen (2000) (Figura 17). En el modelo se muestra como a nivel individual, el sistema de gestión de personas percibido influye en las actitudes (la satisfacción y el compromiso). A nivel grupal, el rendimiento organizativo pasado influye en el sistema de gestión de personas que influye en el rendimiento organizativo futuro mediante las actitudes de las personas. Mediante las variables a nivel individual se puede conocer la variabilidad intra-grupal de las variables que componen el sistema de prácticas y las actitudes de las personas y las variables a nivel organizativo ayudan a conocer la variabilidad entre las diferentes organizaciones. Finalmente, se incorpora la relación cuasi-longitudinal descrita por Wall y Wood (2005) y definida en la Figura 19. Las variables de las personas a nivel individual (el sistema compuesto por la formación, la participación, la autonomía y la información; las actitudes por la satisfacción y el compromiso) se encuentran controladas por el rendimiento organizativo pasado. De esta forma se podrá conocer de forma más fiable el efecto real de las actitudes en el rendimiento organizativo futuro.

puede tener una naturaleza diferente durante el proceso de diseño, implantación y ejecución de las prácticas y describen los puntos clave de dicho proceso en un modelo que se sintetiza en la Figura 21. En la figura se puede observar cómo en la relación entre las prácticas de gestión de personas –referidas solo como “prácticas” en el diagrama- y el rendimiento organizativo, existen tres estadios diferentes de las prácticas de gestión de personas. Nishii y Wright (2008) concluyen que a la hora de diseñar las prácticas de gestión de personas a implantar (sistema de prácticas intencionado) se hace con una intención concreta que no siempre funciona de un modo idéntico al implantarse en las distintas áreas de una organización (sistema de prácticas implantado o actual); asimismo, el efecto de estas políticas implantadas en las personas no depende de la implantación de dichas prácticas, sino en la percepción que las personas tienen de la implantación (Becker y Huselid, 2006; Macky y Boxall, 2007; Truss, 2001). Algunas investigaciones en el campo de las personas y las organizaciones han obtenido resultados que apuntan a que las personas pueden experimentar mayores niveles de satisfacción y compromiso (Erdogan, Kraimer y Liden, 2004), identificación organizativa y apoyo organizativo percibido (Cable y DeRue, 2002) y menos estrés (Ivancevich y Matteson, 1984) dependiendo de cómo perciben las prácticas que se han implantado en sus organizaciones. La respuesta de las personas dependerá del nivel de percepción de la implantación del sistema que a su vez depende del diseño de dicho sistema. Debido a que la percepción del sistema de prácticas es la más cercana a la respuesta de las personas, este estudio medirá la percepción del sistema de prácticas de gestión de personas.

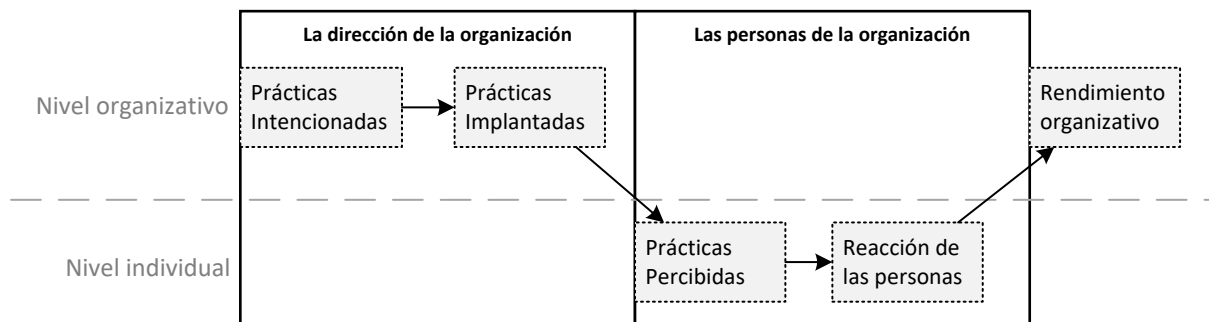


Figura 21: Modelo inspirado en el proceso de las prácticas propuesto por Nishii y Wright (2008)

El sistema de prácticas de alto rendimiento empleado en la actual investigación se basa en un sistema HIWS utilizado por Boxall y Macky (2009). Estos autores se basan en una configuración

de prácticas denominada PIRK²⁰ (Lawler, 1986) que ha sido utilizada en numerosos estudios a la hora de investigar la relación de sistemas de prácticas de gestión de personas con el rendimiento (e.g., Butts, Vandenberg, DeJoy, Schaffer y Wilson, 2009; Macky y Boxall, 2008; Vandenberg, Richardson y Eastman, 1999).

Las 4 variables que conforman el conjunto PIRK en el caso del actual modelo de investigación son: (i) la autonomía en el trabajo, (ii) la participación en la toma de decisiones, (iii) la información sobre la organización y (iv) la formación. El acrónimo PIRK se divide en 4 componentes principales donde dichas variables encajan y cuyos componentes se enumeran a continuación.

- Poder: se refiere a la capacidad que tienen las personas a la hora de tomar decisiones dentro de la organización. La autonomía (capacidad de tomar decisiones en el trabajo diario) y la participación en la gestión (la participación en decisiones estratégicas que afectan a la organización) son dos políticas empleadas en esta investigación que proporcionan una medida del poder.
- Información: se refiere a la información que obtienen las personas sobre los datos relevantes de la organización, así como costes, rentabilidad, transparencia, etc. En esta investigación se utiliza la variable información como una medida del grado de transparencia existente en la organización.
- Reward: se refiere a la recompensa que se otorga a las personas. Esta investigación está enfocada a sociedades cooperativas, donde el trabajador es un co-propietario (participa en la sociedad y por tanto en los beneficios y/o pérdidas que pudieran surgir). Es por ello que el elemento “recompensa” de la configuración PIRK no es necesaria en este caso.
- Knowledge: se refiere al conocimiento (el desarrollo de habilidades y el talento mediante formación y aprendizaje). En esta investigación se utiliza la variable formación (la cantidad de recursos que las personas sienten que la organización invierte en su formación).

²⁰ PIRK: Power, Information, Reward, Knowledge (Poder, Información, Recompensa, Conocimiento).

Por todo ello, la variable independiente referente al sistema de prácticas de gestión de personas utilizada en este estudio es la percepción de las personas a nivel individual del sistema de prácticas basado en el modelo PIRK; en adelante: sistema PIRK.

El rendimiento organizativo es el elemento más comúnmente utilizado como variable dependiente en los estudios sobre el SHRM (Colakoglu et al., 2006). Es un elemento multidimensional y Dyer y Reeves (1995) clasifican 4 tipos principales de rendimiento que están relacionados entre sí y siguen un orden que se aleja gradualmente de las personas y se acercan cada vez más al mercado (Colakoglu et al., 2006). En la Figura 22 se puede observar cómo las personas pueden influir en los resultados en las personas, los cuales, a su vez, tienen un efecto en el rendimiento operativo que a su vez, influye en el financiero y éste en el valor del mercado. El modelo de la Figura 22 defiende una causalidad que se produce entre las distintas dimensiones del rendimiento:

- (i) Resultados en personas. Tradicionalmente el HRM ha empleado variables a nivel individual como el rendimiento en el puesto de trabajo (e.g., Wright y Boswell, 2002), la satisfacción (e.g., Seibert, Silver y Randolph, 2004) y la motivación (e.g., Bloom, 1999). Sin embargo, el SHRM considera dichos elementos como mediadores entre el sistema y el rendimiento organizativo. Las variables de rendimiento comúnmente relacionadas con los resultados más cercanos a las personas son el absentismo y la rotación (Huselid, 1995; Koch y McGrath, 1996; MacDuffie, 1995).
- (ii) Rendimiento operativo (e.g., Vickery, Jayaram, Droge y Calantone, 2003). Se refiere a indicadores de eficiencia operativa que proporcionan una medida de la eficiencia de la organización, como por ejemplo: productividad, calidad, servicio, etc. (Ferris et al., 1998; Paul y Anantharaman, 2003).
- (iii) Rendimiento financiero se refiere a variables relacionadas con el coste, beneficios y otros indicadores financieros (Van Veldhoven, 2005). Dichas variables proporcionan una medida del éxito económico-financiero de la organización.

- (iv) Rendimiento de mercado se refiere al valor de la organización o sus bienes en el mercado (Becker y Huselid, 1998). Dyer y Reeves (1995) aluden a este rendimiento solo como una posibilidad a tener en cuenta y aunque en general se le otorga un cariz más externo a la organización que el del rendimiento financiero, en algunos estudios del SHRM el rendimiento de mercado es considerado parte del financiero (e.g., Guthrie, Datta y Wright, 2004).

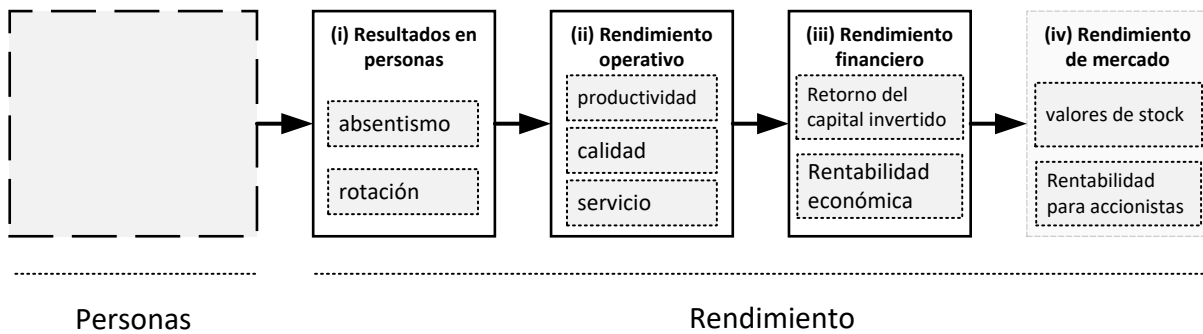


Figura 22: La progresión del rendimiento según Dyer y Reeves (1995)

El SHRM sugiere medir los indicadores de rendimiento más próximos a las personas (Rodríguez y Ventura, 2003; Wright et al., 2003). Investigaciones previas han encontrado resultados positivos en la relación entre el sistema de prácticas y la productividad como indicador de rendimiento (Guest et al., 2003; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; MacDuffie, 1995; Sun et al., 2007). Sin embargo, son necesarias más investigaciones en contextos no anglosajones y en cooperativas. Por todo ello, esta investigación propone medir la productividad organizativa como variable dependiente de rendimiento y se propone la siguiente hipótesis.

Hipótesis 1: Cuanto mayor sea la percepción del sistema PIRK, mayor será la productividad organizativa futura.

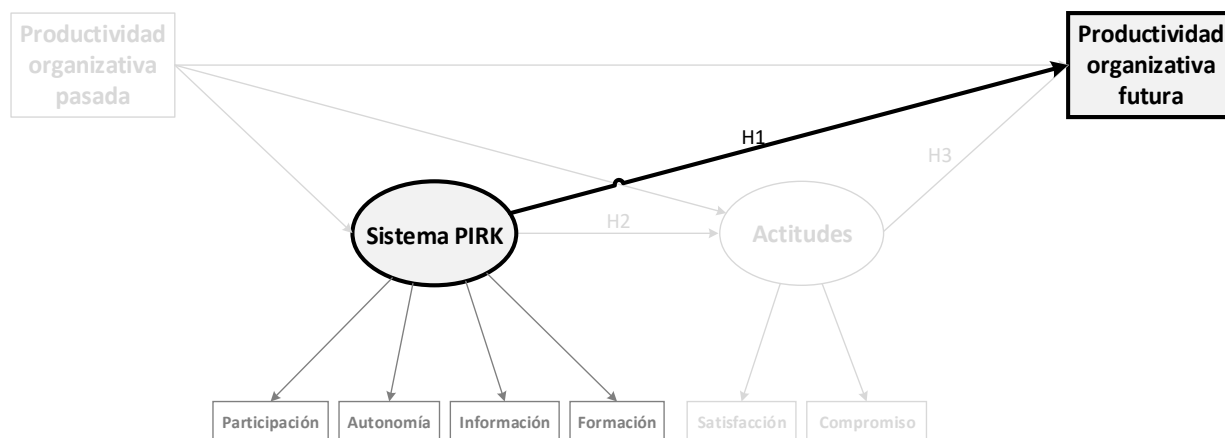


Figura 23: Hipótesis H1

5.2 La teoría del comportamiento

La teoría del comportamiento sugiere que cuando las personas manifiestan mejores actitudes y comportamientos, contribuyen a obtener mejores resultados organizativos (Barney et al., 2001; Jackson et al., 1989; Wright y McMahan, 1992). Diversos estudios previos emplean la satisfacción en el trabajo (Guest, 1999; Macky y Boxall, 2007; Messersmith et al., 2011; Takeuchi et al., 2009) y el compromiso afectivo organizativo (Mathieu y Zajac, 1990; Wright et al., 2003) como las variables actitudinales en la mediación entre el sistema de prácticas y los resultados organizativos.

En una reciente revisión sobre estudios del SHRM, Jiang, Takeuchi y Lepak (2013) identifican el compromiso afectivo como una de las variables más utilizadas en la mediación entre el sistema de prácticas y los resultados organizativos (e.g., Boxall, Ang y Bartram, 2011; Huang, lun, Liu y Gong, 2010; Wright y Gardner, 2003). La satisfacción (e.g., Barling, Kelloway y Iverson, 2003; Macky y Boxall, 2007; Wood, Van Veldhoven, Croon y de Menezes, 2012) y asimismo la satisfacción y el compromiso son utilizados conjuntamente (Gould-Williams, 2003; Messersmith et al., 2011). Las evidencias de las investigaciones previas sugieren que tanto la relación entre los sistemas de prácticas y la satisfacción en el trabajo (Guest, 1999; Macky y Boxall, 2007; Takeuchi et al., 2009; Vandenberg et al., 1999b; Wu y Chaturvedi, 2009) como la relación entre los sistemas

de prácticas y el compromiso afectivo organizativo (Appelbaum et al., 2000; Macky y Boxall, 2007; Takeuchi et al., 2009; Wright et al., 2003) son positivas.

La teoría del intercambio social (Blau, 1987) sugiere que cuando las organizaciones implantan un sistema de prácticas orientadas a mejorar los conocimientos, motivar y dar oportunidades a las personas, estas lo perciben positivamente. La norma de reciprocidad (Gouldner, 1960) se basa en que las personas tienen la necesidad de ayudar y no perjudicar a aquellos que los han ayudado previamente. La percepción de un sistema PIRK, en general, implica la percepción de que la organización está buscando el bienestar de las personas. Según la teoría del intercambio social y la norma de reciprocidad, las personas tienen la necesidad de ayudar y no perjudicar aquellos que los han ayudado previamente. Por tanto, cuanto las personas perciben un sistema PIRK, interpretan que la organización busca su bienestar contribuyendo a incrementar su satisfacción y compromiso con las metas de la organización. Por todo ello, las personas terminan materializando comportamientos favorables a la estrategia de la organización y contribuyen a mejorar su productividad –entre otros indicadores de rendimiento- (Gong, Chang y Cheung, 2010; Schneider, 1987).

Se definen las siguientes tres hipótesis basadas en:

- (i) La relación entre la percepción del sistema PIRK y las actitudes de las personas.
- (ii) La relación entre las actitudes de las personas y la productividad organizativa.
- (iii) La mediación de las actitudes de las personas en la relación entre la percepción del sistema PIRK y la productividad organizativa.

Hipótesis 2: Cuanto mayor sea la percepción del sistema PIRK, mayores serán las actitudes de las personas (conformadas por la satisfacción y el compromiso).

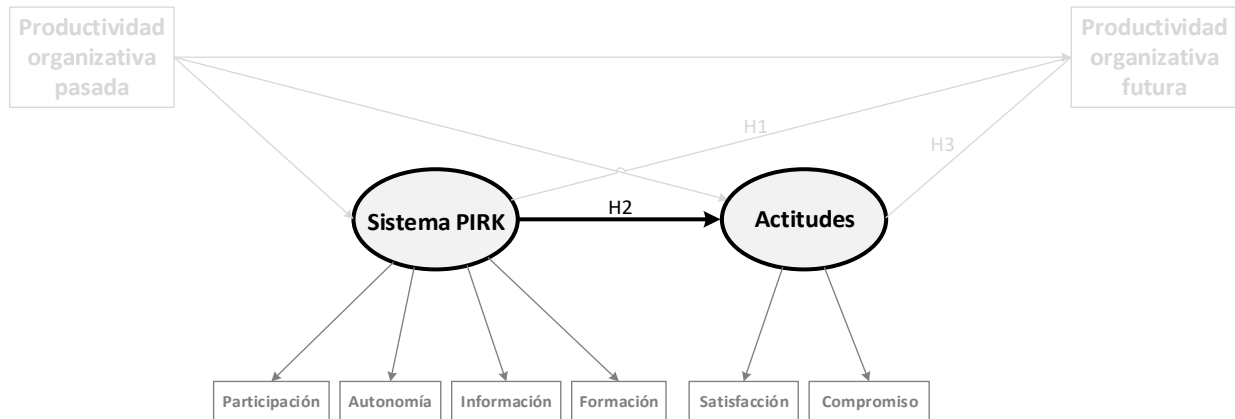


Figura 24: Hipótesis H2

Hipótesis 3: Cuanto mayores sean las actitudes de las personas (conformadas por la satisfacción y el compromiso), mayor será la productividad organizativa futura.

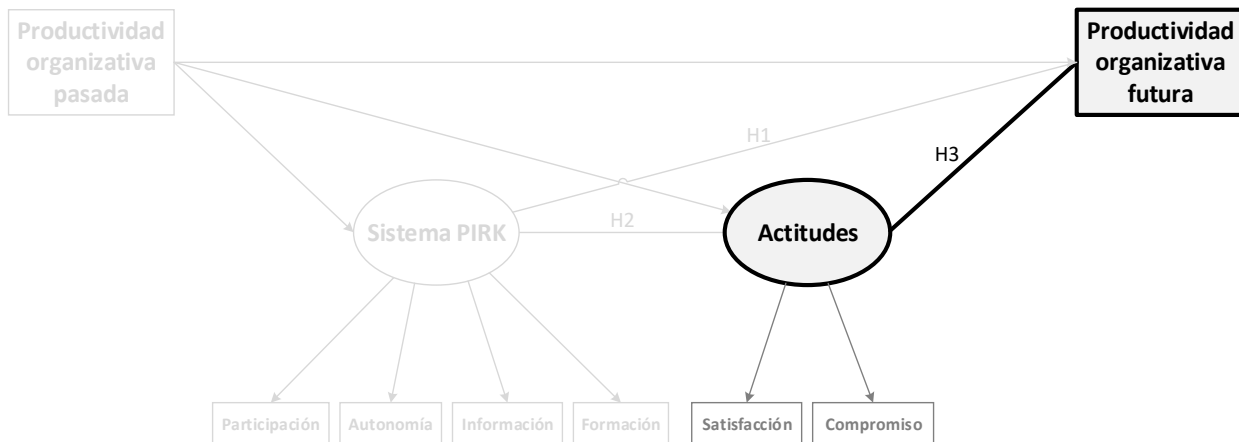


Figura 25: Hipótesis H3

Hipótesis 4: Cuanto mayor sea la percepción del sistema PIRK, mayores serán las actitudes (conformadas por la satisfacción y el compromiso) y por tanto, mayor será la productividad organizativa futura.

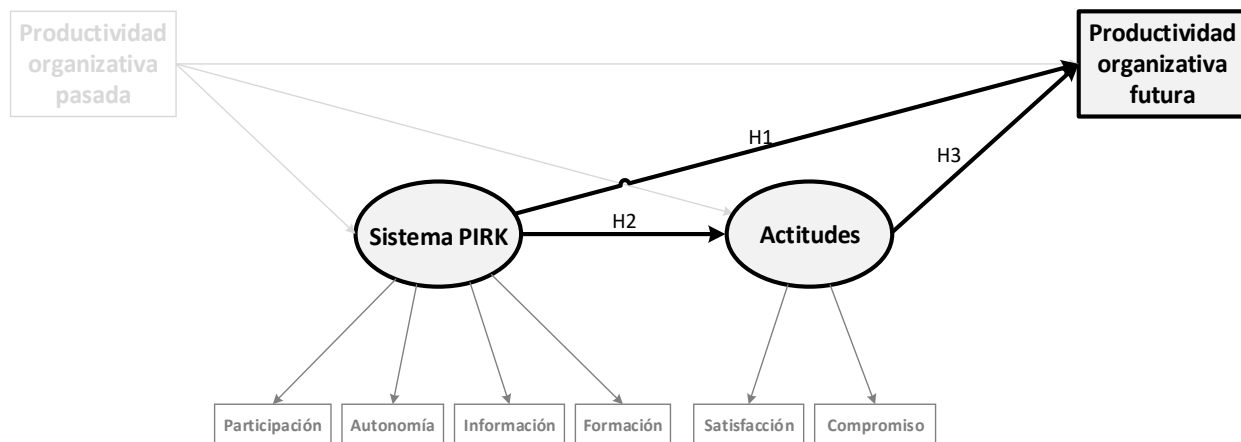


Figura 26: Hipótesis H4

5.3 El control del orden causal

Actualmente existen en el SHRM diferentes aproximaciones a la hora de tratar la causalidad entre las variables. En el apartado 2.4 se han desarrollado las diferentes aproximaciones sobre análisis longitudinal que se pueden observar en la Figura 12. El análisis longitudinal auténtico es el ideal para comprender el orden causal entre dos variables. Sin embargo, requiere un mayor esfuerzo y más mediciones en el tiempo que las demás alternativas descritas en el apartado 2.4 (Wall y Wood, 2005; Wright et al., 2005). Debido a que el análisis quasi-longitudinal también aporta una perspectiva longitudinal (Wall y Wood, 2005) y dado que la muestra para dicho análisis se puede recopilar en una ventana temporal más aceptable, se ha optado por realizar un planteamiento quasi-longitudinal.

Actualmente, la relación causal entre los sistemas de prácticas de gestión de personas y el rendimiento organizativo a nivel grupal es una de las incógnitas del SHRM (Barney, 1991; Reed y DeFillippi, 1990). Por un lado, se desconoce el periodo de tiempo que un sistema de prácticas necesita estar presente en una organización antes de que su efecto sea tangible en sus resultados (Peter Boxall y Purcell, 2011). Por otro lado, se desconoce también si el rendimiento organizativo pasado tiene una influencia en el sistema de prácticas que se adopta; esto es, si existe causalidad

inversa entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo (Paauwe, Wright y Guest, 2013).

Guest et al. (2003) fueron los primeros en señalar que el camino causal de la relación entre el sistema de prácticas a nivel individual y el rendimiento organizativo no tiene por qué seguir el orden causal normal. En el caso de la investigación llevada a cabo por Guest et al. (2003), los resultados muestran que la causalidad inversa es tan plausible como la relación causal normal comúnmente aceptada. Wright, Gardner, Moynihan y Allen (2005) concluyen en su investigación que el sistema de prácticas de gestión de personas está tan relacionado con el rendimiento pasado como lo está con el rendimiento futuro. Estos autores afirman que cuando se controla el rendimiento pasado, la relación entre el sistema de prácticas y el rendimiento futuro se reduce en gran medida. Estos resultados se han visto reforzados por posteriores estudios que han propuesto modelos que muestran una lógica causal inversa (Katou, 2012), en los que es el rendimiento organizativo el que influye en el sistema de prácticas de gestión de personas (Van De Voorde, Van Veldhoven y Paauwe, 2010; Van Veldhoven, 2005). Por todo ello, son necesarios más estudios que arrojen luz sobre el orden causal de la relación entre los elementos planteados en esta investigación.

Con el objetivo de comprender mejor este fenómeno, esta investigación relaciona el rendimiento pasado tanto con el sistema PIRK, como con las actitudes mediadoras y la productividad futura. De este modo se pretende controlar la medida en la que el rendimiento pasado influye en la mediación de las actitudes entre el sistema y el rendimiento organizativo. Por tanto, la hipótesis que se propone es la siguiente:

Hipótesis 5: Controlando el efecto de la productividad pasada en el sistema PIRK percibido, en las actitudes (conformadas por la satisfacción y el compromiso) y en la productividad organizativa futura, cuanto mayor sea la percepción del sistema PIRK, mayores serán las actitudes y por tanto, mayor será la productividad organizativa futura.

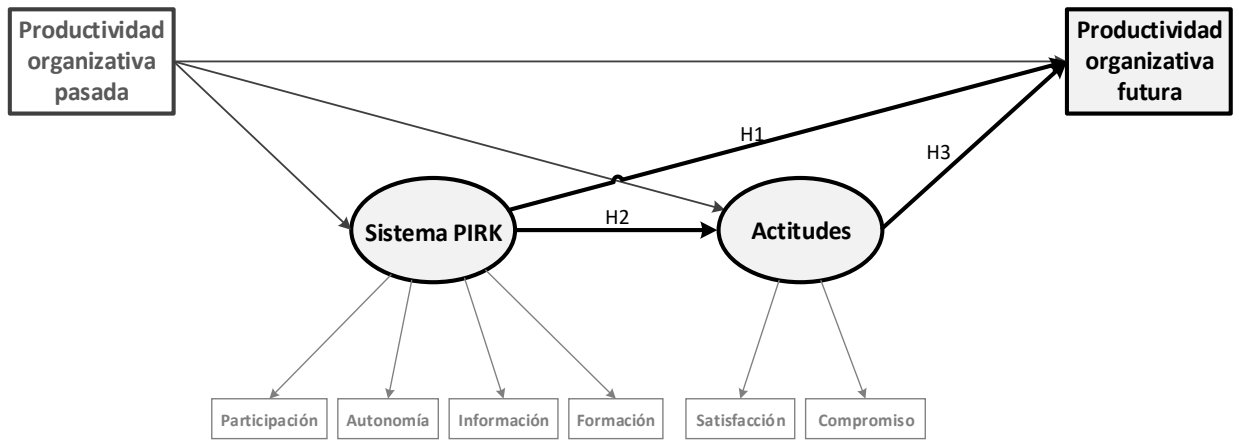


Figura 27: Hipótesis H5

6 Método

6.1 Muestra

En esta investigación se han analizado los datos recogidos a un total de 14611 trabajadores de 183 organizaciones pertenecientes al estado español y entre ellas más de la mitad se encuentran en el País Vasco (103 de las 183 organizaciones de las muestras se encuentran en el País Vasco. La muestra 1 al completo, 26 organizaciones en la muestra 2 y 18 en la muestra 3). Se trata de sociedades cooperativas pertenecientes al grupo Mondragon –aunque gozan de total autonomía para decidir sobre su propia organización–, organizaciones en las que las personas son copropietarios. La naturaleza cooperativa hace que algunas prácticas como puede ser el reparto de beneficios sea obligatorio, no obstante por lo general, la mayoría de las prácticas utilizadas en las cooperativas son muy similares a las de las organizaciones analizadas en los estudios más tradicionales. Anteriormente se han realizado estudios en el grupo Mondragon que no han mostrado diferencias con estudios llevados a cabo en organizaciones no-cooperativas (Elorza et al., 2011; Elorza, Harris, Aritzeta y Balluerka, 2016).

Los datos se dividen en tres grupos de poblaciones distinguidas tanto por el sector productivo al que pertenecen como a la naturaleza de las empresas de las que forman parte (todos los detalles sobre la composición de las muestras se recogen en la Tabla 5). La muestra más numerosa es la referida al sector de la industria, la cual consta de 9224 respuestas de personas pertenecientes a 59 empresas diferentes. Los dos grupos restantes pertenecen al sector de la distribución pero se distinguen entre sí porque tanto los tamaños como las actividades que ejercen las organizaciones de uno y otro grupo son muy distintas. La primera de dichas muestras se compone de 88 centros de gran superficie y recoge las respuestas de 4968 personas. La otra, pertenece a 36 organizaciones de pequeña superficie, donde la actividad del negocio hace que el trabajo desempeñado por las personas sea más orientado al trato con el cliente. Esta tercera muestra se compone de respuestas de 419 personas.

Poblaciones	Sector	Número de organizaciones	Personas Población	Personas Muestra
Población 1	Industria	59	14737	9224
Población 2	Distribución de gran superficie	88	9077	4968
Población 3	Distribución de pequeña superficie	36	508	419
Total	Centros de cooperativas	183	24322	14611

Tabla 5: Muestra empleada en la investigación

La población total de los centros cuyas muestras hemos recogido se compone de 183 organizaciones. La participación media de las personas por cada organización ha sido del 66,9%. Este porcentaje varía por sector (Tabla 6): (i) 71,4% de participación promedio en la población correspondiente al sector industrial, (ii) 56,7% de participación entre los centros de distribución de gran superficie y (iii) 84,6% de participación promedio en la población de centros de distribución de pequeña superficie.

Poblaciones	Sector	Promedio de % de respuesta por centro (%min., %max.)	% de respuesta sobre el total
Población 1	Industria	71,4% (29,3%, 100%)	62,6%
Población 2	Distribución de gran superficie	56,7% (22,6%, 91,8%)	54,7%
Población 3	Distribución de pequeña superficie	84,6% (25%, 100%)	82,5%
Total	Organizaciones cooperativas	66,9%	60,1%

Tabla 6: Porcentajes de participación para la muestra

La mayoría de los estudios del SHRM han utilizado muestras de grandes empresas. Según la definición de PYME de la comisión europea (EU, 2009), las empresas pequeñas son aquellas que tienen menos de 50 personas, las organizaciones que tienen entre 50 y 250 son consideradas medianas y las empresas que tienen 250 o más personas en plantilla son definidas como grandes empresas. Sin embargo, existen contextos en los que las empresas medianas pueden ir desde los 50 a los 500 trabajadores (Zheng, Morrison y O'Neill, 2006).

Poblaciones	Sector	Sociedades cooperativas	Ubicación	Promedio de trabajadores por centro
Población 1	Industria	100%	País Vasco	249
Población 2	Distribución de gran superficie	100%	Estado español	97
Población 3	Distribución de pequeña superficie	100%	Estado español	14

Tabla 7: Detalles demográficos de las poblaciones

Como se puede observar en la Tabla 7, el promedio de trabajadores de los centros de las poblaciones del presente estudio es inferior a 250. En la Tabla 8 se muestra cómo el tamaño de las organizaciones para los centros del sector de distribución es inferior a 250 en todos los casos -son del tipo PYME- y, en cambio, en industria son 25 las empresas que superan la cifra de 249. No obstante, únicamente 8 de esas empresas superan los 500 personas y ninguna alcanza los 900. Como conclusión, únicamente 8 de las empresas pueden considerarse grandes mientras que 167 son PYMEs. Se ha decidido no eliminar estas 8 empresas de la muestra con el objetivo de garantizar mejor la robustez de la muestra.

Poblaciones	Sector	Centros < 50 personas	Centros 50 - 250 personas	Centros > 250 personas
Población 1	Industria	12	22	25
Población 2	Distribución de gran superficie	13	73	2
Población 3	Distribución de pequeña superficie	36	0	0

Tabla 8: Tamaño total de los centros y su clasificación

6.2 Procedimiento

El procedimiento para recopilar los datos se realizó en dos fases. En la primera fase se recopiló información individual sobre la percepción de las personas de las organizaciones sobre el sistema PIRK y las actitudes mediante un cuestionario a rellenar de forma voluntaria. En la segunda fase, se recopilaron los datos de productividad de cada organización; se trata de datos de archivo facilitados por los responsables financieros de cada organización.

En esta investigación se dispone de tres muestras, la primera fase de recogida de los datos a nivel individual para la muestra 1 se llevó a cabo durante un periodo de 5 años (2010-2014), haciendo contacto y pasando los cuestionarios en las organizaciones de uno en uno. Para la muestra 2 y la muestra 3 la recolección se realizó en un periodo de 3 meses (de abril a julio del 2011), prácticamente de forma simultánea. En cada organización, se ofreció a las personas un cuestionario a rellenar de forma voluntaria. Para ello se establecieron días y horas concretas para cada grupo y se habilitaron habitaciones para poder rellenar las encuestas de forma cómoda. Dependiendo del volumen de personas a encuestar en cada centro, se organizaron turnos para reunir a las personas en salas acondicionadas para poder rellenar los cuestionarios de forma cómoda. Los investigadores presentaron de manera breve el estudio, asegurando el anonimato de las personas.

Para la fase 2, los datos de archivo fueron solicitados a los departamentos financieros de las organizaciones encuestadas y rescatados de las bases de datos del histórico de indicadores de rendimiento. Emplear datos de archivo para el rendimiento reduce la posibilidad de que existan anomalías con dicho indicador (Kizilos et al., 2013) y limita la cantidad de problemas que se pudiesen dar en un estudio (Van de Voorde, 2010).

La recolección de datos se realizó para cada organización de manera que fuese posible realizar un análisis quasi-longitudinal, tal y como se presenta en la Figura 28. En todos los casos, los datos de rendimiento se recopilaban posteriormente y se hizo a partir de datos de archivo. Sin embargo, existen ciertas diferencias en cuanto a las fechas de recogida de los datos de archivo para cada una de las muestras. Debido al mayor periodo en el que se llevó a cabo la recogida de datos individuales en la muestra de centros industriales, la recolección de los datos de rendimiento resultó más compleja. Por ello, se recopilaron datos correspondientes a los dos años previos a la obtención individual de las respuestas de las personas, y también los datos correspondientes al cierre del ejercicio en el que se hizo la recogida. En lo que respecta a las muestras de datos del sector de distribución, se pudo contar con datos de archivo de rendimiento 4 años previos a la recopilación de datos individuales de personas y el correspondiente al año fiscal de dicha recogida.

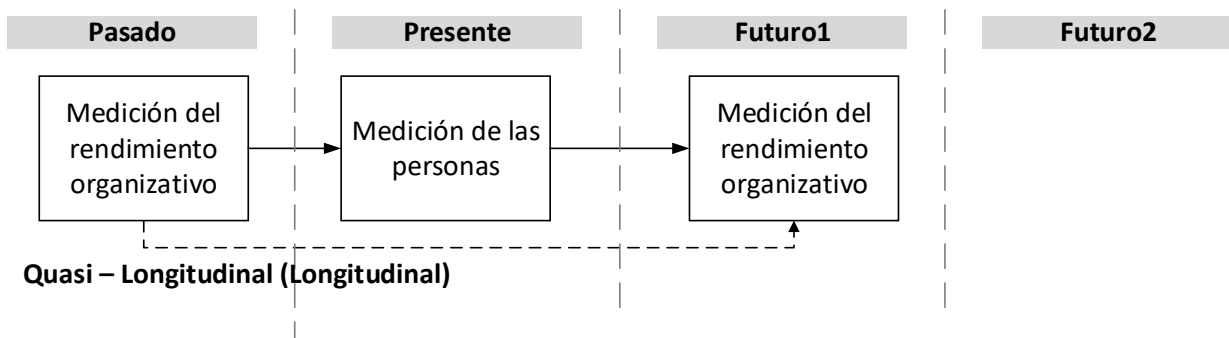


Figura 28: Recolección de datos de personas y de rendimiento para análisis cuasi-longitudinal

La recogida de los datos para las tres muestras fue llevada a cabo mediante un cuestionario en papel, que fue rellenado a mano. Posteriormente una empresa externa digitalizaba dichos datos y la digitalización se chequeaba para prevenir errores. Una vez dispuesto el archivo digitalizado, los datos se incorporaban a un archivo de datos del software para tratamiento y análisis estadístico llamado SPSS (de IBM) –un archivo de datos por cada muestra-, y con el SPSS se han realizado todos los tratamientos necesarios para transformar y acondicionar los datos para esta investigación. Posteriormente, se ha empleado tanto el SPSS de IBM como el software para análisis de modelos estructurales multinivel (MSEM) llamado Mplus (de la compañía StatModel) para poder llevar a cabo los análisis más complejos.

7 Instrumentos

A continuación se describen las distintas variables empleadas en esta investigación, su validez y las fuentes en las que están basadas. El capítulo se divide en cuatro apartados que detallan (i) las medidas a nivel individual, (ii) la validez de dichas medidas a nivel individual, (iii) las medidas y la validez de la productividad organizativa y (iv) las variables de control. Las medidas y la validez de las variables a nivel individual se hallan separadas en dos apartados debido al tipo de variables que se tratan y a la extensión y a la complejidad de su análisis en comparación con el resto de variables.

7.1 Medidas a nivel individual

Se han medido en total seis variables a nivel individual: cuatro que componen una adaptación del cuestionario PIRK²¹ para definir el sistema de prácticas de gestión de personas, al que en adelante se referirá como “Sistema PIRK”; y otras dos variables a nivel individual que componen las “Actitudes” de las personas de la organización que median entre el sistema PIRK y el rendimiento organizativo. Las variables que conforman el sistema PIRK empleado son: la formación, la participación, la autonomía y la información; y las variables que componen las actitudes son la satisfacción y el compromiso.

Los cuestionarios empleados para todas las muestras son iguales entre sí. Las opciones de respuesta de los cuestionarios son las mismas para todos los ítems²² que conforman dichas variables. Se ha utilizado una escala Likert de 1 (“muy en desacuerdo”) a 6 (“muy de acuerdo”).

²¹ PIRK: *Power-Information-Reward-Knowledge* (Vandenberg et al., 1999b). Descrito con más detalle en el capítulo 5.

²² Ítems: cada uno de los elementos o preguntas que componen un cuestionario.

Se puede observar la descripción de cada ítem en la Tabla 9 junto con la codificación empleada y el factor que conforman.

Sistema de prácticas	
	Formación
SF1	Siento que la empresa dedica recursos suficientes para potenciar mi desarrollo profesional.
SF2	Siento que la empresa me da suficiente formación para desempeñar mi trabajo.
SF3	Creo que la empresa da importancia y promueve mi formación.
	Participación
SP1	Participo en la definición de los objetivos anuales de mi departamento/sección.
SP2	Participo en la definición, control y seguimiento del plan de gestión anualmente.
SP3	Tengo oportunidades de participar en las decisiones importantes sobre el futuro de mi departamento/sección.
	Autonomía
SA1	Mi puesto me permite tomar decisiones y ser proactivo a la hora de realizar el trabajo.
SA2	Mi puesto me posibilita tomar muchas decisiones por mí mismo.
SA3	Mi puesto me proporciona mucha autonomía para tomar decisiones.
	Información
SI1	Tengo información, actualizada frecuentemente, sobre cómo va mi departamento/sección (ventas, resultados, estado de los proyectos, etc.).
SI2	Tengo suficiente información para desempeñar bien mi trabajo.
SI0	Tengo información sobre el proyecto a futuro de nuestra empresa (retos, objetivos, inversiones,...).
Actitudes	
	Satisfacción
RS1	En general estoy satisfecho con el tipo de trabajo que hago.
RS2	En general estoy satisfecho con la organización donde trabajo.
RS3	En general estoy satisfecho con mi trabajo.
	Compromiso
RC1	Estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa.
RC2	Me siento propietario de esta empresa.
RC3	Siento que los problemas de esta empresa son los míos propios.
RC4	Recomendaría a un amigo a venir a trabajar a esta empresa.

Tabla 9: Descripción de los ítems utilizados en el cuestionario a nivel individual

Los ítems que conforman las variables del sistema PIRK han sido previamente utilizados y validados en el estudio de Elorza, Aritzeta y Ayestarán (2011). Se trata de una investigación para la que dichos ítems fueron elaborados a excepción de los que componen la variable autonomía que se basa en los ítems empleados en el estudio de Morgeson y Humphrey (2006). Las variables

de formación, participación e información se basan en variables que han sido empleadas en estudios previos con el objeto de impulsar las tres dimensiones que describen la teoría del AMO: Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg (2000), Arthur (1994), Becker y Huselid (1998b), Delery y Doty (1996) y Gardner, Moynihan, Park y Wright (2000). La formación persigue mejorar las destrezas de las personas (dimensión “A” de la teoría del AMO); la participación permite la toma de decisiones estratégicas y la información buscan impulsar la motivación (dimensión “M” de la teoría del AMO). Por último, la autonomía otorga la oportunidad de actuar a las personas de la organización (dimensión “O” de la teoría del AMO).

La satisfacción y el compromiso son las variables mediadoras que corresponden a las actitudes (ver Tabla 9). Los ítems que componen la satisfacción laboral son los que Rafferty y Griffin (2006) utilizan en su cuestionario y los ítems que se han utilizado para el compromiso se han obtenido del estudio de Cook, Hepworth, Wall y Warr (1981) y el estudio de Meyer, Allen y Smith (1993).

La Tabla 10 contiene los coeficientes del α de Cronbach para las variables en cada muestra en el que se puede observar que todas las variables superan el valor mínimo deseable de 0,70.

Factores	α de Cronbach muestra 1	α de Cronbach muestra 2	α de Cronbach muestra 3
Formación	0,929	0,919	0,932
Participación	0,901	0,855	0,883
Autonomía	0,936	0,932	0,927
Información	0,684	0,769	0,755
Satisfacción	0,852	0,826	0,846
Compromiso	0,843	0,854	0,864

Tabla 10: Coeficientes del α de Cronbach para las variables del sistema PIRK en las distintas muestras

7.2 Validez y fiabilidad de las medidas a nivel individual

Tal y como se propone en el capítulo 5 las variables a nivel individual conforman el modelo que se muestra en la Figura 29, en el que los factores formación, participación, autonomía e

información conforman el sistema PIRK y la satisfacción y el compromiso constituyen las actitudes, que se correlacionan con el sistema PIRK.

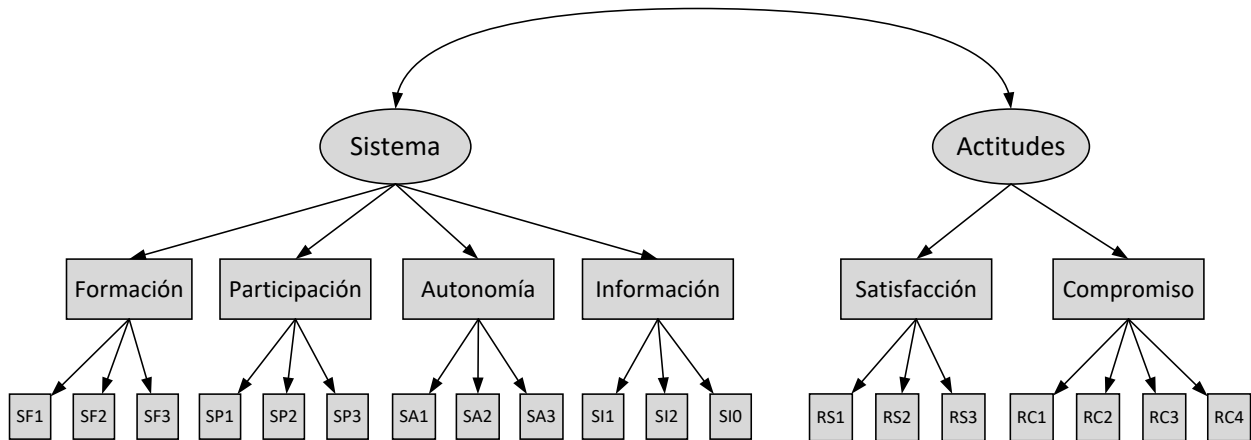


Figura 29: Estructura de las variables a nivel individual propuesta

Para confirmar la estructura de variables que se muestra en Figura 29, se han llevado a cabo análisis factoriales exploratorios²³ y análisis factoriales confirmatorios²⁴ para las tres muestras recogidas. Frecuentemente se ha considerado apropiado realizar tanto el análisis EFA como el análisis CFA debido a que el análisis EFA se emplea para ayudar a construir o chequear el modelo propuesto en la investigación y el análisis CFA para testear dicho modelo (Fabrigar, Wegener, MacCallum y Strahan, 1999).

7.2.1 EFA – Análisis factorial exploratorio

El análisis factorial exploratorio tiene como objetivo explorar las posibles dimensiones que componen los ítems. Los resultados de dichos análisis se pueden observar en la Tabla 11 para la muestra 1, en la Tabla 12 para la muestra 2 y en la Tabla 13 para la muestra 3.

²³ Análisis factorial exploratorio o EFA.

²⁴ Análisis factorial confirmatorio o CFA.

muestra 1	Factores					
Ítems	1	2	3	4	5	6
SF1	0.799*	0.097*	0.034*	0.048*	-0.034*	0.044*
SF2	0.881*	-0.030*	-0.016	-0.005	0.140*	-0.037*
SF3	0.904*	0.066*	0.030*	-0.020	-0.020*	0.023
SP1	0.055*	0.822*	0.027*	0.049	0.014	0.005
SP2	0.024*	0.925*	-0.032*	0.011	0.032	-0.027
SP3	0.086*	0.602*	0.199*	0.013	0.108*	0.017
SA1	0.038*	0.114*	0.728*	0.049*	0.049*	0.016
SA2	-0.014	-0.038*	1.022*	-0.009	-0.020*	-0.012*
SA3	0.004	0.014*	0.911*	-0.008	0.012	0.017*
SI1	-0.069*	0.228*	0.034*	-0.011	0.665*	0.056*
SI2	0.174*	0.022	0.076*	0.147*	0.576*	-0.048*
SI0	0.008	0.107*	-0.030*	-0.043	0.480*	0.022
RS1	-0.027*	0.050*	0.062*	0.867*	-0.028*	-0.006
RS2	0.213*	-0.012	-0.003	0.487*	0.197*	0.148*
RS3	-0.037*	0.027*	-0.006	0.968*	-0.028*	-0.006
RC1	0.103*	0.003	-0.003	0.331*	0.064*	0.583*
RC2	-0.033	0.388*	0.001	-0.039*	-0.046	0.752*
RC3	-0.046	0.254*	0.053*	0.023	-0.013	0.681*
RC4	0.118*	-0.076	-0.012	0.298*	0.193*	0.502*

Tabla 11: Resultados del análisis factorial exploratorio para la muestra 1

muestra 2	Factores					
Ítems	1	2	3	4	5	6
SF1	0.809*	0.072*	0.036*	0.009	-0.034*	0.056*
SF2	0.892*	-0.009*	-0.033*	-0.001	0.081*	-0.019*
SF3	0.872*	0.069*	0.021*	-0.005	0.004	0.030*
SP1	0.070*	0.732*	0.028*	0.046*	0.064*	-0.039*
SP2	-0.020*	0.923*	-0.026*	0.015*	-0.011*	0.014*
SP3	0.056*	0.494*	0.352*	-0.009	0.022*	0.057*
SA1	0.005	0.181*	0.724*	0.050*	0.033*	-0.001
SA2	-0.001	-0.016*	0.988*	0.002	-0.016*	-0.007
SA3	0.008*	-0.007	0.938*	-0.015*	0.014*	0.017*
SI1	-0.030*	0.015*	-0.032*	0.001	0.959*	0.019*
SI2	0.398*	-0.014	0.082*	0.131*	0.415*	-0.041*
SI0	0.085*	0.221*	0.048*	-0.039*	0.429*	0.155*
RS1	-0.063*	0.023*	0.040*	0.871*	0.019*	-0.035*
RS2	0.163*	0.054*	0.013*	0.560*	-0.002	0.232*
RS3	-0.025*	0.032*	0.008	0.898*	-0.002	0.032*
RC1	0.100*	-0.047*	-0.030*	0.394*	-0.002	0.616*
RC2	-0.042*	0.139*	0.071*	-0.016*	-0.016	0.765*
RC3	-0.103*	0.082*	0.038*	0.013*	0.053*	0.784*
RC4	0.144*	-0.062*	-0.026*	0.346*	0.012	0.563*

Tabla 12: Resultados del análisis factorial exploratorio para la muestra 2

muestra 3		Factores					
Ítems	1	2	3	4	5	6	
SF1	0.837*	0.028	0.037	0.024	0.018	0.061*	
SF2	0.984*	-0.044	-0.010	-0.020	-0.008	-0.016	
SF3	0.898*	0.069*	-0.002	0.013	-0.015	-0.001	
SP1	0.032	0.884*	-0.094*	0.088*	0.123*	-0.020	
SP2	0.005	0.858*	0.048	0.023	0.036	-0.018	
SP3	0.068*	0.490*	0.370*	-0.042	0.053	0.084*	
SA1	0.031	0.043	0.867*	0.060*	0.026	-0.028	
SA2	-0.018	-0.048	0.937*	0.013	0.007	-0.001	
SA3	-0.005	0.026	0.861*	-0.003	0.007	0.025	
SI1	-0.039	0.107	0.038*	0.009	0.847*	0.004	
SI2	0.318*	0.006	0.087	0.174*	0.438*	-0.017	
SIO	0.048	0.189*	0.086*	-0.109*	0.432*	0.163*	
RS1	-0.027	-0.034	0.007	0.900*	-0.038*	-0.026	
RS2	0.146*	0.057	0.006	0.559*	0.092	0.306*	
RS3	-0.016	0.064*	0.064*	0.967*	-0.151*	0.019	
RC1	0.138*	-0.011	-0.050	0.363*	0.139*	0.602*	
RC2	-0.012	0.453*	0.041	-0.060*	-0.100	0.701*	
RC3	-0.083*	0.333*	0.038	0.046	-0.044*	0.733*	
RC4	0.016	-0.089	-0.014	0.408*	0.168*	0.579*	

Tabla 13: Resultados del análisis factorial exploratorio para la muestra 3

Los resultados que se muestran en dichas tablas apuntan a que los datos recogidos de cada pregunta de la Tabla 9 siguen la estructura propuesta por la teoría (ilustrada en la Figura 29). Esta conclusión es aplicable en las tres muestras recogidas. En los tres casos, las cargas de los factores SIO y SI2 quedan por encima del 0,40 pero por debajo del 0,50 recomendado por Hair y Suárez (1999). Debido a que se dispone únicamente de tres ítems para el factor información, la eliminación de cualquiera de esos ítems supondría una reducción del α de Cronbach. Por otro lado, el SI2 no es inferior a 0,50 para la muestra 1 por lo que se ha decidido mantener dichos ítems.

7.2.2 CFA – Análisis factorial confirmatorio

El análisis factorial confirmatorio tiene como objetivo confirmar los resultados obtenidos y garantizar el ajuste, la validez y la fiabilidad de las escalas utilizadas a nivel individual. Todos los análisis realizados para los resultados de este capítulo se han llevado a cabo mediante el software SPSS de IBM y el Mplus de StatModel. La Figura 30 muestra un análisis CFA de segundo orden en el que los factores compuestos por los ítems (e.g., formación, participación, etc.) forman los factores de primer orden y el sistema y las actitudes representan los factores de segundo orden.

Chen, Sousa y West (2005) sostienen que un CFA de segundo orden supone una serie de ventajas frente a un CFA de primer orden: puede aclarar si los factores de segundo orden representan a los factores de primer orden, puede explicar la covarianza entre factores de primer orden con menos parámetros, puede reducir el error de las estimaciones de primer orden, etc.

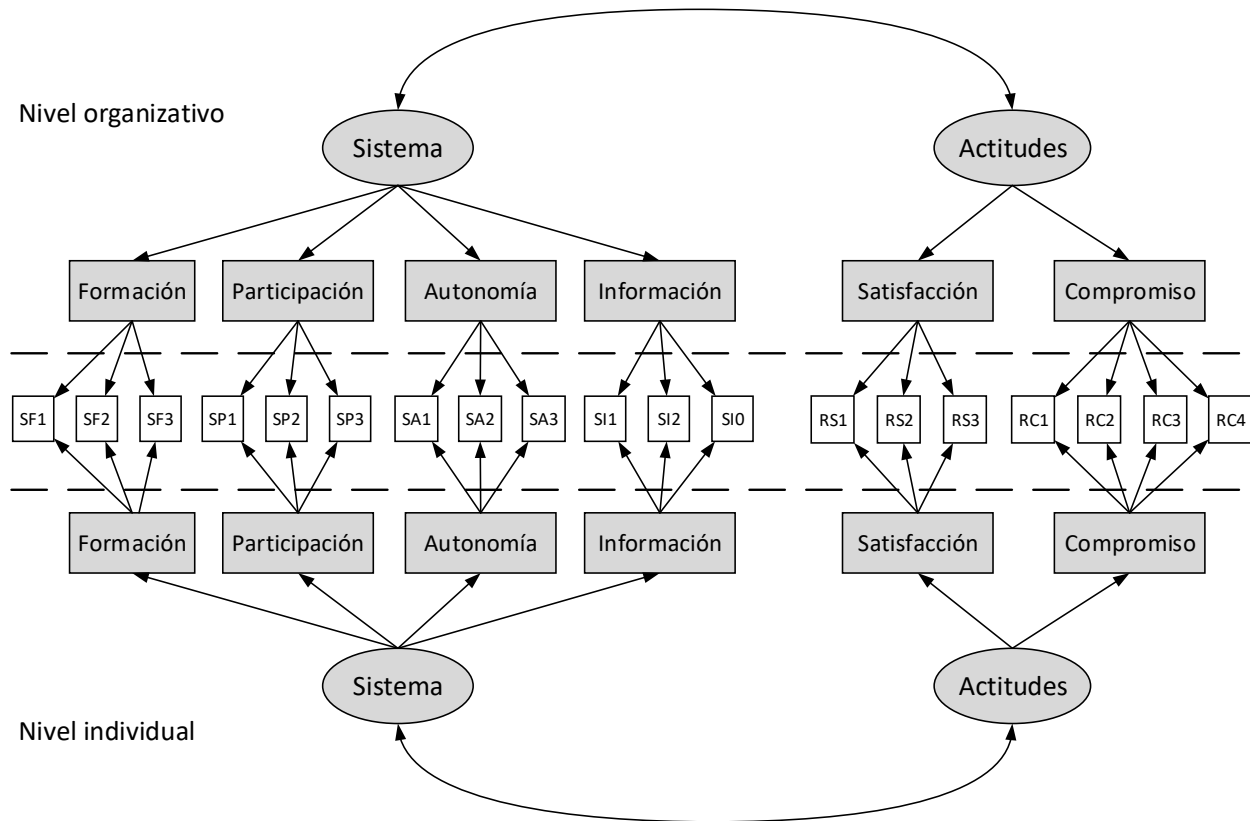


Figura 30: Modelo multinivel del CFA de segundo orden analizado en Mplus mediante el método MLR

Asimismo, el CFA representado en la Figura 30 es un CFA multinivel, que permite comprender el ajuste de los factores tanto a nivel individual como a nivel organizativo (Geldhof, Preacher y Zyphur, 2014). Geldhof et al. (2014) sostienen que a pesar de las ventajas del CFA multinivel, pocos son los estudios que lo han empleado. El método de estimación empleado ha sido el MLR²⁵

²⁵ MLR: Robust Maximum Likelihood. Estimación de máxima verosimilitud con una estimación robusta de errores estandarizados.

que es una evolución del método de estimación ML²⁶. El ML ha sido considerado el método más fiable y robusto existente hasta hace cerca de una década (Bagozzi y Baumgartner, 1994; Hu y Bentler, 1995; Wayne, Shore, Bommer y Tetrick, 2002). El MLR garantiza que la estimación de error estándar producido será válido incluso si las variables analizadas no cumplen la normalidad y permite realizar análisis multinivel de forma fidedigna, especialmente cuando se dispone de una muestra grande –como ocurre en este caso- (Asparouhov y Muthen, 2006). El modelo testeado mediante el MLR en Mplus corresponde a la estructura multinivel que se puede observar en la Figura 30 cuya representación se basa en la representación de otros modelos multinivel propuesta por Preacher, Zyphur y Zhang (2010).

7.2.3 CFA – Índices de ajuste

Los resultados del análisis MLR del modelo de la Figura 30 – modelo multinivel compuesto de 19 ítems que cargan en seis factores-, muestran un buen ajuste para cada una de las muestras; cuyos coeficientes se muestran en la Tabla 14. Para todos los casos los coeficientes del RMSEA²⁷, CFI²⁸, TLI²⁹ y SRMR³⁰ se mantienen dentro de los intervalos no solo válidos, sino que óptimos.

Índices	Valores óptimos	Valores para la muestra 1	Valores para la muestra 2	Valores para la muestra 3
RMSEA	< .05 (o < .08)	.032	.039	.044
CFI	> .095 (o > .090)	.973	.968	.975
TLI	> .095 (o > .090)	.961	.953	.964
SRMR	< .08	.033	.04	.065

Tabla 14: Índices de ajuste de las variables a nivel individual

Según Browne, Cudeck, Bollen y Long (1993), un valor de 0,05 o menor del indicador RMSEA puede significar un buen ajuste del modelo en relación a los grados de libertad y un valor de 0,08

²⁶ ML: Maximum Likelihood estimation. Estimación de máxima verosimilitud.

²⁷ RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation. Error de aproximación de la media cuadrática.

²⁸ CFI: Comparative Fit Index. Índice de ajuste comparativo.

²⁹ TLI: Tucker-Lewis index. Índice de Tucker-Lewis. Índice de ajuste no-normado.

³⁰ SRMR: Standardized Root Mean Squared Residual. Media cuadrática residual estandarizada.

o menor puede ser considerado razonable. Un coeficiente del CFI o del TLI igual o mayor a 0,90 indica un valor de ajuste global razonable (Rigdon, 1996), sin embargo Hu y Bentler (1995) sostienen que dicha medida es inadecuada y debería superar el valor de 0,95 (Hu y Bentler, 1999) – como se puede observar que se supera en todos los casos de la Tabla 14-. El SRMR es el último indicador de ajuste empleado y su valor deseable ha de ser menor de 0,11 (Ziegler y Buehner, 2008). Las tres muestras empleadas en este estudio superan con valores óptimos todos los índices de ajuste mencionados y los datos recogidos se ajustan muy bien a la estructura multinivel planteada en la Figura 30. Por lo tanto, se puede proceder a comprobar la validez convergente de los datos.

7.2.4 CFA – Validez convergente

La validez convergente se muestra mediante las cargas medias y la varianza explicada de cada ítem en la Tabla 15. Los p-valor que define la significatividad de las cargas para todas las muestras son menores de 0,05 y todas las cargas son superiores a 0,68 excepto para el ítem S10 –solo en el caso de la muestra 1, en las demás muestras carga adecuadamente-. En el caso de los datos de la muestra 1 perteneciente al sector industrial el ítem S10 carga por encima del 0,4 pero por debajo del umbral del 0,68 que supera el resto de ítems. No obstante, Frankel et al. (2015) sostienen que un resultado mayor a 0,3 puede ser considerado aceptable para un análisis de CFA si el resto indicadores de validez y fiabilidad son adecuados. En el caso de la muestra 2 perteneciente al sector de distribución correspondiente a organizaciones de gran superficie el S10 carga por encima del 0,7 y aproximadamente 0,62 en el caso de la muestra 3 –son organizaciones del sector de distribución compuesto por organizaciones de pequeña superficie- por lo que se decide mantener dicho ítem para las tres muestras.

Por lo tanto, en base a la Tabla 15 se concluye que se cumple la validez convergente para el modelo construido y descrito en la Figura 29 y se puede proceder a analizar la validez discriminante de los datos.

Factor	muestra 1		muestra 2		muestra 3	
	Carga (media)	R ² (med.)	Carga (media)	R ² (med.)	Carga (media)	R ² (med.)
Formación						
SF1	0,876	0,755	0,857	0,735	0,885	0,784
SF2	0,884	0,785	0,858	0,737	0,905	0,820
SF3	0,921	0,848	0,918	0,843	0,905	0,819
Participación						
SP1	0,878	0,761	0,788	0,621	0,880	0,774
SP2	0,879	0,764	0,812	0,659	0,871	0,759
SP3	0,831	0,691	0,810	0,656	0,796	0,634
Autonomía						
SA1	0,855	0,722	0,844	0,713	0,842	0,708
SA2	0,938	0,870	0,937	0,878	0,943	0,889
SA3	0,923	0,841	0,928	0,861	0,929	0,864
Información						
SI1	0,722	0,526	0,710	0,504	0,754	0,569
SI2	0,782	0,597	0,716	0,513	0,732	0,537
SI0	0,429	0,220	0,720	0,518	0,619	0,384
Satisfacción						
RS1	0,883	0,661	0,766	0,587	0,797	0,636
RS2	0,685	0,739	0,769	0,592	0,765	0,586
RS3	0,889	0,680	0,841	0,708	0,898	0,807
Compromiso						
RC1	0,847	0,754	0,850	0,723	0,854	0,730
RC2	0,702	0,505	0,700	0,490	0,696	0,485
RC3	0,696	0,766	0,698	0,487	0,741	0,550
RC4	0,777	0,429	0,780	0,609	0,787	0,619

Tabla 15: Análisis de la validez convergente de las variables mediadoras

7.2.5 CFA – Validez discriminante

Las correlaciones entre los factores de cada muestra que se observan en la Tabla 16 señalan que se cumple la validez discriminante puesto que ninguna de las correlaciones entre factores supera el valor 0,85 (Anderson y Gerbing, 1988; Millikin, Hom y Manz, 2010) y en este caso no hay valores superiores a 0,67.

Variables	Correlaciones muestra 1						Correlaciones muestra 2						Correlaciones muestra 3					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1) Satisfaccion	1						1						1					
2) Compromiso	,622**	1					,627**	1					,638**	1				
3) Formacion	,562**	,509**	1				,485**	,513**	1				,481**	,525**	1			
4) Participacion	,469**	,517**	,578**	1			,449**	,531**	,590**	1			,383**	,583**	,500**	1		
5) Autonomia	,492**	,484**	,483**	,611**	1		,397**	,472**	,464**	,669**	1		,300**	,418**	,311**	,609**	1	
6) Informacion	,472**	,473**	,546**	,560**	,512**	1	,443**	,511**	,587**	,662**	,582**	1	,413**	,559**	,619**	,632**	,511**	1

Tabla 16: Correlaciones a nivel individual de los factores para todas las muestras

No obstante, existen métodos más exhaustivos para probar la validez discriminante de las variables (Farrell, 2010). Fornell y Larcker (1981) presentaron un método para interpretar la validez discriminante de dos o más factores comparando la varianza extraída media de cada factor con la varianza compartida entre los constructos. Bove, Pervan, Beatty y Shiu (2009) sostienen que la validez discriminante se puede prever comparando la varianza compartida (la correlación cuadrática) con la media de la varianza extraída media –la media de la media- de dichos constructos. Por todo ello, para que la validez discriminante se cumpla, la varianza extraída media entre dos constructos ha de ser mayor que la correlación cuadrática de dichos constructos (Farrell, 2010). Se ha realizado dicha comparación para todas las interacciones en todas las muestras confirmando la validez discriminante para todas ellas.

7.2.6 CFA – Fiabilidad

Con el objetivo de analizar la fiabilidad de los factores obtenidos, se han utilizado los índices de fiabilidad compuesta, la varianza extraída (ver Tabla 17) y el α de Cronbach mostrado en la Tabla 10. A excepción del factor información, todos los factores obtienen valores estimados de fiabilidad compuesta que superan el valor recomendado de 0,7 y valores de varianza extraída superiores a 0,5. En el caso del factor de información, la fiabilidad compuesta es 0,69 para la muestra 1; y la varianza extraída es de 0,44 para la muestra 1 y de 0,5 para la muestra 3. El único valor cuya fiabilidad se podría poner en tela de juicio es el de la varianza extraída del factor información para la muestra 1 (correspondiente al sector de la industria). Se trata de un único caso que a pesar de carecer del valor recomendado, se considera como aceptable pues tanto el α de Cronbach como el coeficiente de fiabilidad compuesta son aceptables para esta muestra 1.

Factores	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída
	muestra 1		muestra 2		muestra 3	
Formación	0,923	0,799	0,910	0,771	0,926	0,807
Participación	0,897	0,745	0,845	0,645	0,886	0,722
Autonomía	0,932	0,821	0,930	0,817	0,932	0,820
Información	0,689	0,439	0,759	0,512	0,746	0,496
Satisfacción	0,863	0,680	0,835	0,628	0,861	0,676
Compromiso	0,843	0,575	0,844	0,577	0,854	0,596

Tabla 17: Análisis de fiabilidad compuesta y varianza extraída para las tres muestras

En resumen, se concluye que los datos recogidos en las tres muestras siguen la estructura y composición del modelo propuesto en la Figura 29 y cumplen con los requisitos mínimos de ajuste, validez y fiabilidad. Por tanto, se puede concluir que las medidas tomadas en las tres muestras son suficientemente buenas como para realizar con garantías los análisis de contraste de las hipótesis.

7.3 Medidas y validez de la productividad organizativa

La productividad organizativa es una variable de rendimiento a nivel grupal (Huselid, 1995) que se podría situar entre los resultados más inmediatos en las personas y el rendimiento financiero. La productividad que se emplea en esta investigación es objetiva puesto que se trata de datos de archivo acumulados al final del ejercicio anual correspondiente al año en el que se han recogido los datos de sistema PIRK y actitudes a nivel individual. El dato de la productividad organizativa pasada es el mismo indicador de productividad pero correspondiente a periodos anteriores³¹. Las organizaciones han proporcionado estos datos de productividad al finalizar el ejercicio anual.

³¹ La medición de la productividad pasada corresponde a la productividad acumulada correspondiente a dos años antes de la medición a nivel individual en el caso de la *muestra 1* correspondiente al sector industrial. Para los datos de las muestras 1 y 2 correspondientes al sector de la distribución, la productividad pasada de la que se dispone es de 4 años antes de la recogida de variables a nivel individual. La productividad actual corresponde para todas las muestras al acumulado al final del ejercicio en el que se ha pasado la encuesta.

Debido a que las organizaciones de una muestra llevan a cabo actividades muy distintas a las actividades que realizan las organizaciones pertenecientes a las otras muestras³², se han empleado dos tipos distintos de productividad. La muestra correspondiente al sector industrial se compone de organizaciones en el que el tipo de negocio varía y por lo tanto el volumen de ventas como el margen de beneficios por venta también difiere. Por ello, en el caso de la muestra 1, se ha optado por utilizar el valor añadido por persona trabajadora como medida de productividad (Dearden, Reed y Van Reenen, 2000) dado que es un indicador más homogéneo y fiable para aquellos casos donde las empresas no están realizando exactamente la misma actividad industrial. El indicador cuantitativo empleado es el “valor añadido por persona trabajadora equivalente a jornada completa” y se trata de un ratio del valor añadido total acumulado anual de la organización dividido por el número de trabajadores equivalente a jornada completa.

En el caso de la muestra 2 y la muestra 3, las organizaciones correspondientes a dichas muestras llevan a cabo actividades idénticas entre sí. Por lo tanto, el indicador de “ventas por persona trabajadora equivalente a jornada completa” (Bartel, 1994; Kling, 1995) es un indicador cuantitativo de productividad adecuado. Se trata de un ratio de la cantidad de ventas total acumulado anual de la organización dividido por el número de trabajadores equivalente a jornada completa.

Las medidas de productividad son datos de archivo que se han obtenido de una fuente distinta y por ello, no se dispone de datos de productividad para todas las organizaciones analizadas (ver la Tabla 18 y la Tabla 20). Se ha decidido mantener dichas organizaciones en las muestras debido a que hay hipótesis que emplean datos únicamente a nivel individual en los que estas organizaciones sí toman parte.

³² Las organizaciones de la *muestra 1* realizan actividades similares, las organizaciones de la *muestra 2* realizan la misma actividad que el resto de organizaciones de su muestra y las organizaciones de la *muestra 3* llevan a cabo la misma actividad dentro de su muestra. Sin embargo, dichas actividades son muy distintas entre una muestra y otra.

Para validar las medidas de rendimiento se ha realizado una prueba de normalidad tanto para la productividad organizativa pasada como la productividad organizativa actual. Se ha procedido a realizar el test de normalidad para las variables que componen la productividad organizativa pasada (ver Tabla 18). Las medidas recomendables para la asimetría y la curtosis han de encontrarse entre los valores -1.96 y 1.96. La normalidad de la distribución de una variable con una n relativamente baja (en este caso 52) suele ser más susceptible a fallar los test debido a casos atípicos que pueden ejercer una gran influencia en la muestra. Tal y como se puede observar en la Tabla 18, en el caso de la muestra 1 tanto la asimetría como la curtosis exceden el límite de normalidad.

Estadísticos		Productividad Pasada		
		muestra 1	muestra 2	muestra 3
		Valor añadido / pers.	Ventas / pers.	Ventas / pers.
n	Válidos	52	82	27
	Perdidos	7	6	9
Asimetría		2,291	-0,106	0,348
Curtosis		8,506	-0,223	0,197

Tabla 18: Coeficientes de asimetría y curtosis para la normalidad de la productividad pasada

Para ratificar dicho resultado se ha procedido a realizar el test de Kolmogorov-Smirnov (ver Tabla 19) y se ha concluido que la distribución es no-normal debido a que la significatividad del test ha resultado inferior a 0,05. Sin embargo, tal y como se puede observar en el histograma de la Figura 31, existe un caso de una organización cuyo dato de productividad es muy superior al resto (se ha confirmado la veracidad del dato) y que dicho valor atípico unido al reducido tamaño de la muestra provoca la no-normalidad estadística de la curva de distribución. A pesar de que se ha comprobado que suprimir el dato de dicha organización garantiza la normalidad de la variable, se ha decidido mantenerlo para mantener el tamaño de la muestra lo más grande posible.

Productividad Pasada		
Valor añadido / persona trabajadora		
N		52
Parámetros normales ^{a,b}	Media	51,1189
	Desviación típica	20,25283
Diferencias más extremas	Absoluta	0,217
	Positiva	0,217
	Negativa	-0,124
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,562
Sig. asintót. (bilateral)		0,015

Tabla 19: Test de Kolmogorov-Smirnov para la productividad pasada en la muestra 1

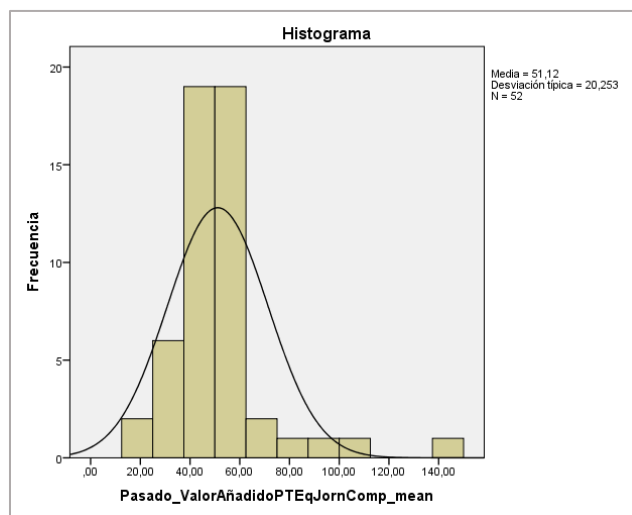


Figura 31: Histograma de la distribución normal de la Productividad pasada para la muestra 1

En lo que respecta a la productividad organizativa actual, existe el mismo problema, aunque más moderado y es únicamente el coeficiente de la curtosis el que supera los límites deseados (ver Tabla 20).

Estadísticos		Productividad Actual		
		muestra 1	muestra 2	muestra 3
		Valor añadido / pers.	Ventas / pers.	Ventas / pers.
N	Válidos	51	88	34
	Perdidos	8	0	2
Asimetría		1,571	0,454	0,391
Curtosis		3,93	-0,381	-0,426

Tabla 20: Coeficientes de asimetría y curtosis para la normalidad de la productividad actual

Se ha realizado el test de Kolmogorov-Smirnov (ver Tabla 21) y dado que la significatividad resulta mayor que 0,05, se considera que se trata de una distribución normal. Asimismo, se asume que cualquier desviación notable que existe en el test de normalidad de la productividad organizativa actual se debe a los resultados atípicos de la misma organización y por ende, se toma la decisión de conservar dicho caso.

Productividad Actual		
Valor añadido / persona trabajadora		
N		51
Parámetros normales ^{a,b}	Media	56,2501
	Desviación típica	16,60865
Diferencias más extremas	Absoluta	0,133
	Positiva	0,133
	Negativa	-0,08
Z de Kolmogorov-Smirnov		0,947
Sig. asintót. (bilateral)		0,332

Tabla 21: Test de Kolmogorov-Smirnov para la productividad actual en la muestra 1

7.4 Variables de control

Las tres muestras utilizan dos variables de control comunes a nivel individual (ver Tabla 22): (i) el tipo de contrato³³ (socio / eventual / contrato fijo / autónomo) y (ii) la antigüedad en la empresa (menos de 5 años / entre 5 y 10 años / entre 10 y 20 años / más de 20 años); ambas variables han sido utilizadas anteriormente en otras investigaciones como variables de control puesto (Fuchs, 2012).

La naturaleza de cada muestra empleada en este estudio es muy diferente: la muestra correspondiente a la industria tiene muchas diferencias entre las organizaciones que la componen, sin embargo las organizaciones de la muestra de distribución de pequeña superficie

³³ Equivalente a occupational position (Fuchs, 2012) o job position (Jensen, Patel y Messersmith, 2011).

son casi idénticas entre sí, por lo que no se ha utilizado ninguna variable de control a nivel grupal para la muestra 3 (ver Tabla 22). La variable de tamaño –muy presente en la literatura del campo del SHRM– medida como número de trabajadores (1-50 empresa pequeña / 50-250 empresa mediana / 250 en adelante empresa grande) (Delaney y Huselid, 1996; Riordan, Vandenberg y Richardson, 2005; Sun, Aryee y Law, 2007) se ha empleado tanto para controlar la muestra 1 como la muestra 2 (ver Tabla 22).

Variables de Control	muestra 1	muestra 2	muestra 3
Nivel individual	Contrato Antigüedad	Contrato Antigüedad	Contrato Antigüedad
Nivel organizativo	Tamaño Subsector Año de recogida	Tamaño	

Tabla 22: Variables de Control empleadas en cada muestra

Asimismo, debido a las diferencias entre las actividades de las organizaciones de la muestra industrial, se ha utilizado el subsector como variable de control (bienes de consumo / bienes de equipo / componentes industriales / construcción / servicios empresariales / centros de conocimiento / centros de investigación). Finalmente, se ha tenido en cuenta que a diferencia de la muestra 2 y la muestra 3, cuyos datos se recogieron en un momento preciso –y común para todas las organizaciones de cada una de las muestras-, los datos de la muestra 1 se han ido recogiendo a lo largo de 5 años, lo que ha podido provocar que las mediciones de dicha muestra sean mucho más susceptibles a los efectos del contexto. Por tanto, se ha controlado el año de recogida de datos para cada organización (2010 / 2011 / 2012 / 2013/ 2014).

8 Análisis y Resultados

8.1 Procedimiento para el análisis

En esta investigación se tratan tres muestras distintas y a pesar de que cada una de las muestras pertenece a un contexto distinto, los análisis de todas ellas se han basado en el mismo modelo de investigación que contempla la perspectiva multinivel y la perspectiva longitudinal (ver Figura 20). Para poder mantener una coherencia entre los resultados de cada muestra y analizar mejor las diferencias entre los diferentes sectores, se ha llevado a cabo el mismo procedimiento para las tres muestras.

Los análisis de correlaciones, covarianzas y varianzas se han llevado a cabo mediante herramientas del software SPSS, que también se ha empleado para organizar, transformar y tratar los datos antes de realizar los análisis para contrastar las hipótesis propuestas.

El proceso de preparación de los datos se ha replicado para cada muestra y sigue el orden descrito a continuación:

- (i) A cada encuesta recopilada se le ha asignado el dato de productividad organizativa correspondiente. Se han organizado los datos para cada organización de acuerdo a las fechas de su recogida.
- (ii) A continuación se han generado las variables en base a los factores definidos en el capítulo 7 correspondiente a “Instrumentos” (ver Tabla 15). Dichos factores son utilizados como variables exógenas para generar la variable latente del sistema PIRK y la variable latente de las actitudes. Se generan medias de los ítems para construir las variables exógenas con el objetivo de simplificar el modelo, pues en SEM es recomendable mantener los modelos simples y garantizar un ratio alto de casos por cada parámetro a calcular (Bagozzi y Baumgartner, 1994).

- (iii) Finalmente se han preparado las variables de control para poder realizar una regresión para cada variable en cada muestra tomando dichas variables de control como independientes y la variable en cuestión como dependiente. Se ha guardado el resultado residual no-estandarizado para cada variable (Cohen, Cohen, West y Aiken, 1983). Estos residuos se han empleado para realizar los análisis en lugar de las variables originales, pues estos residuos ya controlan el efecto de las variables de control (Hildreth, 2013; Maas y Hox, 2005).
- (iv) Se han realizado los test de normalidad para todas las variables empleadas en los análisis finales. Todas ellas han superado los test de normalidad en las tres muestras. Sin embargo, los resultados de normalidad para la satisfacción en el caso de la muestra 2 y la muestra 3 -pertenecientes al sector de la distribución- han indicado que el coeficiente de la curtosis ha sido cercano al límite superior de 1,96 (1,906 para la muestra 2 y 1,747 para la muestra 3). El test de Kolmogorov-Smirnov ha mostrado una significatividad menor al 0,05 ratificando así la no-normalidad de la muestra. Se ha procedido a realizar una transformación exponencial para dicha variable como proponen Wright y Royston (1999) consiguiendo normalidad para el factor satisfacción (-0,296 de coeficiente de curtosis para la muestra 2 y 0,225 para la muestra 3).
- (v) Con el objetivo de comprobar si es necesario realizar un análisis multinivel, se han calculado los ICC³⁴ de cada factor. Los análisis para testear dichas ICC y comprobar si los datos son independientes de la variabilidad entre grupos (Koch, 1982) han sido llevados a cabo mediante el software Mplus. La Tabla 23 indica los coeficientes ICC de los factores residuales y no residuales para cada muestra.

³⁴ ICC: Coeficiente de Correlación Intraclase. Se trata de un índice de fiabilidad que ese puede presentar en varias versiones dependiendo del análisis a realizar (Shrout y Fleiss, 1979). Indica hasta qué punto los elementos de un mismo grupo son distintos respecto a los de otros grupos e iguales entre ellos. Su finalidad en esta investigación es la de demostrar si es necesario realizar un análisis multinivel.

ICC	muestra 1		muestra 2		muestra 3	
	Sin v. control (no resid.)	Con v. control (residuales)	Sin v. control (no resid.)	Con v. control (residuales)	Sin v. control (no resid.)	Con v. control (residuales)
Formación	0,12	0,07	0,08	0,08	0,19	0,05
Participación	0,09	0,05	0,11	0,10	0,16	0,02
Autonomía	0,06	0,04	0,07	0,05	0,19	0,10
Información	0,09	0,05	0,12	0,10	0,21	0,07
Sistema PIRK	0,11	0,07	0,11	0,09	0,24	0,09
Satisfacción	0,09	0,05	0,10	0,09	0,15	0,05
Compromiso	0,09	0,07	0,10	0,08	0,10	0,01
Actitudes	0,10	0,07	0,07	0,06	0,07	0,09

Tabla 23: Coeficientes ICC residuales y no residuales para todas las muestras del estudio

Los valores admitidos para el ICC varían de una investigación a otra debido a: lo que se mide, el número de grupos en la muestra y la naturaleza de la población a estudiar (Muthén y Satorra, 1995). Se considera que si se obtiene un ICC mayor a 0,04 existen suficientes diferencias entre grupos como para realizar un análisis multinivel (Van Ness, Towle y Juthani-Mehta, 2007); esto es, se justifica la necesidad de un análisis multinivel. Sin embargo, para el modelado multinivel el efecto de diseño es más significativo que el coeficiente ICC (ver Tabla 24) (Maas y Hox, 2005), debido a que el efecto de diseño tiene en cuenta el error estandarizado. Muthén y Satorra (1995) consideran que el coeficiente del efecto de diseño ha de superar el 2 para un contexto multinivel.

Efecto de diseño	muestra 1 (N=56)*		muestra 2 (N=88)*		muestra 3 (N=36)*	
	ICC (residuales)	E. diseño [1+(N-1)*ICC]	ICC (residuales)	E. diseño [1+(N-1)*ICC]	ICC (residuales)	E. diseño [1+(N-1)*ICC]
Formación	0,07	4,96	0,08	7,53	0,05	2,72
Participación	0,05	3,70	0,10	9,44	0,02	1,81
Autonomía	0,04	2,93	0,05	4,92	0,10	4,43
Información	0,05	3,81	0,10	9,61	0,07	3,35
Sistema PIRK	0,07	4,58	0,09	8,83	0,09	4,22
Satisfacción	0,05	3,59	0,09	8,66	0,05	2,86
Compromiso	0,07	4,91	0,08	8,05	0,01	1,46
Actitudes	0,07	4,74	0,06	6,13	0,09	4,15

*Nota: La N se refiere al número de organizaciones en cada muestra. La N a nivel grupal.

Tabla 24: ICC residuales y efectos de diseño correspondientes para cada muestra según Maas y Hox (2005)

Los coeficientes de efecto de diseño mostrados en la Tabla 24 justifican el uso del análisis multinivel para las muestras 1 y 2. Los coeficientes para el factor participación y compromiso en el caso de la muestra 3 resultan relativamente bajos. Los coeficientes ICC para dichos factores han disminuido notablemente una vez se han aplicado las variables de control (ver residuales en la muestra 3 para participación y compromiso en la Tabla 23). Esto puede deberse a la reducida n de la muestra 3 a nivel grupal. No obstante, únicamente dos elementos no superan el límite deseado y el efecto de diseño es superior a 2 en el caso del resto de factores. Por tanto, se considera justificado la necesidad de realizar un análisis multinivel. Dado que en general todos los factores indican un efecto de diseño superior a 2 y con el objeto de mantener un análisis idéntico para las tres muestras, se considera que los datos no son independientes y se justifica el uso de técnicas SEM³⁵ multinivel para testear las hipótesis en cada de las muestras.

- (vi) Se han realizado los análisis utilizando la técnica de SEM multinivel. En la última década se ha propuesto una serie de métodos para analizar las hipótesis mediadoras de forma multinivel (Preacher, Zyphur y Zhang, 2010). Según Preacher et al. (2010), la mayoría de los análisis multinivel entre la década de los 90 y el 2008 se han llevado a cabo mediante el método MLM³⁶ utilizando diferentes software disponibles (e.g., SAS PROC MIXED, HLM, MLwiN). Sin embargo, no es posible analizar modelos de tres variables multinivel mediante el MLM y no es capaz de evitar el error muestral al separar los efectos del nivel grupal y el nivel individual (Preacher, Zhang y Zyphur, 2011). Por otro lado, el MLM requiere que la variable dependiente esté medida a nivel individual. Por ello, Muthén y Asparouhov (2008) propusieron el método MSEM para abordar los modelos de mediación multinivel, pues carece de las limitaciones mencionadas sobre el MLM. Preacher, Zhang y

³⁵ SEM: Modelado de ecuaciones estructurales. Multilevel SEM o MSEM se refiere a Modelado de ecuaciones estructurales multinivel.

³⁶ Multilevel modelling. Modelado multinivel.

Zyphur (2011) concluyen que el método MSEM es una técnica superior al MLM a la hora de abordar modelos que contemplan la mediación entre variables mediante datos a dos niveles. El software más empleado en los modelos que implementan el método MSEM es el Mplus, que está ganando popularidad y a pesar de que no admite errores en los datos ni en la sintaxis, calcula los índices de ajuste y separa los efectos a nivel individual y a nivel grupal (Shen, 2015).

8.2 Modelo planteado para contrastar las hipótesis

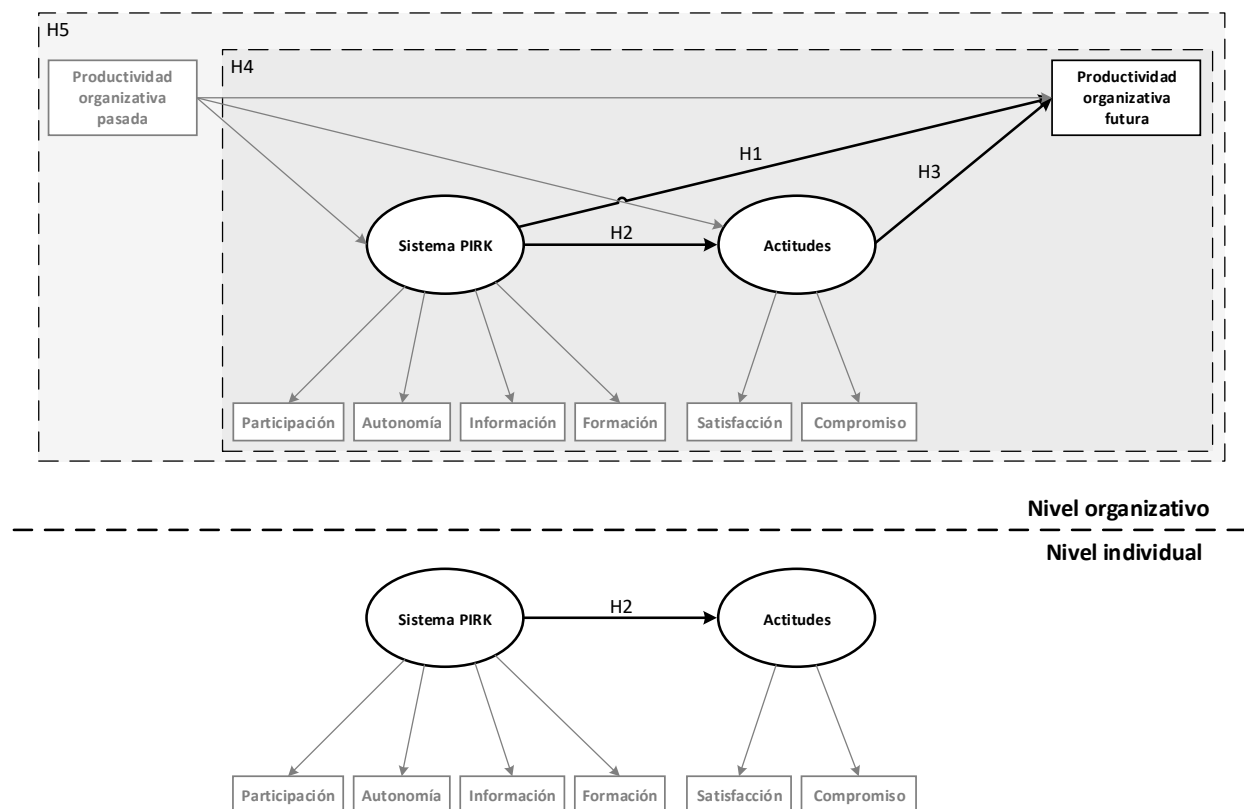


Figura 32: Modelo de investigación empleando variables latentes para Sistema y Actitudes

El modelo final contempla todas las hipótesis planteadas y toma en consideración el carácter multinivel de la mediación y el elemento longitudinal de productividad organizativa pasada (ver Figura 32).

La Tabla 25, la Tabla 26 y la Tabla 27 muestran las medias, las desviaciones estándar, las correlaciones, las varianzas y las covarianzas de cada variable utilizada en el modelo final para las tres muestras analizadas a nivel individual y a nivel organizativo.

Las correlaciones entre las variables descritas en la Figura 32 ayudan a prever las regresiones planteadas en el modelo de las hipótesis. La Tabla 25 muestra entre otras cosas las correlaciones entre los distintos factores de la muestra 1, la Tabla 26 muestra las correspondientes a la muestra 2 y la Tabla 27 las de la muestra 3. Para los elementos que componen el sistema PIRK, la correlación a nivel grupal entre la formación y la productividad organizativa futura muestra una correlación positiva y significativa para la muestra 1, es negativa y significativa para la formación, participación, autonomía e información en el caso de la muestra 2 y todas resultan no significativas para la muestra 3. En el caso de las correlaciones entre los factores que componen las actitudes y la productividad organizativa futura las correlaciones son positivas y significativas para la muestra 1, negativas y significativas para la muestra 2 y no significativas para la muestra 3. Las correlaciones a nivel organizativo entre los factores que componen el sistema PIRK y los factores que componen las actitudes muestran un resultado positivo y significativo para todas las muestras excepto en el caso de la correlación entre la autonomía y la satisfacción para la muestra 3. Asimismo, la correlación entre la productividad organizativa pasada y la productividad organizativa futura es positiva y significativa para todas las muestras. Las correlaciones entre la productividad organizativa pasada y los factores del sistema PIRK muestran que la relación con la formación es positiva y significativa para la muestra 1, es negativa y significativa para todos los factores de la muestra 2 y no es significativa para ninguno de los factores de la muestra 3. Por último, las correlaciones entre la productividad organizativa pasada y la satisfacción y el compromiso son positivas y significativas para la muestra 1, negativas y significativas para la muestra 2 y no significativas para la muestra 3.

Nivel organizativo (grupal) - Variables Residuales - muestra 1													
Variables (nivel grupal)	N	Media	Min.	Max.	D. Std.	Correlaciones, varianzas y covarianzas							
						1	2	3	4	5	6	7	8
1) Formación	56	0,00	-0,91	0,97	0,40	0,163	,112	0,069	,081	,101	,099	2,266	2,147
2) Participación	56	0,03	-0,71	1,01	0,35	,799**	0,120	0,063	,067	,074	,083	,755	-,034
3) Autonomía	56	0,03	-0,53	0,68	0,27	,628**	,664**	0,074	,050	,044	,059	,961	-,302
4) Información	56	0,01	-0,64	0,64	0,27	,749**	,724**	,682**	0,072	,048	,055	,640	-,034
5) Satisfacción	56	-0,01	-0,77	0,76	0,29	,846**	,720**	,551**	,614**	0,087	,078	1,896	1,571
6) Compromiso	56	0,01	-0,64	0,97	0,34	,728**	,709**	,644**	,608**	,787**	0,113	2,422	1,444
7) Prod. Actual	51	0,83	-30,37	31,80	14,37	,399**	,151	,252	,172	,463**	,506**	206,372	174,602
8) Prod. Pasada	52	0,97	-42,43	46,35	16,94	,311*	-,006	-,063	-,008	,307*	,246	,718**	286,938

Nivel Individual - Variables Residuales - muestra 1													
Variables (n. individual)	N	Media	Min	Max	D. Std.	Correlaciones, varianzas y covarianzas							
						1	2	3	4	5	6	7	8
1) Formación	8337	0,00	-3,29	3,34	1,29	1,669	1,010	0,837	,727	,761	,795	—	—
2) Participación	8292	0,00	-3,39	3,47	1,38	,567**	1,906	1,128	,796	,696	,836	—	—
3) Autonomía	8322	0,00	-3,26	2,66	1,34	,483**	,608**	1,804	,722	,729	,753	—	—
4) Información	8328	0,00	-3,39	2,78	1,06	,529**	,541**	,505**	1,134	,536	,583	—	—
5) Satisfacción	8258	0,00	-3,8	2,34	1,10	,533**	,457**	,492**	,456**	1,218	,821	—	—
6) Compromiso	8237	0,00	-3,46	2,56	1,18	,520**	,513**	,475**	,464**	,631**	1,394	—	—

Nota: los valores resaltados en gris de la diagonal son varianzas; los valores por encima de la diagonal son covarianzas; los valores por debajo de la diagonal son correlaciones; con * la correlación es significativa al nivel .05 (bilateral); con ** la correlación es significativa al nivel .01 (bilateral).

Tabla 25: Medias, desviaciones, correlaciones, varianzas y covarianzas de la muestra 1

Nivel organizativo (grupal) - Variables Residuales - muestra 2													
Variables (nivel grupal)	N	Media	Min.	Max.	D. Std.	Correlaciones, varianzas y covarianzas							
						1	2	3	4	5	6	7	8
1) Formación	88	-0,01	-1,27	0,77	0,39	0,151	,110	0,092	,101	7,553	,098	-3,668	-3,617
2) Participación	88	0,00	-0,83	0,88	0,35	,800**	0,125	0,103	,096	7,653	,098	-5,436	-5,143
3) Autonomía	88	0,00	-0,91	0,85	0,35	,688**	,841**	0,119	,082	6,825	,084	-4,424	-3,634
4) Información	88	-0,01	-0,82	0,75	0,30	,850**	,888**	,775**	0,093	6,066	,078	-3,955	-3,396
5) Satisfacción	88	0,59	-58,66	76,11	30,17	,645**	,718**	,655**	,659**	910,384	8,707	-330,914	-335,000
6) Compromiso	88	0,03	-0,74	0,78	0,36	,695**	,764**	,667**	,708**	,794**	0,132	-4,140	-4,282
7) Prod. Actual	88	-0,78	-75,71	96,21	34,04	-,278**	-,452**	-,377**	-,381**	-,322**	-,335**	1158,683	807,885
8) Prod. Pasada	82	-0,30	-66,21	58,28	29,18	-,318**	-,505**	-,366**	-,383**	-,391**	-,406**	,826**	851,645
Nivel Individual - Variables Residuales - muestra 2													
Variables (n. individual)	N	Media	Min	Max	D. Std.	Correlaciones, varianzas y covarianzas							
						1	2	3	4	5	6		
1) Formación	5436	0,00	-3,27	2,51	1,13	1,273	,755	0,639	,637	54,008	,608	—	—
2) Participación	5432	0,00	-3,33	2,47	1,10	,607**	1,216	0,854	,679	51,732	,607	—	—
3) Autonomía	5436	0,00	-3,51	2,79	1,17	,483**	,660**	1,377	,628	50,099	,578	—	—
4) Información	5437	0,00	-3,53	1,78	0,94	,603**	,659**	,572**	0,875	44,135	,497	—	—
5) Satisfacción	5414	0,00	-224,1	273,55	116,11	,413**	,404**	,368**	,406**	13482,507	68,065	—	—
6) Compromiso	5414	0,00	-3,34	2,04	1,06	,512**	,523**	,468**	,505**	,555**	1,114	—	—

Nota: los valores resaltados en gris de la diagonal son varianzas; los valores por encima de la diagonal son covarianzas; los valores por debajo de la diagonal son correlaciones; con * la correlación es significativa al nivel .05 (bilateral); con ** la correlación es significativa al nivel .01 (bilateral).

Tabla 26: Medias, desviaciones, correlaciones, varianzas y covarianzas de la muestra 2

Nivel organizativo (grupal) - Variables Residuales - muestra 3													
Variables (nivel grupal)	N	Media	Min.	Max.	D. Std.	Correlaciones, varianzas y covarianzas							
						1	2	3	4	5	6	7	8
1) Formación	36	0,01	-1,20	1,07	0,60	0,354	,245	0,166	,244	20,613	,287	-1,559	-,997
2) Participación	36	0,03	-1,32	1,30	0,59	,697**	0,348	0,228	,248	17,073	,282	-1,434	-1,309
3) Autonomía	36	0,00	-1,37	1,13	0,53	,528**	,731**	0,281	,193	8,969	,181	,841	-,671
4) Información	36	-0,02	-1,35	0,96	0,53	,777**	,797**	,692**	0,278	17,652	,294	,400	-,277
5) Satisfacción	36	2,28	-106,2	131,16	52,97	,654**	,547**	,319	,632**	2806,014	25,428	-183,116	-149,518
6) Compromiso	36	-0,01	-1,20	1,09	0,62	,776**	,771**	,552**	,901**	,774**	0,385	-,016	-,935
7) Prod. Actual	34	104,45	65,97	156,14	21,90	-,117	-,111	,073	,034	-,154	-,001	479,615	239,009
8) Prod. Pasada	27	98,49	63,16	133,09	15,95	-,097	-,135	-,083	-,033	-,182	-,090	,726**	254,455

Nivel Individual - Variables Residuales - muestra 3													
Variables (n. individual)	N	Media	Min	Max	D. Std.	Correlaciones, varianzas y covarianzas							
						1	2	3	4	5	6		
1) Formación	415	0,00	-3,24	2,30	1,18	1,400	,745	0,449	,687	57,891	,690	—	—
2) Participación	413	0,00	-2,98	2,26	1,17	,536**	1,375	0,790	,680	52,182	,729	—	—
3) Autonomía	414	0,00	-3,12	2,54	1,15	,329**	,585**	1,333	,539	36,300	,503	—	—
4) Información	415	0,00	-3,46	1,81	0,93	,626**	,625**	,503**	0,860	44,101	,560	—	—
5) Satisfacción	415	0,00	-187,4	279,25	109,27	,448**	,407**	,288**	,435**	11939,977	68,560	—	—
6) Compromiso	414	0,00	-3,17	2,57	1,10	,529**	,563**	,395**	,547**	,571**	1,215	—	—

Nota: los valores resaltados en gris de la diagonal son varianzas; los valores por encima de la diagonal son covarianzas; los valores por debajo de la diagonal son correlaciones; con * la correlación es significativa al nivel .05 (bilateral); con ** la correlación es significativa al nivel .01 (bilateral).

Tabla 27: Medias, desviaciones, correlaciones, varianzas y covarianzas de la muestra 3

8.3 Resultados del testeo de las hipótesis

Las hipótesis planteadas en el capítulo 5 (Figura 23, Figura 24, Figura 25, Figura 26) y cuyo resumen se muestra en la Figura 32, se han analizado tanto a nivel organizativo como a nivel individual. Estos análisis se han llevado a cabo mediante la herramienta de software Mplus. Los resultados del modelo hipotético completo para las tres muestras se detallan en la Tabla 29 mediante valores estandarizados y su significatividad. En dicha tabla se han resaltado los resultados significativos por debajo del *p-valor* de 0,05.

Índices	Valores óptimos	Valores para la muestra 1	Valores para la muestra 2	Valores para la muestra 3
RMSEA	< .05 (o < .08)	.038	.048	.063
CFI	> .095 (o > .090)	.975	.972	.968
TLI	> .095 (o > .090)	.961	.951	.943

Tabla 28: Índices de ajuste de cada análisis a nivel grupal

La Tabla 28 muestra los índices de ajuste de los modelos empleados a la hora de analizar las hipótesis planteadas en esta investigación. Según Browne, Cudeck, Bollen y Long (1993), un valor del RMSEA de 0,08 o menor puede ser razonable. Un CFI o TLI igual o mayor a 0,90 indica un valor de ajuste global asumible (Rigdon, 1996) y Hu y Bentler (1995) sostienen que debería superar el valor de 0,95. Por tanto, los índices de ajuste son adecuados para todas las muestras empleadas.

Testeo del modelo completo	muestra 1	muestra 2	muestra 3
Efecto (nivel organizativo)	valor estimado (p-valor)	valor estimado (p-valor)	valor estimado (p-valor)
Sistema PIRK → Actitudes	0,86** (0,000)	0,85** (0,000)	0,98** (0,000)
Actitudes → Productividad organizativa futura	0,79* (0,05)	0,07 (0,702)	-1,85 (0,29)
Sistema PIRK → Productividad organizativa futura	-0,456 (0,222)	-0,13 (0,505)	2,06 (0,24)
Productividad organizativa pasada → Sistema PIRK	0,23 (0,11)	-0,56** (0,000)	-0,08 (0,69)
Productividad organizativa pasada → Actitudes	0,13 (0,095)	-0,01 (0,874)	-0,05 (0,68)
Productividad organizativa pasada → Productividad organizativa futura	0,56** (0,000)	0,79** (0,000)	0,64** (0,008)
Efecto (nivel individual)	valor estimado (p-valor)	valor estimado (p-valor)	valor estimado (p-valor)
Sistema PIRK → Actitudes	0,83** (0,000)	0,75** (0,000)	0,73** (0,000)

Tabla 29: Valores estimados del modelo hipotético completo para todas las muestras

A continuación, se analizan las hipótesis de forma gradual para comprender en mayor profundidad el modelo hipotético planteado y la naturaleza de la mediación de las actitudes en la relación entre el sistema PIRK y la productividad organizativa futura planteada en la hipótesis H4. Los resultados que se muestran son a nivel organizativo.

La hipótesis H1 proponía que cuanto mayor sea la percepción del sistema PIRK, mayor será la productividad organizativa futura. Por tanto, se espera una relación positiva y significativa entre las variables sistema PIRK y productividad organizativa futura. Los resultados del análisis para la H1 presentan resultados no significativos (N.S.) para las tres muestras (ver Figura 33). Por todo ello, la hipótesis H1 no se confirma.

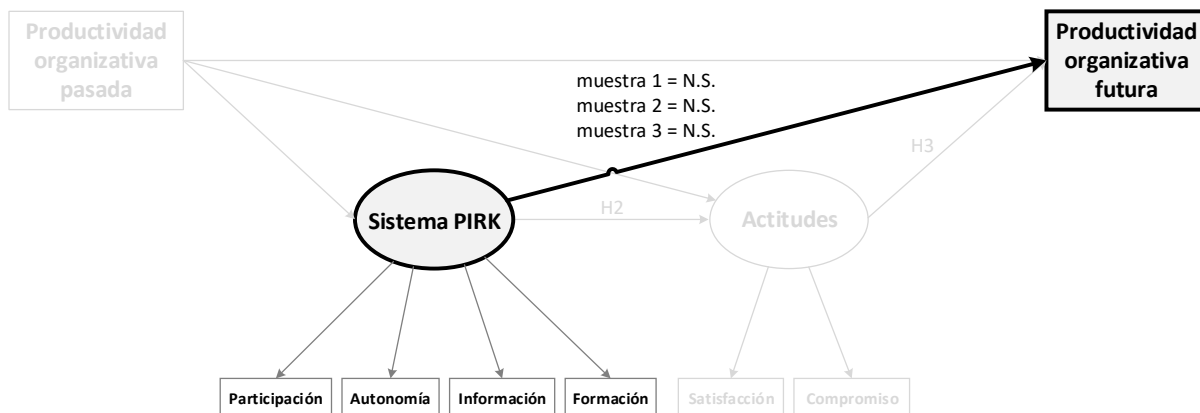


Figura 33: Resultados de la hipótesis 1

La hipótesis H2 proponía que cuanto mayor sea la percepción del sistema PIRK, mayores serán las actitudes de las personas (conformados por la satisfacción y el compromiso). Por tanto, se espera una relación positiva y significativa entre el sistema PIRK y las actitudes. Los resultados del análisis para la H2 presentan resultados positivos y estadísticamente significativos para las tres muestras (muestra 1: $\gamma=0,86$, $p<0,01$; muestra 2: $\gamma=0,85$, $p<0,01$; muestra 3: $\gamma=0,98$, $p<0,01$) (ver Figura 34). Por todo ello, se confirma la hipótesis H2.

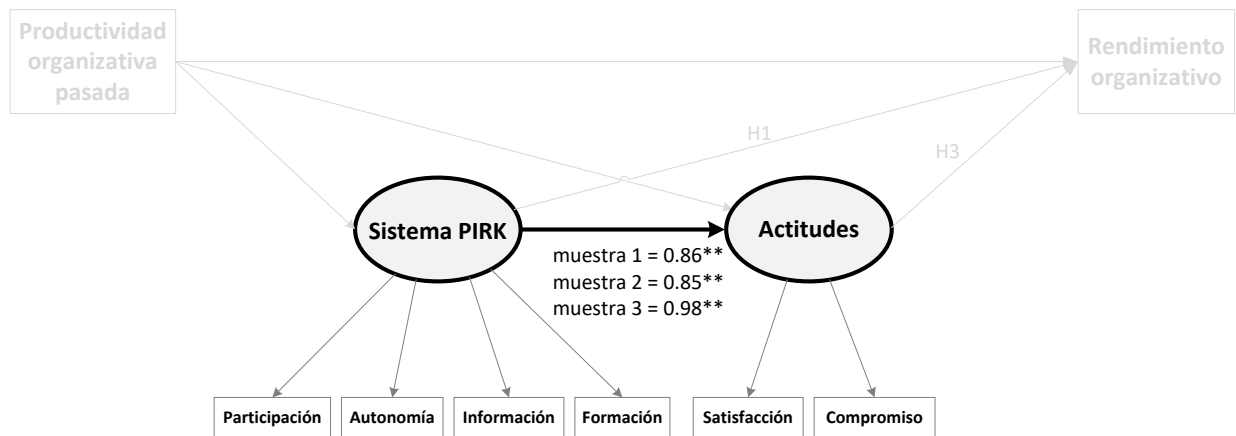


Figura 34: Resultados de la hipótesis 2

La hipótesis H3 proponía que cuanto mayor sean las actitudes de las personas (conformadas por la satisfacción y el compromiso), mayor será la productividad organizativa futura. Por tanto, se espera una relación positiva y estadísticamente significativa entre las variables actitudes y productividad organizativa futura. Los resultados del análisis para la H3 presentan resultados diferentes para las muestras (muestra 1: $\gamma=0,79$, $p=0,05$; muestra 2: N.S.; muestra 3: N.S.) (ver Figura 35). Por todo ello, la hipótesis H3 se confirma parcialmente, únicamente en la muestra 1 con un nivel de significatividad del 10%.

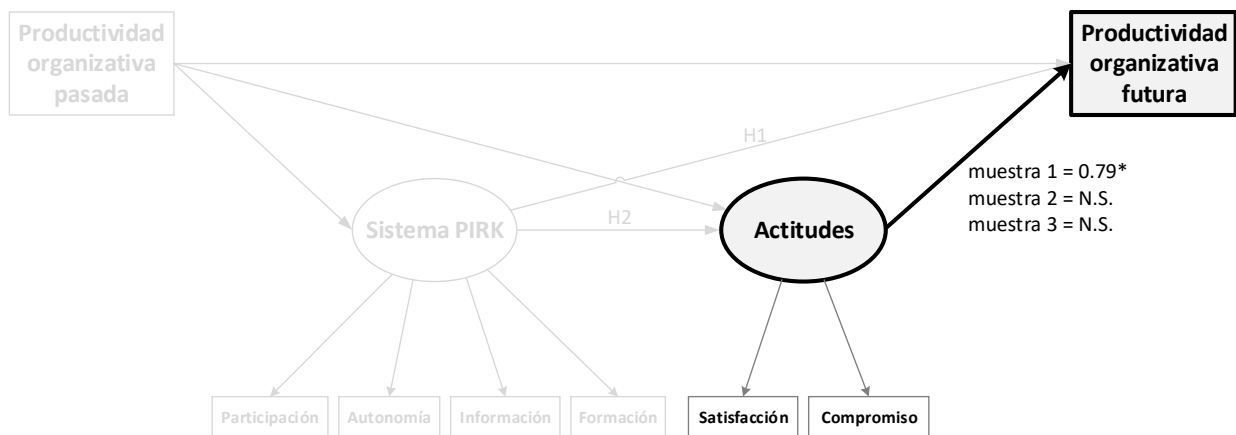


Figura 35: Resultados de la hipótesis 3

La hipótesis H4 proponía que cuanto mayor sea la percepción del sistema PIRK, mayores serán las actitudes (conformadas por la satisfacción y el compromiso) y a su vez, cuanto mayor sean las

actitudes, mayor será la productividad organizativa futura. Por tanto, se espera una relación positiva y estadísticamente significativa tanto entre las variables sistema PIRK y actitudes como entre las variables actitudes y productividad organizativa futura. Los resultados del análisis H4 presentan resultados diferentes para las muestras (sistema PIRK – productividad organizativa futura. muestra 1: N.S.; muestra 2: N.S.; muestra 3: N.S. / sistema PIRK – actitudes. muestra 1: $\gamma=0,86$, $\rho<0,01$; muestra 2: $\gamma=0,85$, $\rho<0,01$; muestra 3: $\gamma=0,98$, $\rho<0,01$. / actitudes – productividad organizativa futura. muestra 1: $\gamma=0,79$, $\rho=0,05$; muestra 2: N.S.; muestra 3: N.S.) (ver Figura 36). Por todo ello, la hipótesis H4 no se confirma.

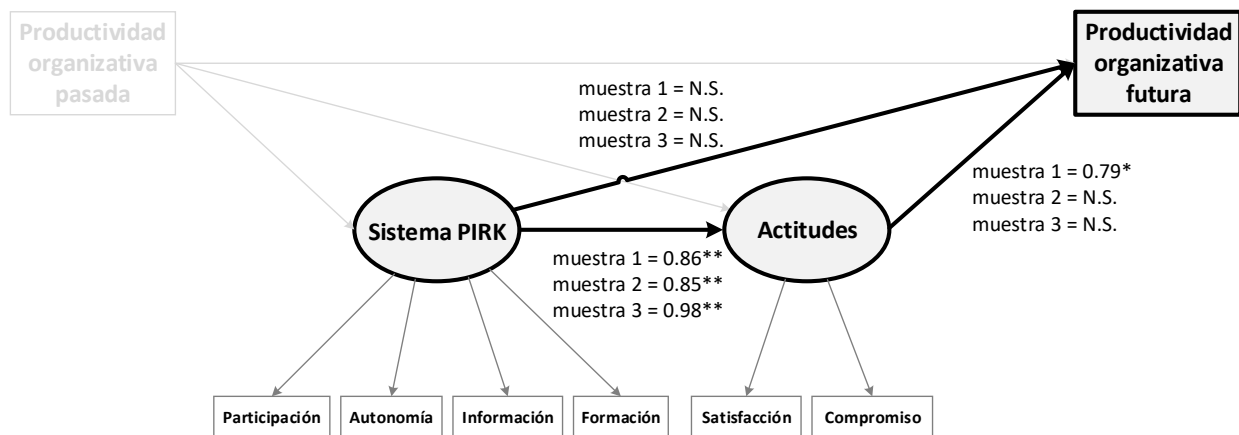


Figura 36: Resultados de la hipótesis 4

8.3.1 Modelo completo de hipótesis

La hipótesis H5 proponía que controlando el efecto de la productividad organizativa pasada en el sistema PIRK percibido, en las actitudes (conformadas por la satisfacción y el compromiso) y en la productividad organizativa futura, cuanto mayor sea la percepción del sistema PIRK, mayores serán las actitudes y por tanto, mayor será la productividad organizativa futura.

Los resultados del análisis H5 para la muestra 1 (ver Figura 37) muestran una relación no significativa ($\gamma= -0,456$, $\rho=0,222$) en la relación directa entre el sistema PIRK y la productividad organizativa futura. La relación del sistema PIRK con las actitudes ($\gamma=0,86$, $\rho<0,01$) y la relación de las actitudes con la productividad organizativa futura ($\gamma=0,79$, $\rho=0,05$) han resultado positivas y significativas. La relación entre la productividad organizativa pasada con la productividad

organizativa futura ha resultado positiva y significativa ($\gamma=0,56$, $\rho<0,01$). Finalmente, las relaciones de la productividad organizativa pasada con el sistema PIRK ($\gamma=0,23$, $\rho=0,11$) y con las actitudes ($\gamma=0,13$, $\rho=0,095$) no son significativas. Por lo tanto, se cumple la hipótesis H5 para la muestra 1.

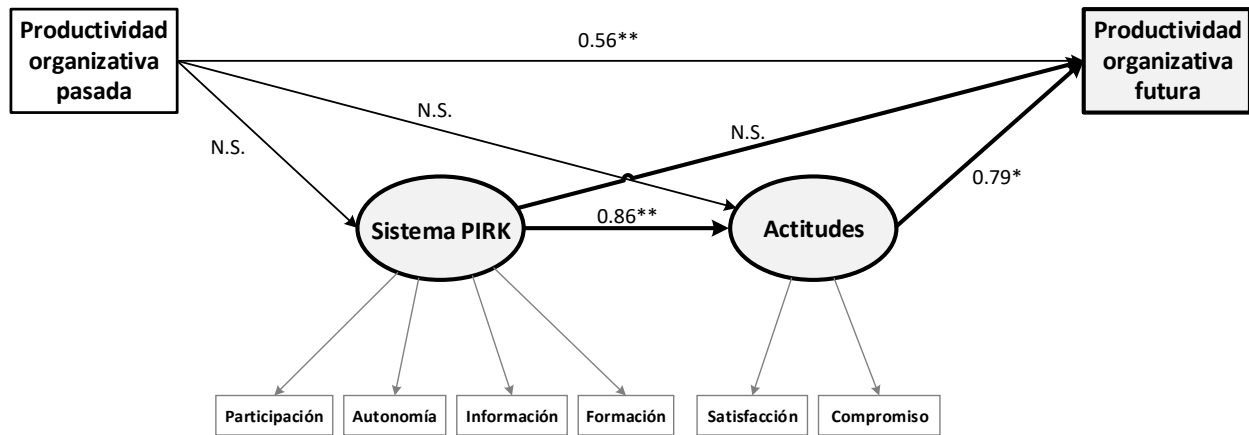


Figura 37: Modelo de hipótesis H5 con resultados para la muestra 1

Los resultados del análisis H5 para la muestra 2 (ver Figura 38) muestran una relación no significativa ($\gamma= -0,13$, $\rho=0,505$) en la relación directa entre el sistema PIRK y la productividad organizativa futura. La relación del sistema PIRK con las actitudes ha resultado positiva y significativa ($\gamma=0,85$, $\rho<0,01$) y la relación entre las actitudes y la productividad organizativa futura ha resultado no ser significativa ($\gamma=0,07$, $\rho=0,702$). Las relaciones entre la productividad organizativa pasada con el sistema PIRK ha resultado negativa y significativa ($\gamma= -0,56$, $\rho<0,01$) y con la productividad organizativa futura ha resultado positiva y significativa ($\gamma=0,79$, $\rho<0,01$). La relación de la productividad organizativa pasada con las actitudes no es significativa ($\gamma= -0,01$, $\rho=0,874$). Por lo tanto, la hipótesis H5 para la muestra 2 no se confirma.

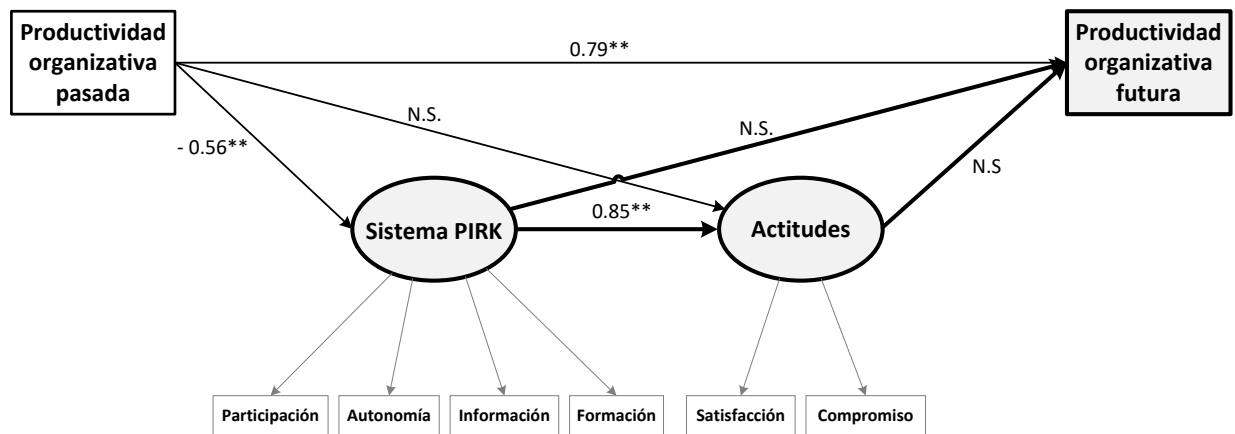


Figura 38: Modelo de hipótesis H5 con resultados para la muestra 2

Los resultados del análisis H5 para la muestra 3 (ver Figura 39) muestran una relación no significativa ($\gamma = 2,06$, $p = 0,24$) entre la relación directa entre el sistema PIRK y la productividad organizativa futura. La relación del sistema PIRK con las actitudes ha resultado positiva y significativa ($\gamma = 0,98$, $p < 0,01$) y la relación entre las actitudes y la productividad organizativa futura ha resultado no ser significativa ($\gamma = -1,85$, $p = 0,29$). La relación entre la productividad organizativa pasada y la productividad organizativa futura ha resultado positiva y significativa ($\gamma = 0,64$, $p < 0,01$). Las relaciones de la productividad organizativa pasada con el sistema PIRK ($\gamma = -0,08$, $p = 0,69$) y con las actitudes ($\gamma = -0,05$, $p = 0,68$) no es significativa. Por lo tanto, la hipótesis H5 para la muestra 3 no se confirma.

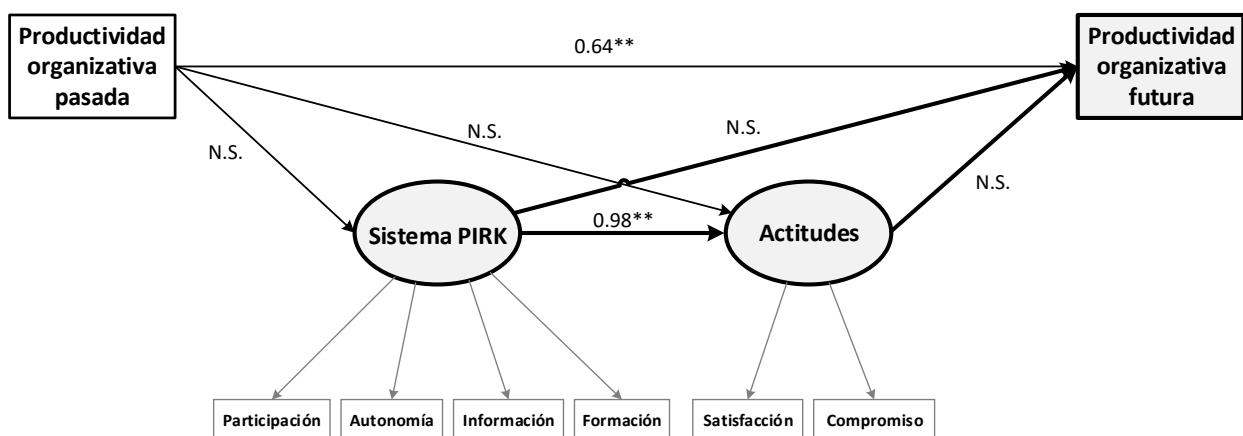


Figura 39: Modelo de hipótesis H5 con resultados para la muestra 3

En cuanto al nivel individual, las únicas variables latentes planteadas a dicho nivel son el sistema PIRK y las actitudes. Todos los modelos a nivel individual muestran resultados positivos y significativos entre dichas variables ($\gamma=0,83$ para la muestra 1; $\gamma=0,75$ para la muestra 2; $\gamma=0,73$ para la muestra 3; todos los resultados son significativos con un p-valor de 0,000 debido a la elevada muestra a nivel individual).

Finalmente, se concluye que las hipótesis únicamente se confirma la hipótesis H2: cuanto mayor es la percepción del sistema PIRK, mejores son las actitudes de las personas (conformadas por la satisfacción y el compromiso). Las hipótesis H3, H4 y H5 se confirman parcialmente pues resultan significativas en el caso de la muestra 1; no son significativas para las muestras 2 y 3. La hipótesis H1 no se confirma para ninguna muestra.

9 Discusión

Los principales objetivos de esta investigación descritos en el capítulo 4 son:

- (i) Por un lado, el de ayudar a comprender la mediación de las actitudes y comportamientos de las personas en la relación entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo empleando análisis multinivel.
- (ii) Por otro lado, arrojar luz sobre dicha mediación controlando el componente longitudinal del rendimiento pasado y entender mejor el orden causal de las relaciones del modelo.

Los objetivos adicionales de la investigación han tratado además de comparar las diferencias del modelo de mediación para diferentes sectores con actividades de naturalezas distintas y de realizar análisis en muestras pertenecientes a sociedades cooperativas y de contexto europeo – no anglosajón-.

9.1 La mediación de las actitudes de las personas

Hipótesis	Muestra	Resultado
<i>H5: Controlando el efecto de la productividad pasada en el sistema PIRK percibido, en las actitudes (conformadas por la satisfacción y el compromiso) y en la productividad organizativa futura, cuanto mayor sea la percepción del sistema PIRK, mejores serán las actitudes y por tanto, mejor será la productividad organizativa futura.</i>	muestra 1	Se confirma
	muestra 2	No se confirma
	muestra 3	No se confirma

Tabla 30: Resultados para la hipótesis H5 correspondiente al modelo completo

Las Figuras Figura 37Figura 38Figura 39 muestran los resultados de los análisis de la hipótesis H5 del modelo completo para cada una de las muestras y en la Tabla 30 se pueden observar los resultados de dicha hipótesis para cada muestra. En todos los casos, la relación entre el sistema

PIRK y la productividad organizativa futura es no significativa, y solo en el caso de la muestra 1 la relación entre las actitudes y la productividad organizativa futura es significativa ($\gamma=0,79$, $\rho=0,05$). Asimismo, se puede observar que en el caso de la muestra 3 tanto el sistema PIRK como las actitudes no muestran relación estadísticamente significativa con la productividad organizativa. Sin embargo, en el caso de la muestra 1, las actitudes tienen una relación positiva y significativa con la productividad organizativa futura y en el caso de la muestra 2, la productividad organizativa pasada tiene una relación negativa y significativa con el sistema PIRK. La Tabla 30 muestra cómo los resultados de la hipótesis H5 para las tres muestras analizadas; se confirma para la muestra 1 pero no para las muestras 2 y 3. Por tanto, no existe un resultado consistente entre las muestras.

Al disponer de resultados tan dispares para cada muestra, se ha decidido abordar por separado la discusión sobre la mediación y la relación entre las variables de las personas y la productividad organizativa; primero la muestra 1, después la muestra 2 y finalmente la muestra 3.

9.1.1 Muestra 1

Los resultados del análisis de la hipótesis H5 propuesta en esta investigación para la muestra 1 (descritos en la Figura 37) muestran una relación positiva y significativa en las relaciones entre (i) la productividad organizativa pasada y la productividad organizativa futura, (ii) el sistema PIRK y las actitudes en las personas (conformadas por la satisfacción y el compromiso) y (iii) las actitudes y la productividad organizativa futura. Ello indica que la relación entre el sistema PIRK y la productividad organizativa futura, se explica a través de la mediación de las actitudes en dicha relación (ver Figura 36 de la hipótesis H4 sobre la mediación).

Modelo completo	muestra 1	
	z	p-valor
Sobel	1,81	0,07
Aroian	1,79	0,07
Goodman	1,84	0,07

Tabla 31: Test de Sobel y sus variaciones para la mediación (H4) de las actitudes en las tres muestras

No obstante, para comprobar si tras haber incluido la variable mediadora en el modelo la reducción del efecto del sistema PIRK en la productividad organizativa futura es estadísticamente significativa, se hace uso del test de mediación Sobel (MacKinnon, Krull y Lockwood, 2000; MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West y Sheets, 2002; Messersmith et al., 2011; Preacher et al., 2010). La Tabla 31 muestra los resultados de las tres aproximaciones más comunes del test de mediación Sobel para los resultados del análisis de la muestra 1 en la mediación observada en la Figura 37 (MacKinnon y Dwyer, 1993; MacKinnon, Warsi y Dwyer, 1995): Sobel normal, Aroian³⁷ y Goodman³⁸. Los resultados de la Tabla 31 revelan que no se confirma la mediación para ninguna de las muestras, pues para poder confirmar que se produce una mediación a través del test de mediación Sobel, el resultado del valor z ha de ser superior a $\pm 1,96$ para un p-valor menor a 0,05. Sin embargo, cabe destacar que el test de mediación Sobel es efectivo cuando el tamaño de muestra es muy grande; en el caso de la muestra 1, el número de organizaciones es relativamente pequeño y a pesar de ello el resultado es cercano a 1,96 y casi significativo al 5%. Por ello, se ha realizado un análisis de la mediación con la aproximación del bootstrapping que es una alternativa más precisa que el test de mediación Sobel (Preacher y Hayes, 2008). Para poder realizar dicho análisis se han tenido que utilizar variables agregadas manualmente debido a que el Mplus no realiza el test de bootstrapping para análisis multinivel y se desvirtúa el análisis de los datos empleados. El análisis de mediación con bootstrapping ha arrojado resultados similares a los resultados del test de mediación Sobel.

Tal y como se recoge en el modelo propuesto en esta investigación (ver Figura 20), en el apartado 2.3 correspondiente al reto de la mediación multinivel, se ha planteado que los estudios del SHRM que han relacionado el sistema de prácticas con el rendimiento organizativo parten del supuesto de que una adecuada combinación de prácticas implantadas a nivel organizativo pueden influir

³⁷ El test de mediación Aroian añade al test de sobel el producto de los cuadrados de los errores estándar (Baron y Kenny, 1986).

³⁸ El test de mediación Goodman resta al test de sobel el producto de los cuadrados de los errores estándar (Goodman, 1960).

en variables mediadoras relacionadas con las personas a nivel individual y éstas pueden contribuir a un rendimiento superior a nivel organizativo (Becker y Gerhart, 1996; Bowen y Ostroff, 2004; Guest, 1997b; Nishii y Wright, 2008; Wright et al., 1994). Los resultados para la muestra 1 confirman la mediación de las actitudes entre el sistema PIRK y la productividad organizativa futura debido a que la relación entre el sistema PIRK y las actitudes es positiva y al mismo tiempo la relación entre PIRK y la productividad organizativa futura no es significativa. Debido a que las relaciones entre la variable independiente, la mediadora y la dependiente han resultado significativas y a pesar de que mediante el test de mediación de Sobel se ha podido confirmar únicamente a un nivel del 10% de significatividad (posiblemente en parte debido al tamaño reducido de la muestra a nivel grupal), esta investigación considera que los resultados confirman la mediación de las actitudes en la muestra 1, ayudando a explicar el efecto del sistema PIRK en la productividad organizativa futura. Esta mediación apoya la teoría del comportamiento descrito en el apartado 2.3 y mostrado en la Figura 10 que propone que las personas pueden llegar a ser fuente de ventaja competitiva sostenible mediante una serie de actitudes y comportamientos (Barney et al., 2001; Wright et al., 1994).

Los resultados de la hipótesis H5 de la muestra 1 (ver Figura 37) reflejan que en el caso de dicha muestra, podría suceder que las personas trabajasen de manera más comprometida en las organizaciones en los que el sistema PIRK aumenta su satisfacción y compromiso; ello influye positivamente en la productividad de las personas, lo que respaldaría una relación que se ajusta a la teoría del beneficio mutuo³⁹ (Kochan y Osterman, 1994). La teoría del beneficio mutuo sostiene que un sistema de prácticas de gestión de personas que influya positivamente en la satisfacción y la bienestar de las personas, logrará a su vez un mayor rendimiento en la organización, obteniendo de este modo dos resultados positivos: la satisfacción de las personas y el rendimiento organizativo (Wood, Van Veldhoven, Croon y de Menezes, 2012; Wright y Cropanzano, 2007). La mediación de las actitudes en la relación entre el sistema PIRK y la

³⁹ Beneficio mutuo: Mutual Gains.

productividad organizativa futura representa una evidencia de la teoría de los beneficios mutuos en el caso de la muestra 1.

9.1.2 Muestra 2

Los resultados del análisis de la hipótesis H5 para la muestra 2 ilustrados en la Figura 38 muestran una relación positiva y significativa en las relaciones entre (i) la productividad organizativa pasada y la productividad organizativa futura y (ii) el sistema PIRK y las actitudes en las personas (conformadas por la satisfacción y el compromiso). Al mismo tiempo los resultados muestran una relación negativa y significativa entre la productividad organizativa pasada y el sistema PIRK. La productividad organizativa futura está únicamente relacionada con la productividad organizativa pasada y la relación del sistema PIRK y las actitudes con la productividad organizativa futura han resultado no ser significativas. Por lo tanto no se ha confirmado mediación en el caso de la muestra 2.

Los resultados de la hipótesis H5 de la muestra 2 indican que cuanto mayor es la productividad organizativa pasada, mayor será la productividad organizativa futura y menor será la percepción del sistema PIRK y por ende menores serán las actitudes de las personas (conformados por la satisfacción y el compromiso). Por lo tanto, unas mayores actitudes se dan junto a una menor productividad organizativa futura. Estos resultados pueden ser en parte explicados por la teoría de los resultados contradictorios⁴⁰ (Jackson, Schuler y Jiang, 2014; Van De Voorde et al., 2012; Wood et al., 2012).

La teoría de los resultados contradictorios, sostiene que un sistema de prácticas de gestión de personas que impulse a las personas a trabajar con mayor intensidad y mayor nivel de estrés podría contribuir a aumentar los resultados de la organización y al mismo tiempo disminuir el bienestar de las personas. Esto es, ciertas políticas o prácticas de gestión (que no se han medido

⁴⁰ Resultados contradictorios: Conflicting Outcomes.

en esta investigación) se emplean para intensificar el trabajo, mejorando los resultados organizativos pero empeorando el bienestar de las personas. Podría suceder que en las organizaciones que históricamente hubiesen obtenido mayores productividades se llevase a cabo una gestión de las políticas del sistema PIRK menor y más acorde a los sistemas de control más tradicionales que buscan la productividad a pesar de que sea en detrimento del bienestar de las personas (Arthur, 1994). Esto es, parece que una menor formación, participación, autonomía e información se corresponde con una mayor intensificación del trabajo, aumentando el nivel de estrés. Esto podría influir en mayores niveles de productividad en dichas organizaciones y a su vez en menores niveles de satisfacción y compromiso. Por tanto, no se confirma la mediación de las actitudes en la relación entre el sistema PIRK y la productividad organizativa futura. Sin embargo, se confirma la teoría de los resultados contradictorios para la muestra 2.

9.1.3 Muestra 3

Los resultados del análisis de la hipótesis H5 propuesta en esta investigación para la muestra 3 descritos en la Figura 39 muestran una relación positiva y significativa en las relaciones entre (i) la productividad organizativa pasada y la productividad organizativa futura y (ii) el sistema PIRK y las actitudes en las personas (conformadas por la satisfacción y el compromiso). Todas las demás relaciones han resultado no significativas, lo cual puede haberse debido a la reducida cantidad de datos para dicha muestra. Por lo tanto no se ha confirmado mediación ni se ha obtenido ninguna conclusión significativa en el caso de la muestra 3 más allá de confirmar la hipótesis H2 sobre la relación entre el sistema PIRK y las actitudes y confirmar la relación de la productividad organizativa pasada y la productividad organizativa futura.

9.1.4 Conclusiones mediación y muestras

La hipótesis H5 defiende la mediación de las actitudes en la relación entre el sistema PIRK y la productividad organizativa futura cuando el modelo se controla con la productividad organizativa pasada. Dicha hipótesis no se confirma debido a que únicamente se cumple para la muestra 1 pero no para las muestras 2 y 3. Asimismo, los resultados para la muestra 1 y para la muestra 2

arrojan resultados significativos pero aparentemente opuestos en cuanto a la relación entre las variables de las personas (el sistema PIRK y las actitudes) y las variables de productividad organizativa, mostrando evidencias tanto de la teoría del beneficio mutuo como de la teoría de los resultados contradictorios.

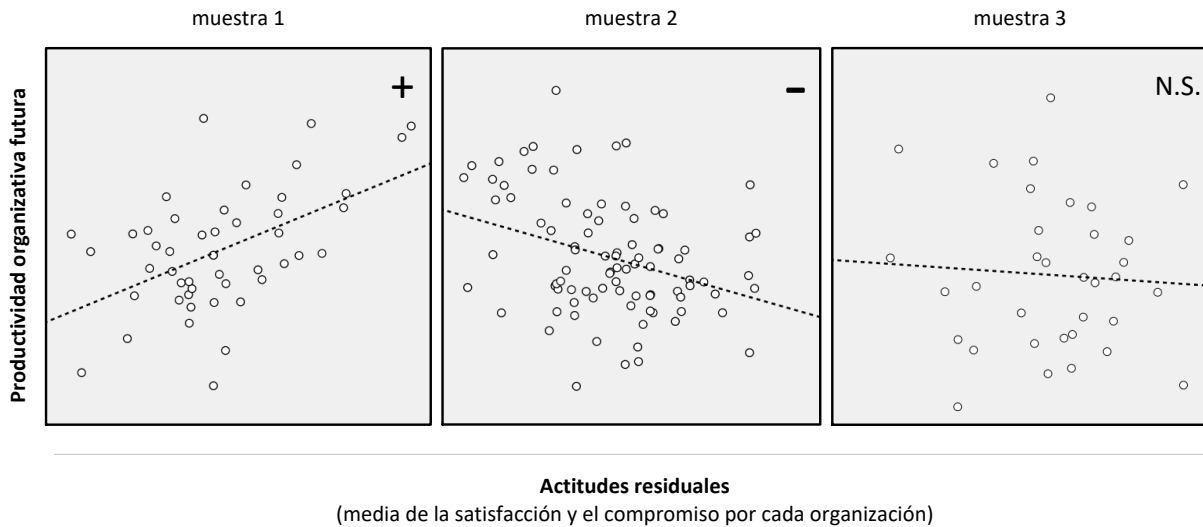


Figura 40: Diagrama de dispersión de las correlación de las actitudes con la productividad futura

Con el objetivo de verificar hasta qué punto las correlaciones entre los mismos elementos en distintas muestras pueden ser diferentes, se ha realizado una correlación entre la variable residual de actitudes –compuesta por la media de satisfacción y compromiso- y la productividad organizativa futura para cada muestra. En los diagramas de dispersión que se muestran la Figura 40 se puede observar que la correlación es positiva y significativa ($\gamma=0,515$, $\rho<0,01$) para la muestra 1, negativa y significativa para la muestra 2 ($\gamma= -0,342$, $\rho<0,01$) y finalmente, no significativa ($\gamma= -0,07$, $\rho=0,712$) para la muestra 3.

Las correlaciones que se pueden observar en el diagrama de dispersión de la Figura 40, reflejan que la muestra 1 sigue el patrón que se ajusta a la teoría del beneficio mutuo y la muestra 2 sigue el patrón negativo que se ajusta a la teoría de los resultados contradictorios: un incremento del sistema PIRK podría influir en una mayor productividad organizativa y mayor satisfacción y compromiso en las personas y a su vez, una mayor productividad organizativa pasada está

relacionada con menores niveles de sistema PIRK y por tanto menores niveles de actitudes y bienestar. Las organizaciones que tienen una mayor productividad organizativa pasada obtienen productividades organizativas futuras mayores, a pesar de disponer de sistemas PIRK más bajos. Esto podría ser llevado a cabo por elementos de gestión que no hemos medido y que por tanto desconocemos. Se podría dar una equifinalidad en ambos casos, en tanto en cuanto un sistema PIRK alto como un sistema PIRK bajo podrían estar relacionados con una mayor productividad organizativa, a pesar de que en uno de los casos la satisfacción y el compromiso aumentarían y en el segundo caso disminuirían.

Cabe mencionar que los datos de las organizaciones que componen la muestra 1 se han recogido progresivamente a lo largo de un periodo de más de 4 años, mientras que los datos de las organizaciones de la muestra 2 se recogieron en un periodo de 3 meses en el que la situación financiera era realmente delicada para dichas organizaciones. Una situación económico-financiera o política delicada en una organización podría promover la implantación de prácticas y políticas estrictas que se ajusten a la teoría de los resultados contradictorios para obtener un incremento del rendimiento organizativo a corto plazo con un efecto negativo en el bienestar de las personas.

Las organizaciones que conforman la muestra 1 son de una naturaleza distinta al de las organizaciones que componen la muestra 2. Las organizaciones de la muestra 1 son organizaciones industriales con un tipo de trabajo altamente cualificado en el que la productividad está relacionada en su mayoría con la eficiencia de los procesos de diseño y fabricación. Las organizaciones de la muestra 2 en cambio, pertenecen al sector de la distribución y son centros de gran superficie, en los que el tipo de trabajo es muy manual y con una exigencia física muy alta, así como horarios muy extensos y exigentes. Por ello, el aumento de la productividad o una intensificación del trabajo en dichas organizaciones podría suponer que las mismas personas tuviesen que realizar una cantidad mayor de trabajo o realizar el mismo trabajo con una cantidad menor de personas. Al tratarse de trabajo de una gran exigencia física, el aumento de la productividad podría afectar a un aumento del cansancio, estrés y falta de

bienestar. Pero finalmente, los que condicionan la naturaleza de las organizaciones son los factores moderadores que influyen en la relación entre las actitudes y la productividad. Factores como el tipo de sector, la naturaleza del trabajo o el enfoque estratégico que las empresas utilizan para mejorar la competitividad. En cualquier caso, los marcos teóricos del SHRM no están considerando la existencia de estos factores moderadores que podrían resultar clave para comprender el comportamiento de las organizaciones.

9.2 El control de la productividad pasada

Se ha llevado a cabo un análisis quasi-longitudinal (ver Figura 12) gracias a una medición de los datos de la percepción del sistema PIRK, la satisfacción y el compromiso de las personas por un lado y dos mediciones de la productividad en el tiempo. Se ha realizado de manera muy similar al modelo longitudinal propuesto por Wright, Gardner, et al. (2005) (ver Figura 18). El disponer datos de productividad organizativa pasada y productividad organizativa futura, ha permitido controlar el modelo mediante la productividad organizativa pasada con el objetivo de comprender el efecto de esta en los distintos elementos del modelo. La hipótesis H4 definida en el capítulo 5 correspondiente al modelo de investigación se refiere a la mediación de las actitudes en la relación entre el sistema PIRK y la productividad organizativa futura. La hipótesis H5 añade el control de la productividad organizativa pasada a dicha hipótesis y completa el modelo propuesto en la presente investigación (ver Figura 20).

Para comprender el efecto del control de la variable de la productividad organizativa pasada en el modelo de las hipótesis (ver Figura 37), se ha llevado a cabo el mismo análisis prescindiendo de dicha variable (ver Figura 41).

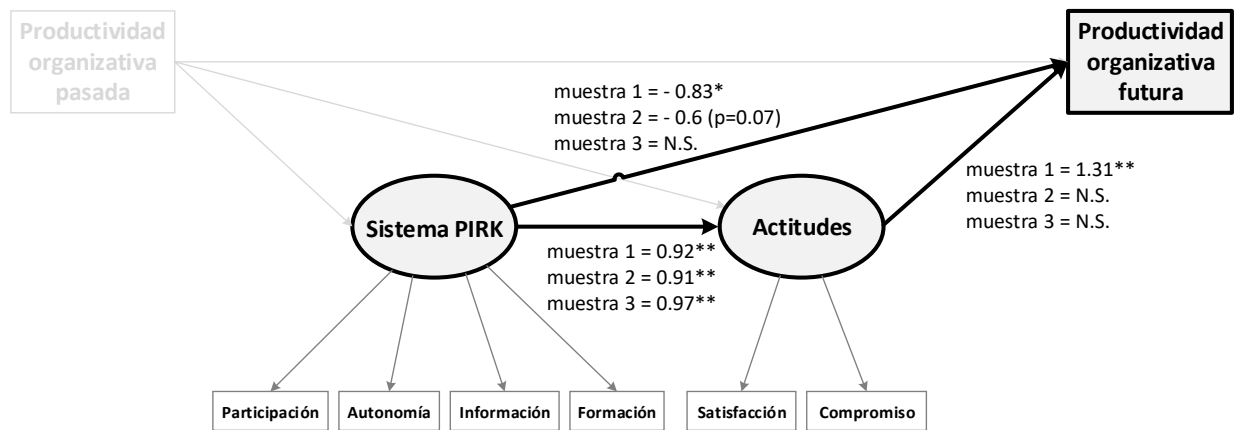


Figura 41: Modelo de hipótesis sin control de la productividad organizativa pasada

9.2.1 Muestra 1

Tal y como muestra la Figura 41, en el caso de la muestra 1 la interpretación del resultado de la hipótesis H4 ha sido compleja, dado que (i) se ha identificado un valor superior a “1” ($\gamma = 1,31$, $\rho < 0,01$) en la regresión correspondiente a la hipótesis H1 (entre el sistema PIRK y la productividad organizativa futura) y (ii) se ha identificado un efecto de supresión ($\gamma = -0,83$, $\rho < 0,05$) en la regresión correspondiente a la hipótesis H3 (entre las actitudes y la productividad organizativa futura). En el primero de los casos, en la relación entre las actitudes y la productividad organizativa futura se observa un valor estandarizado superior a 1 (habitualmente los valores estandarizados se suelen encontrar entre el -1 y el 1). Jöreskog (1999) sostiene que un resultado superior a 1 (en el caso de unos coeficientes estandarizados) normalmente se debe a que hay un alto nivel de multicolinealidad⁴¹ entre las variables individuales (en este caso el sistema PIRK y las actitudes), lo que explica un valor estimado tan elevado. En la misma línea, Deegan (1978) apoya que es muy probable que ocurra en presencia de una fuerte multicolinealidad, y alude al riesgo

⁴¹ Multicolinealidad: Se da cuando la correlación entre las variables explicativas del modelo es muy alta, y puede provocar que un resultado muestre un valor estimado estandarizado muy alto, con un coeficiente mayor a 1 e incluso superando el 2 -sin que se trate necesariamente de un error- (Deegan, 1978; Jöreskog, 1999).

que puede suponer para los errores de especificación del modelo tratar de modificar dicho modelo con el fin de evitar el valor superior a 1. Por todo ello, la relación entre las actitudes y la productividad organizativa futura resulta en un valor estimado de 1.31 y no se considera un problema (Jöreskog, 1999). En el segundo caso, se ha observado un valor negativo y significativo en relación entre el sistema PIRK y la productividad organizativa pasada. Este fenómeno en la mediación es denominado como un efecto de “supresión” (Tzelgov y Henik, 1991). Cuando a una regresión se le agrega otra variable que se relaciona con ambas variables iniciales, puede darse un efecto de mediación⁴², un efecto de desviación⁴³ (o confusión) o un efecto de supresión (MacKinnon, Krull y Lockwood, 2000). Según MacKinnon et al. (2000) el efecto de supresión se produce cuando la eliminación estadística de la variable mediadora o de desviación podría aumentar la magnitud de la relación entre la variable independiente y la variable dependiente. En base a MacKinnon et al. (2000), suprimir la variable actitudes del modelo de la Figura 41 podría aumentar el coeficiente de la relación entre el sistema PIRK y la productividad organizativa futura. Este fenómeno se produce por la multicolinealidad entre la variable independiente y la variable mediadora (en este caso el sistema PIRK y las actitudes respectivamente). Algunas de las unidades del sistema PIRK podrían influir positivamente en la productividad organizativa, mientras que otras podrían influir negativamente; si la variable de mediación (las actitudes) explica los casos que influyen positivamente, solo quedaría el efecto negativo de la relación entre el sistema PIRK y la productividad (Elorza et al., 2011). Con el objetivo de comprobar hasta qué punto dicha mediación es significativa, se ha realizado un análisis empleando variables exógenas (en lugar de latentes) para el sistema PIRK y las actitudes (ver Figura 42). Los resultados del análisis ratifican una mediación total, con un resultado significativo en el test de mediación Sobel ($z=2,58$, $p<0,01$).

⁴² Efecto de mediación: La mediación se da cuando la nueva variable explica parte o todo el efecto de la relación entre las variables independientes y dependientes (podría considerarse así la diferencia entre los resultados de la Figura 42 al que se le agrega la variable de las *actitudes*) (MacKinnon et al., 2000).

⁴³ Efecto de desviación (confusión): La desviación se da cuando la relación entre dos variables se ve aumentada o reducida de manera incorrecta por la distorsión que produce dicha variable (MacKinnon et al., 2000).

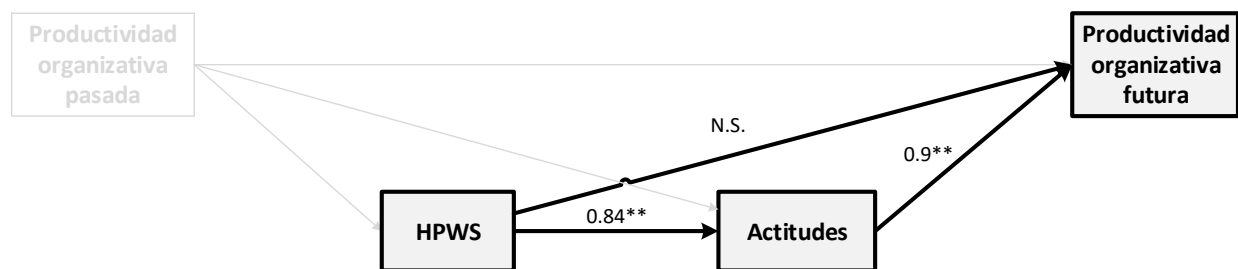


Figura 42: Análisis de la hipótesis H4 mediante variables exógenas para la muestra 1

En el análisis de la muestra 1, el control de la productividad organizativa pasada no ha supuesto un cambio en las conclusiones de los resultados obtenidos. No obstante, arroja resultados más fidedignos puesto que se tienen en cuenta más parámetros y el modelo ajusta mejor. Cuando se controla la productividad organizativa pasada, parte de la productividad organizativa futura es explicada por ésta y la significatividad del efecto de las actitudes en la productividad organizativa futura reduce. Sin embargo, sigue siendo significativo y las conclusiones se mantienen.

9.2.2 Muestra 2

En el caso de la muestra 2, cuando se deja de controlar el modelo mediante la productividad organizativa pasada, la relación entre las actitudes y la productividad organizativa futura sigue sin ser significativa. No obstante, la relación entre el sistema PIRK y la productividad organizativa futura resulta negativa y significativa a un nivel de significatividad del 10% ($\gamma = -0,6$, $\rho = 0,07$). Esto se puede deber a que al estar la productividad organizativa pasada y la productividad organizativa futura significativamente relacionados, la relación negativa y significativa que se observa en la hipótesis H5 entre la productividad organizativa pasada y el sistema PIRK (ver Figura 38) se refleja en la relación entre el sistema PIRK y la productividad organizativa futura cuando no se controla longitudinalmente el modelo (ver Figura 41).

En el análisis de la muestra 2, el control de la productividad organizativa pasada supone un cambio en las conclusiones de los resultados obtenidos, dado que sin el control de la productividad organizativa pasada se podría concluir que el sistema PIRK influye negativa y significativamente a un nivel de significatividad del 10% en la productividad organizativa futura. En la Figura 38 se

puede observar que el orden causal es un orden causal inverso y los resultados muestran que la productividad organizativa pasada influye en el sistema PIRK en contra de la asunción del orden normal.

9.2.3 Muestra 3

La muestra 3 únicamente muestra la relación significativa para la hipótesis H2 que se da en las tres muestras: la relación entre el sistema PIRK y las actitudes es positiva y muy significativa. El control de la productividad organizativa pasada no supone un cambio en las conclusiones en dicho caso.

9.2.4 Conclusiones sobre el análisis Longitudinal

El control de la productividad organizativa pasada reduce el efecto que muestran tanto el sistema PIRK como las actitudes en la productividad organizativa futura para todos los casos, debido a que la productividad organizativa futura está en gran parte explicada por la productividad organizativa pasada.

La muestra 1 y la muestra 3 no obtienen conclusiones diferentes debido al control de la productividad organizativa pasada. Sin embargo, en el caso de la muestra 1, los resultados confirman el orden causal normal y describen resultados más fidedignos. En el caso de la muestra 2, la relación entre el sistema PIRK y la productividad organizativa futura desaparece y el orden causal del modelo cambia para apoyar lo que parece un orden causal inverso. No obstante, sería conveniente realizar un análisis longitudinal-auténtico para poder aseverarlo.

La mayoría de los estudios del SHRM hasta la fecha no controlan el efecto del rendimiento pasado y las evidencias obtenidas en esta investigación sugieren que es muy importante tener en cuenta el control del rendimiento pasado en los estudios que investiguen la relación entre el sistema de prácticas de gestión de personas y el rendimiento organizativo. Esto se debe a que el control de la productividad pasada (i) en la muestra 1 atenúa la relación entre las actitudes y la productividad organizativa futura y (ii) en la muestra 2 proporciona evidencias de lo que podría ser un orden

causal inverso. Se puede suponer que en el caso de muchos estudios que no controlan el rendimiento pasado, algunas evidencias que relacionan los sistemas y las actitudes se podrían ver atenuados e incluso algunas relaciones podrían mostrar evidencias de orden causal inverso. Por tanto, es necesario realizar un control del rendimiento pasado en las investigaciones del SHRM y realizar estudios longitudinales auténticos para confirmar las conclusiones preliminares obtenidas.

El efecto de supresión hallado al realizar el análisis de mediación de la hipótesis H4 para la muestra 1 podría en parte estar explicado por el mismo fenómeno que muestra la relación negativa entre el sistema PIRK y la productividad organizativa pasada para la muestra 2. Parte de las organizaciones que conforman la muestra 1 podrían tener una relación negativa entre el sistema PIRK y la productividad organizativa que no estaría explicado por las actitudes (tal y como sucede en la muestra 2). Sin embargo, la mayor parte de la relación entre el sistema PIRK y la productividad organizativa futura estaría explicado por las actitudes y se reflejaría una mediación total de dichas actitudes, dejando al descubierto la componente negativa igual que sucede en el caso de la muestra 2. A diferencia de las organizaciones que componen las muestras 2 y 3, la muestra 1 perteneciente al sector de la industria, se compone de organizaciones que son diferentes entre sí. Entre dichas organizaciones podría haber empresas que sigan un esquema que se adapte a la teoría de los beneficios mutuos y otras que sigan un esquema más acorde con la teoría de los resultados contradictorios. Por tanto, es posible que exista un número de organizaciones que responden a una lógica de beneficios mutuos y otras sigan una lógica de resultados contradictorios. Esto explicaría el efecto de supresión y apoyaría la teoría de que dependiendo de la organización, algunos elementos del sistema (que no se han medido en esta investigación) también pueden contribuir a una mayor productividad organizativa futura a pesar de mermar la satisfacción y el compromiso de las personas. La significatividad de los resultados de la relación entre las variables relativas a las personas y la productividad organizativa podría haber perdido significatividad debido a la existencia de organizaciones de naturaleza diferente en la muestra 1. Identificar y controlar las variables contextuales correspondientes a dicha naturaleza podría ayudar a mejorar la el ajuste del modelo.

9.3 Sociedades cooperativas en un contexto no anglosajón

No se ha podido esclarecer si el hecho de tratarse de cooperativas fuera de un contexto anglosajón supone alguna diferencia con los estudios más tradicionales debido a que dentro de la misma muestra de cooperativas españolas no se han encontrado resultados consistentes más allá de la relación significativa y positiva entre la productividad organizativa pasada y la productividad organizativa futura.

Se ha procedido a comparar los resultados obtenidos en esta investigación con los resultados obtenidos por los cinco estudios seleccionados como representativos correspondientes todas ellas a muestras anglosajonas (ver Tabla 4).

En cuanto a los resultados de mediación, 3 de los 5 (Messersmith et al., 2011; Patterson y West, 1998; Wright et al., 2003) estudios confirman la mediación en su análisis, sin embargo Patterson y West (1998) concluyen que las actitudes no explican la mayor parte de la relación. En el caso de esta investigación, solo se ha confirmado la mediación de las actitudes para la muestra 1.

En lo que respecta a las conclusiones sobre la causalidad, solo uno de los estudios ha realizado un análisis longitudinal-auténtico (Gardner et al., 2007) que apoya un orden causal normal que sostiene que un mayor sistema influye en una mejora en los resultados de las personas. En los cuatro estudios restantes, se ha considerado que el análisis ha sido predictivo o bien que los datos empleados no disponían de una ventana temporal suficiente como para extraer conclusiones al respecto.

Todo ello ha llevado a concluir que son necesarios más estudios que realicen análisis longitudinales -al menos quasi-longitudinales- y que más que el contexto anglosajón o no-anglosajón son otros los elementos contextuales que inciden en el funcionamiento de las organizaciones con respecto de los sistemas de prácticas de gestión de personas y su efecto en el rendimiento. Algunos de esos efectos contextuales podrían ser el tipo de actividad llevado a cabo por dichas organizaciones o bien el enfoque estratégico de personas que tiene cada organización

dado que hay empresas que creen en la teoría del beneficio mutuo y empresas que creen en la teoría de los resultados contradictorios.

9.4 Contribución

El haber empleado tres muestras diferentes para la actual investigación no solo ha supuesto una dificultad añadida considerable al trabajo realizado sino que ha permitido extraer conclusiones muy interesantes y muy distintas a lo que habría sido este estudio con una sola de las muestras. También ha permitido comparar los resultados obtenidos y llegar a conclusiones más elaboradas, a pesar de que las diferencias en los resultados de cada muestra han concluido que solo una de las cinco hipótesis planteadas se confirma.

Debido a que esta investigación combina el análisis multinivel y el análisis quasi-longitudinal, se han encontrado resultados que confirman la mediación y el orden causal para la muestra 1 y se ha planteado una causalidad inversa y se ha percibido una posible vía alternativa para contribuir a la productividad organizativa mediante un sistema PIRK bajo en lugar de alto para la muestra 2. Ello indica que una de las contribuciones más importantes de esta investigación es la de ayudar a explicar que un sistema PIRK que influye en las actitudes en las personas no es la única forma de ser productivos. Se ha llegado a la conclusión de que es posible que un sistema de control que conlleva un sistema PIRK bajo, podría tener un efecto positivo en la productividad organizativa y que hay factores contextuales como el del tipo de actividad que se realiza o el sector al que pertenece, que condicionan cuál de esos dos estilos de sistema prevalece en cada organización. Esto reabre el debate sobre los beneficios mutuos y los resultados contradictorios, debido a que por un lado el sistema PIRK alto podría influir en unas actitudes (conformadas por la satisfacción y el compromiso) mayores y un rendimiento organizativo futuro mayor, ambos positivos. Y por otro lado, otras prácticas de gestión (que se corresponden con un sistema PIRK bajo) podrían influir en un rendimiento organizativo mayor pero al mismo tiempo, en unas actitudes (conformadas por la satisfacción y el compromiso) menores en las personas de la organización;

esto es, una influencia positiva en el rendimiento organizativo y negativa en las actitudes de las personas.

El análisis quasi-longitudinal de la productividad pasada ha resultado ser crucial dado que controlando la productividad organizativa pasada se han conseguido resultados diferentes de cuando se ha prescindido de dicho control para tanto para la muestra 1 como para la muestra 2. A su vez, se ha corroborado el importante papel que juega la productividad organizativa pasada en el resultado de la productividad organizativa futura. El control del rendimiento pasado hace que el modelo sea más completo y arroja resultados que tienen en consideración más factores que en un análisis transversal clásico. Además se puede intuir e interpretar el orden causal para cada análisis. Todo ello, hace que sea necesario o al menos importante tener en cuenta dicho factor al observar estudios previos transversales, post-predictivos o predictivos que asumen un orden causal.

Muestras de sociedades cooperativas pertenecientes a un contexto del ámbito español con una gran concentración en el País Vasco obtienen resultados muy diferentes entre sí, por lo que se concluye que no es tanto el contexto geo-político lo que condiciona el funcionamiento de las organizaciones como lo es el contexto político, económico y financiero de cada empresa y la naturaleza de su negocio.

9.5 Limitaciones

Una de las mayores limitaciones de esta investigación es que solo se ha utilizado la productividad organizativa como único indicador de rendimiento. Tal y como se ha descrito en el apartado 5.1 el SHRM considera el rendimiento como un elemento multidimensional por lo que sería conveniente emplear más indicadores como por ejemplo: el absentismo, la rotación, la calidad de servicio, la fidelización de los clientes, etc. El hecho de haber medido y analizado una única variable, limita la investigación, los análisis, los resultados y su interpretación, así como la comparación del modelo con una mayor cantidad de estudios previos.

A pesar de haber asumido un enfoque de sistema, no se ha investigado el efecto de las interacciones entre diferentes prácticas de gestión de personas. En primer lugar, no se ha contrastado la hipótesis de si el efecto del sistema -tanto en las personas como en el rendimiento- en conjunto es mayor que la suma de los efectos de cada una de las prácticas por separado (ajuste interno). En segundo lugar, no se ha contrastado el ajuste del sistema con la estrategia –ni otras variables contextuales- y su efecto en el rendimiento (ajuste externo).

En cuanto a las técnicas estadísticas empleadas, los modelos SEM se basan en la linealidad de las relaciones causales, por lo que es posible que en algunos casos se hayan simplificado excesivamente las relaciones entre las variables. Puede que algunas de las relaciones que presentan resultados no significativos como es el caso de las variables de las personas –como el sistema PIRK y las actitudes- en el caso de las muestras 2 y 3, respondan más a supuesto de no linealidad.

La medición de las variables de la productividad pasada corresponde a 2 años antes de la medición de las variables de las personas en el caso de la muestra 1 y a 4 años antes en el caso de la muestra 2 y 3. Dicha ventana temporal se ha basado en parte en el limitado acceso a la información y en parte a un criterio poco fundamentado al respecto. Wall y Wood (2005) sostienen que uno de los problemas de los análisis quasi-longitudinales es que si la medición del rendimiento pasado se realiza mucho –relativamente- después de la implantación de las prácticas de gestión de personas, podría suceder que el verdadero efecto de las prácticas quedase neutralizado debido a que el efecto que han tenido en el rendimiento ha sucedido antes de dicha medición. Si la medición del rendimiento pasado se realiza mucho –relativamente- antes de la implantación de las prácticas de gestión de personas, podría suceder que el verdadero efecto de las prácticas se haya desvanecido durante dicha ventana temporal y dicha medición se pierda (Guest, 2001). Por ello, es necesario llevar a cabo estudios longitudinales auténticos que tengan en cuenta al menos 2 mediciones tanto del sistemas de prácticas como de las variables de rendimiento para poder interpretar la relación causal de forma consistente (Wall & Wood, 2005).

9.6 Implicaciones para la práctica

Una organización que busca maximizar el rendimiento organizativo podría disponer de varias maneras. Un incremento en el sistema PIRK podría influir en un aumento de las actitudes de las personas (conformadas por la satisfacción y el compromiso) y este aumento en las actitudes a su vez podría implicar la materialización de una mayor productividad organizativa. Este camino es el correspondiente a la teoría de los beneficios mutuos. No obstante, siguiendo la lógica de la teoría de los resultados contradictorios, un aumento en el sistema de control tradicional (Arthur, 1994) podría hacer que las personas fuesen más productivas, aumentando la productividad organizativa a costa de un incremento de su estrés, insatisfacción y una decremento de su bienestar. Esta investigación muestra evidencias de ambos –tanto el camino del beneficio mutuo de la muestra 1 como el camino de los resultados contradictorios para la muestra 2- como medios factibles para mejorar la productividad; esto se conoce como equifinalidad.

9.7 Líneas futuras

Con el objetivo de hacer frente a una de las mayores carencias de esta investigación, en un futuro convendría llevar a cabo los análisis empleando más variables dependientes. Variables de rendimiento más relacionados con las personas que la productividad como pueden ser el absentismo y la rotación (Huselid, 1995; Koch y McGrath, 1996; MacDuffie, 1995) podrían ser muy adecuados para confirmar o desmentir los análisis previos. Otras variables de rendimiento como el estrés laboral (Kroon, Voorde y Veldhoven, 2009), la calidad del servicio (Liao, Toya, Lepak y Hong, 2009) y el servicio de atención al cliente (Batt, 2002) podrían ser variables dependientes adecuadas.

Una de las grandes carencias del SHRM es la falta de más análisis longitudinales (Kling et al., 2015; Wright, Gardner, et al., 2005). Es necesario realizar análisis longitudinales auténticos que ayuden a entender cuestiones como: (i) el lapso de tiempo que necesitan las diferentes prácticas de

gestión de personas y los diferentes sistemas de prácticas para influir en el rendimiento organizativo o viceversa –dependiendo del orden causal de cada modelo- y (ii) comprender si el orden causal de los distintos modelos es el orden causal normal, el inverso o el cíclico en cada caso.

Cada vez más estudios destacan la importancia del análisis multinivel a la hora de analizar el black box (Jiang et al., 2013; McKay, Avery, & Morris, 2009; S. Wood et al., 2012). Para poder comprender cómo las personas median entre el sistema de prácticas y el rendimiento organizativo, es necesario comprender la variabilidad que existen a diferentes niveles de análisis. Los análisis a nivel individual no consideran la variabilidad al nivel organizativo y los análisis a nivel organizativo no consideran la variabilidad individual dentro del propio grupo.

Dichos análisis multinivel y longitudinales deberían abordar la interacción de las prácticas y el efecto de dichas interacciones en las variables dependientes a analizar. Para comprender las sinergias de los diferentes sistemas de los modelos y comprender si existe una configuración de prácticas del sistema adecuado a un contexto concreto en el que la combinación de ciertas prácticas maximice el efecto del sistema de prácticas en las variables de rendimiento.

Es importante identificar y controlar los variables contextuales que realmente están relacionados a la naturaleza del sistema y el modelo en el que se basa cada organización. Encontrar factores contextuales que identifiquen las distintas naturalezas de las organizaciones dependiendo del modelo teórico que mejor se adapta a su realidad y controlar dichas variables elevaría el ajuste del modelo y arrojaría nueva luz a las preguntas del SHRM. La identificación y control de dichas variables contextuales resulta de especial interés para los casos en los que las muestras disponen de organizaciones con tipos de actividad ligeramente distintos.

Finalmente, se considera importante realizar los análisis multinivel y longitudinales en muestras de empresas de naturaleza PYME. Para ello se requiere de muestras con mayor cantidad de empresas, con una n de organizaciones mayor para poder realizar un análisis multinivel más exigente y comprobar si los resultados en las PYME se diferencian del resto de las organizaciones.

10 Conclusions

The study has provided partial empirical support for the mediating role of the attitudes (built out of satisfaction and commitment) between the PIRK system and the organizational productivity. The results show that a perceived PIRK system elicits higher attitudes, which in some cases contributes to higher organizational productivity.

The results for the 3 samples used in the study have concluded differently about the mediation of the attitudes and also about the causal order. Sample 1 shows attitudes which mediate in the effect between the PIRK system and future organizational productivity, supporting the mutual gains theory in which a higher PIRK systems leads to both higher organizational productivity and higher employee satisfaction and commitment. A suppression effect has been found in sample 1 without controlling the past organizational productivity, nevertheless, the mediation was stronger and more significant than the model controlling for the past performance.

Sample 2 shows no relation at all between PIRK system or attitudes and the future organizational productivity once controlling for the past organizational productivity; neither does Sample 3. Moreover, Sample 2 shows a significant negative relationship between past organizational productivity and the PIRK system supporting the conflicting outcomes theory in which a lower PIRK system is related to a higher organizational productivity. Without controlling for the past performance the results show a link between the PIRK system and the future organizational productivity. Hence, for sample 2, the control for the past performance is showing a possible reverse causal order.

The main conclusions this study provided are:

- (i) The attitudes not always mediate in the relationship between the PIRK system and the organizational productivity. It's possible to achieve a higher organizational productivity through a PIRK system which will lead to higher satisfaction and commitment levels.

Alternatively, higher organizational productivity could be achieved applying other practices (which are not measured in this study) which would lead to worse satisfaction and commitment levels but could probably work for a short period of time.

- (ii) The importance of controlling for the past performance is high, specially for the SHRM previous empirical studies, due to the evidences this study shows about how controlling for the past performance will attenuate the effect of individual variables in the productivity for every sample. And also, to know how the causal order works in each sample and model.
- (iii) The different results obtained in each sample, tells that there must be some contextual factor this study is not taking in consideration and are conditioning the results. Depending on these contextual factors each organization may work in a way or another, increasing or decreasing the high performance work systems and achieving higher organizational productivity relying on people or against the people.

11 Bibliografía

- Abando, J., Gallartegi, E. y Rodriguez, J. (2007). The quality of management in Basque companies: Differences existing between cooperative and non-cooperative companies. *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, 10, 109-150.
- Ackermann, K.-F. (1987). A contingency model of HRM-strategy. Empirical research findings reconsidered. En *Personal-Management und Strategische Unternehmensführung* (pp. 65-83). Springer.
- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197.
- Agirre, I., Reinares, P. y Agirre, A. (2014). Antecedents To Market Orientation In The Worker Cooperative Organization: The Mondragon Group. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(3), 387-408.
- Ahmad, S. y Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21, 19-43.
- Akdere, M. (2009). A multi-level examination of quality-focused human resource practices and firm performance: evidence from the US healthcare industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1945-1964.
- Alfalla-Luque, R., Marin-Garcia, J. A., y Medina-Lopez, C. (2015). An analysis of the direct and mediated effects of employee commitment and supply chain integration on organisational performance. *International Journal of Production Economics*, 162, 242-257.
- Allen, M. R., Ericksen, J. y Collins, C. J. (2013). Human resource management, employee exchange relationships, and performance in small businesses. *Human Resource Management*, 52(2), 153-173.
- Anderson, J. C. y Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Antolín, M. N. y Álvarez, N. G. (2005). Efectos de la ambigüedad causal sobre los resultados empresariales: Un análisis en las mayores empresas manufactureras españolas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (25), 83-102.

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P y Kalleberg, A. L. (2000). Manufacturing advantage - Why high performance work systems pay off. Washington, D.C.: Economic Policy Institute.
- Arando, S., García, M. G., Jones, D. C. y Kato, T. (2014). Estabilidad laboral y productividad en el grupo Eroski. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 114, 35-58.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial & Labor Relations Review*, 45(3), 488-506.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. y Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model, 285(March), 267-285. *Journal of organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Asparouhov, T. y Muthen, B. (2006). Constructing covariates in multilevel regression. *Mplus Web Notes*, 11.
- Asparouhov, T. y Muthen, B. (2007). Computationally efficient estimation of multilevel high-dimensional latent variable models. En *proceedings of the 2007 JSM meeting in Salt Lake City, Utah, Section on Statistics in Epidemiology* (pp. 2531-2535).
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. y Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- Bacon, N. y Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1976-1999.
- Bae, J. y Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of management journal*, 43(3), 502-517.
- Bagozzi, R. P. y Baumgartner, H. (1994). The evaluation of structural equation models and hypothesis testing. En R. P. Bagozzi (Ed.), *Basic principles of marketing research* (pp. 386-422). Oxford, England: Blackwell Publishers.
- Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. Teachers College and Conservation of Human Resources, Columbia University.
- Barling, J., Kelloway, E. K. y Iverson, R. D. (2003). High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. *Journal*

of Applied Psychology, 88(2), 276.

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

Barney, J. B., y Wright, P. M. (1997). On becoming a strategic partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management (1986-1998), 37(1), 31.*

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

Baron, R. M. y Kenny, D. A. (1986). The moderator--mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology, 51(6), 1173.*

Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial relations: a journal of economy and society, 33(4), 411-425.*

Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management Journal, 45(3), 587-597.*

Becker, B. E. y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal, 39(4), 779-801.*

Becker, B. E. y Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In *In GR Ferris (Ed), Research in personnel and human resources management.*

Becker, B. E. y Huselid, M. A. (1998b, July). Human resources strategies, complementarities, and firm performance. In *Academy of Management Annual Meeting, Boston, MA.* Abstract retrieved from.

Becker, B. E. y Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of management, 32(6), 898-925.*

Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. y Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human resource management, 36(1), 39-47.*

Becker, B. y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal, 39(4), 779-801.*

Bhattacharya, M., Gibson, D. E., y Doty, D. H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management, 31(4), 622-640.*

- Blau, P. M. (1987). Contrasting theoretical perspectives. *The micro-macro link*, 71-85.
- Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1), 25-40.
- Boselie, P., Dietz, G., y Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Boselie, P. y Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review*, 34(5), 550-566
- Bove, L. L., Pervan, S. J., Beatty, S. E. y Shiu, E. (2009). Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Research*, 62(7), 698-705.
- Bowen, D. E. y Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the «strength» of the HRM system. *Academy of management Review*, 29(2), 203-221.
- Boxall, P., Ang, S. H. y Bartram, T. (2011). Analysing the 'black box' of HRM: Uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1504-1532.
- Boxall, P., Guthrie, J. P. y Paauwe, J. (2016). Editorial introduction: progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 103-111.
- Boxall, P. y Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Boxall, P. y Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Boxall, P. y Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire New York: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P. y Steeneveld, M. (1999). Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies. *Journal of Management studies*, 36(4), 443-463.
- Bozarth, C. y McDermott, C. (1998). Configurations in manufacturing strategy: a review and directions for future research. *Journal of Operations Management*, 16(4), 427-439.
- Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *The International Journal of Human*

Resource Management, 18(5), 769-787.

- Browne, M. W., Cudeck, R., Bollen, K. A. y Long, J. S. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Sage focus editions*, 154, 136.
- Buller, P. F. y McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43-56.
- Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., Schaffer, B. S. y Wilson, M. G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes: investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of occupational health psychology*, 14(2), 122-36.
- Cable, D. M. y DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 875.
- Capelli, P. y Singh, H. (1992). Integrating strategic human resources and strategic management. *Research frontiers in industrial relations and human resources*, 165, 192.
- Capelli, P. y Neumark, D. (2001). Do «high-performance» work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*.
- Carlson, D. S., Upton, N. y Seaman, S. (2006). The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-Owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543.
- Chen, F. F., Sousa, K. H. y West, S. G. (2005). Teacher's corner: Testing measurement invariance of second-order factor models. *Structural equation modeling*, 12(3), 471-492.
- Cheney, G., Santa Cruz, I., Peredo, a. M. y Nazareno, E. (2014). Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization*, 21(5), 591-603.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. y Aiken, L. S. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
- Colakoglu, S., Lepak, D. P., y Hong Y. (2006). Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16(2), 209-218.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.

- Collins, C. J y Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560.
- Combs, J. G., Liu, Y., Hall, A. y Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Cook, J., Hepworth, S., Wall, T. y Warr, P. (1981). The experience of work. A compendium and review of 249 measures and their use.
- Cooper, R. G. (1983). The new product process: an empirically-based classification scheme. *R&D Management*, 13(1), 1-13.
- Craig, B., Pencavel, J., Farber, H. y Krueger, A. (1995). Participation and productivity : A comparison of worker cooperatives and conventional firms in the plywood industry. *Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics*, 121-174.
- Cyert, R. M., Feigenbaum, E. a y March, J. G. (1959). Models in a Behavioral Theory of the Firm. *Behavioral Science*, 4, 81-95.
- Dearden, L., Reed, H. y Van Reenen, J. (2000). Who gains when workers train? Training and corporate productivity in a panel of British industries.
- Deegan, J. (1978). On the occurrence of standardized regression coefficients greater than one. *Educational and Psychological Measurement*, 38(4), 873-888.
- Delaney, J. T. y 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. y Doty, H. D. (1996). Modes of theorizing strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Delery, J. E., Gupta, N. y Shaw, J. D. (1997). Human resource management and firm performance A systems perspective. In *Southern Management Association Meeting, Atlanta, GA*.
- Delery, J. E. y Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and

- extension. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 165-197.
- Dewar, R. D. y Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management science*, 32(11), 1422-1433.
- Doty, D. H. y Glick, W. H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of management review*, 19(2), 230-251.
- Doty, D. H., Glick, W. H. y Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management journal*, 36(6), 1196-1250.
- Drazin, R. y Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative science quarterly*, 514-539.
- Dyer, L. y Kochan, T. A. (1994). Is there a new HRM? Contemporary evidence and future directions, (July).
- Dyer, L. y Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance - What do we know and where do we need to go? *International Journal of human resource management*, 6(3), 656-670.
- Edwards, P. y Wright, M. (2001). High-involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 568-585.
- Elorza, U. (2008). Explorando el black box: El efecto de los sistemas de gestión de personas en la autoeficacia, actitudes y comportamientos de los trabajadores de producción y en el rendimiento organizativo. (*Tesis doctoral*).
- Elorza, U., Aritzeta, A. y Ayestarán, S. (2011). Exploring the black box in Spanish firms: the effect of the actual and perceived system on employees' commitment and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1401-1422.
- Elorza, U., Harris, C., Aritzeta, A. y Balluerka, N. (2016). The effect of management and employee perspectives of high-performance work systems on employees' discretionary behaviour. *Personnel Review*, 45(1), 121-141.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L. y Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: the compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57(2), 305-332.

- Errasti, N. (2009). Impacto del programa agenda en el caso de las empresas industriales de las comarcas del deba y del urola. Propuesta de un modelo estratégico para la innovación. (*Tesis Doctoral*).
- EU. On the implementation of commission recommendation of 6 may 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (2009). http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm.
- Evans, W. R. y Davis, D. W. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), 758-775.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C. y Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological methods*, 4(3), 272.
- Farrell, A. M. (2010). Insufficient discriminant validity: A comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu (2009). *Journal of Business Research*, 63(3), 324-327.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G. y Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human resource management review*, 8(3), 235-264.
- Festing, M. (2012). Strategic human resource management in Germany: Evidence of convergence to the US model, the European model, or a distinctive national model? *The Academy of Management Perspectives*, 26(2), 37-54.
- Flamholtz, E. G. y Lacey, J. (1981). The implications of the economic theory of human capital for personnel management. *Personnel Review*, 10(1), 30-40.
- Forcadell, F. J. (2005). Democracy , cooperation and business success : The case of Mondragon Corporacion Cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56, 255-274.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- Frankel, L., Fisher, J. O., Power, T. G., Chen, T.-A., Cross, M. B. y Hughes, S. O. (2015). Confirmatory factor analysis of the Feeding Emotions Scale. A measure of parent emotions in the context of feeding. *Appetite*, 91, 107-113.
- Fuchs, S. (2012). *Understanding psychological bonds between individuals and organizations: the coalescence model of organizational identification*. Palgrave Macmillan.

- Fulmer, I. S., Gerhart, B. y Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a «great place to work» and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(August), 965-993.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J. y Wright, P. M. (2000). Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M. y Wright, P. M. (2007). The influence of human resource practices and collective affective organizational commitment on aggregate voluntary turnover. Ithaca, NY: Cornell University.
- Gelade, G. A. y Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 383-404.
- Geldhof, G. J., Preacher, K. J. y Zyphur, M. J. (2014). Reliability estimation in a multilevel confirmatory factor analysis framework. *Psychological Methods*, 19(1), 72.
- Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach. *Management Revue*, 16(2), 174-185.
- Godard, J. (1998). Workplace reforms, managerial objectives and managerial outcomes: the perceptions of Canadian IR/HRM managers. *International Journal of Human Resource Management*, 9(1), 18-40.
- Godard, J. (2001). Beyond the High-Performance Paradigm? An Analysis of Variation in Canadian managerial perceptions of reform programme effectiveness. *British Journal of Industrial Relations*, 39(1), 25-52.
- Gomez-Mejia, L. R. (1988). The role of human resources strategy in export performance: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 9(February 1987), 493-505.
- Gong, Y., Chang, S. y Cheung, S.-Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119-137.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S. y 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.
- Goodman, L. A. (1960). On the exact variance of products. *Journal of the American Statistical Association*, 55(292), 708-713.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.

- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54.
- Gould-Williams, J. y 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.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis and cases: text and cases*. John Wiley & Sons.
- Guerrero, S. y Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1408-1423.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D. E. (1999). Human resource management: The workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25.
- Guest, D. E. (2001). Human resource management: When research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1092-1106.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N. y Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314.
- Guest, D. E., Michie, J., Sheehan, M. y Conway, N. (2000). Employment relations, HRM and business performance: An analysis of the 1998 Workplace Employee Relations Survey.
- Guest, D. E. y Peccei, R. (2001). Partnership at work: mutuality and the balance of advantage. *British Journal of Industrial Relations*, 39(2), 207-236.
- Guthrie, J. P. (2001). High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from new Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Guthrie, J. P., Datta, D. K. y Wright, P. M. (2004). Peeling back the onion competitive advantage through people: Test of a causal model. *CAHRS Working Paper Series*, 15.
- Hager, M. A. y Brudney, J. L. (2015). In Search of Strategy. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(3), 235-254.

- Hair, J. F. y Suárez, M. G. (1999). *Análisis multivariante* (Vol. 491). Prentice Hall Madrid.
- Halle, Y. (2013). Prevalence of consensus research in literature concerning employee perceptions of HRM Supervisors.
- Scotti, J., Behson, S., Farias, G., Petzel, R., Neumam, J. H., Keashly, L. y Harmon, J. (2003). Effects of High-Involvement work Systems on Employee Satisfaction and Service Costs in Veterans Healthcare. *Journal of Healthcare Management, 48*(6).
- Harney, B. y Dundon, T. (2006). Capturing complexity: developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human resource management journal, 16*(1), 48-73.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. y Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268-279.
- Haski-Leventhal, D. y Meijs, L. C. P. M. (2011). The volunteer matrix: Positioning of volunteer organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 16*(2), 127-137.
- Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management, 42*(4), 375-391.
- Heck, R. H. y Thomas, S. L. (2015). *An introduction to multilevel modeling techniques: MLM and SEM approaches using Mplus*. Routledge.
- Hildreth, L. (2013). Residual analysis for structural equation modeling.
- Hochwarter, W. a., Perrewé, P. L., Ferris, G. R. y Brymer, R. a. (1999). Job satisfaction and performance: The moderating effects of value attainment and affective disposition. *Journal of Vocational Behavior, 54*(2), 296-313.
- Hoque, K. (1999). Human resource management and performance in the UK hotel industry. *British Journal of Industrial Relations, 37*(3), 419-443.
- Hox, J. (1998). Multilevel modeling: When and why. En *Classification, data analysis, and data highways* (pp. 147-154). Springer. Berlin Heidelberg.
- Hu, L. y Bentler, P. M. (1995). Evaluating model fit.
- Hu, L. y 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.

- Huang, X., Iun, J., Liu, A. y Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.
- 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. y Becker, B. E. (1997). The impact of high performance work systems, implementation effectiveness, and alignment. WITH STRATEGY ON SHAREHOLDER WEALTH. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1997, No. 1, pp. 144-148). Academy of Management.
- Ichniowski, C. y Shaw, K. (1999). The effects of human resource management systems on economic performance : An international comparison of US and Japanese plants. *Management science*, 45(5), 704-721.
- Ichniowski, C., Shaw, K. y Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 291-313.
- Ivancevich, J. M. y Matteson, M. T. (1984). A type AB person-work environment interaction model for examining occupational stress and consequences. *Human relations*, 37(7), 491-513.
- Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Human Resource Management: Critical Perspectives on Business and Management*, 2, 45-74.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. y Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. y Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel psychology*, 42(4), 727-786.
- James, L. R., Demaree, R. G., Mulaik, S. A. y Ladd, R. T. (1992). Validity generalization in the context of situational models. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 3.
- Jensen, J. M., Patel, P. C. y Messersmith, J. G. (2011). High-Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724.
- Jiang, K., Takeuchi, R. y 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(8), 1448-1480.

- Jones, D. C. (2007). The productive efficiency of Italian producer cooperatives: evidence from conventional and cooperative firms. *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labour Managed Firms*, 10, 3-28.
- Jöreskog, K. G. (1999). How large can a standardized coefficient be. *Unpublished Technical Report*. Retrieved from: <http://www.ssi-central.com/lisrel/techdocs/HowLargeCanAStandardizedCoefficientBe.pdf>.
- Jsung, D. I., Chow, C. y Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525-544.
- Katou, A. a. (2012). Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35(2), 134-156.
- Katou, A. A. y Budhwar, P. S. (2006). Human resource management systems and organizational performance: A test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1223-1253.
- Kaufman, B. E. (2010). SHRM Theory in the Post-Huselid Era: Why It Is Fundamentally Misspecified. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 49(2), 286-313.
- Kehoe, R. R. y Wright, P. M. (2010). The Impact of High Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*.
- Kelly, J. y Gennard, J. (1996). The role of personnel directors on the board of directors. *Personnel Review*, 25(1), 7-24.
- Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage A study of companies in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 336-365.
- Kirkman, B. L. y Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kizilos, M. A., Cummings, C. y Cummings, T. G. (2013). How High-Involvement Work Processes Increase Organization Performance: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of applied behavioral science*, 49(4), 413-436.
- Klein, B. y Leffler, K. B. (1981). The role of market forces in assuring contractual performance. *The Journal of Political Economy*, 615-641.
- Klein, K. J., Dansereau, F. y Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis.

- Academy of Management review*, 19(2), 195-229.
- Kling, G., Harvey, C. y Maclean, M. (2015). Establishing causal order in longitudinal studies combining binary and continuous dependent variables. *Organizational Research Methods*, 1094428115618760.
- Kling, J. (1995). High performance work systems and firm performance. *Monthly Lab. Rev.*, 118, 29.
- Koch, G. G. (1982). Intraclass correlation coefficient. *Encyclopedia of statistical sciences*.
- Koch, M. J. y McGrath, R. G. (1996). Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter. *Strategic Management Journal*, 17(5), 335-354.
- Kochan, T. A. y Osterman, P. (1994). *The Mutual Gains Enterprise: Forging a Winning Partnership among Labor, Management and Government* (Boston, MA, Harvard Business School Press).
- Kovach, K. A. y Cohen, D. J. (1992). The relationship of on-the-job, off-the-job, and refresher training to human resource outcomes and variables. *Human Resource Development Quarterly*, 3(2), 157-174.
- Kozlowski, S. W. J. y Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes.
- Kroon, B., Voorde, K. Van De y Veldhoven, M. Van. (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, 38(5), 509-525.
- Lapierre, L. M. y Hackett, R. D. (2007). Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A test of an integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(November 2015), 539-554.
- Lawler III, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. ERIC.
- Lawler III, E. E. (1992). The ultimate advantage Creating the high-involvement organization.
- Lee, J. y Miller, D. (1999). People matter Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms. *Strategic Management Journal*. 20(6), 579-593.
- Lee, M. B. y Johnson, N. B. (1998). Business environment, high-involvement management, and firm performance in Korea.

- Lepak, D. P., Jiang, K., Han, K., Castellano, W. G. y Hu, J. (2012). Strategic HRM moving forward: What can we learn from micro perspectives? *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 27, 231-258.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. y Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research, *Research in personnel and human resources management*, 25(1), 217-271.
- Lepak, D. P., Takeuchi, R. y Snell, S. A. (2003). Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity. *Journal of Management*, 29(5), 681-703.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P. y Hong, Y. (2009). Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371-391.
- Lippman, S. A. y Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 418-438.
- Maas, C. J. M. y Hox, J. J. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology*, 1(3), 86-92.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Machin, J. y Paine, A. E. (2008). Management matters: a national survey of volunteer management capacity. *London: Institute for Volunteering Research*.
- MacKinnon, D. P. y Dwyer, J. H. (1993). Estimating mediated effects in prevention studies. *Evaluation review*, 17(2), 144-158.
- MacKinnon, D. P., Krull, J. L. y Lockwood, C. M. (2000). Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect. *Prevention science*, 1(4), 173-181.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G. y Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological methods*, 7(1), 83.
- MacKinnon, D. P., Warsi, G. y Dwyer, J. H. (1995). A simulation study of mediated effect measures. *Multivariate behavioral research*, 30(1), 41-62.

- Macky, K. y Boxall, P. (2007). The relationship between «high-performance work practices» and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.
- Macky, K. y Boxall, P. (2008). Employee experiences of high-performance work systems: An analysis of sectoral, occupational, organisational and employee variables. *New Zealand Journal of Employment Relations (Online)*, 33(1), 1.
- Marler, J. H. (2012). Strategic human resource management in context: a historical and global perspective. *The Academy of Management Perspectives*, 26(2), 6-11.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M. y Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Martínez-del-Río, J., Céspedes-Lorente, J. y Carmona-Moreno, E. (2012). High-Involvement work practices and environmental capabilities: How HIWPs create environmentally based sustainable competitive advantages. *Human Resource Management*, 51(6), 827-850.
- Mathieu, J. E. y Taylor, S. R. (2007). A framework for testing meso-mediational relationships in Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 141-172.
- Mathieu, J. y Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L. y Mathieu, J. E. (2012). Empowerment-Fad or Fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281.
- McClean, E. y Collins, C. J. (2011). High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms. *Human Resource Management*, 50(3), 341-363.
- Mckay, P. F., Avery, D. R. y Morris, M. A. (2009). A Tale of Two Climates: Diversity Climate from Subordinates' and Managers' Perspectives and Their Role in Store Unit Sales Performance. *Personnel Psychology*, 62(4), 767-791.
- Menezes, L. M. de y Wood, S. (2006). The reality of flexible work systems in Britain. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 106-138.

- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P. y Gould-Williams, J. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *The Journal of applied psychology*, 96(6), 1105-18.
- Meuer, J. (2016). Exploring the Complementarities Within High-Performance Work Systems: A Set-Theoretic Analysis of UK Firms. *Human Resource Management*.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S. y Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management journal*, 36(6), 1175-1195.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. y Smith, C. a. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Michie, J. y Sheehan, M. (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 445-464.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1995). Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of accounting and economics*, 19(2), 179-208.
- Millikin, J. P., Hom, P. W. y Manz, C. C. (2010). Self-management competencies in self-managing teams: Their impact on multi-team system productivity. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 687-702.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Morgeson, F. P. y Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *The Journal of applied psychology*, 91(6), 1321-39.
- Muduli, A. (2015). High performance work system, HRD climate and organisational performance: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 39(3), 239-257.
- Muthén, B. y Asparouhov, T. (2008). Growth mixture modeling: Analysis with non-Gaussian random effects. *Longitudinal data analysis*, 143-165.
- Muthén, B., du Toit, S. H. C. y Spisic, D. (s. f.). In press: Robust inference using weighted least squares and quadratic

- estimating equations in latent variable modeling with categorical and continuous outcomes. *Psychometrika*.
- Muthén, B. O. y Satorra, A. (1995). Complex sample data in structural equation modeling. *Sociological methodology*, 267-316.
- Neal, A. y Griffin, M. A. (1999). Developing a model of individual performance for human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37(2), 44-59.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P. y Schneider, B. (2008). Employee attributions of the «Why» of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.
- Nishii, L. H. y Wright, P. M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations*, 225-248.
- Núñez-Cacho Utrilla, P., Torraleja, G. y Angel, F. (2012). El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: el caso español. *Intangible Capital*, 8(1), 61-91.
- Orlitzky, M. y Frenkel, S. J. (2005). Alternative pathways to high-performance workplaces. *International Journal of Human Resource Management*, 16(8), 1325-1348.
- Ostroff, C. (2000). Human resource management and firm performance: Practices, systems, and contingencies. *Unpublished manuscript. Arizona State University, Tempe, AZ*.
- Ostroff, C. y Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. En K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extension, and new directions* (pp. 211-266). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Paauwe, J. (1996). Key issues in strategic human resource management: lessons from the Netherlands. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 76.
- Paauwe, J. (2005). HRM and performance: Achieving long-term viability. *ILR Review*, 58(4), 90.
- Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
- Paauwe, J. y Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Paauwe, J., Wright, P. y Guest, D. (2013). HRM and performance: what do we know and where should we go? En J.

- Paauwe, D. Guest y P. Wright (Eds.), *HRM and Performance: Achievements and Challenges*. Wiley.
- Park, H. J., Mitsuhashi, H., Fey, C. F. y Bjorkman, I. (2003). The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: A partial mediating model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1391-1406.
- Patterson, M. G. y West, M. A. (1998, July). Human resource management practices, employee attitudes and company performance. In *Proceedings of the 1st International Work Psychology Conference*. Sheffield, UK: University of Sheffield Institute of Work Psychology.
- Paul, A. K. y Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246-1266.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*, 1959. Cambridge, MA.
- Peña, I., Sánchez de Pablo, J. D., Hernández, F. y Villasalero, M. (2015). Linking high-performance work systems and business performance: the role of employees' attitudes and behaviours. *European J. International Management*, 9(5), 648-666.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people - unleashing the power of the work force*. Harvard Business Press.
- Pitelis, C. N. (2007). A Behavioral Resource-Based View of the Firm: The Synergy of Cyert and March (1963) and Penrose (1959). *Organization Science*, 18(3), 478-490.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. y Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, 6(4), 609-620.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior advantage. *Competitive advantage: creating and sustaining superior advantage*.
- Portes, A. (1998). *Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology*. Annual Review of Sociology (Vol. 24). Butterworth-Heinemann.
- Preacher, K. J. y Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects

- in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Preacher, K. J., Zhang, Z. y Zyphur, M. J. (2011). Alternative Methods for Assessing Mediation in Multilevel Data: The Advantages of Multilevel SEM. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 18(2), 161-182.
- Preacher, K. J., Zyphur, M. J. y Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 15(3), 209-233.
- Priem, R. L. y Butler, J. E. (2001). Is the resource-based «view» a useful perspective for strategic management research? *Academy of management review*, 26(1), 22-40.
- Purcell, J. y 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.
- Rafferty, A. E. y Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 37-61.
- Ramsay, H., Scholarios, D. y Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Human Relations*, 38(4), 501-531.
- Reed, R. y DeFillippi, R. J. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102.
- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of management journal*, 43(2), 164-177.
- Rigdon, E. E. (1996). CFI versus RMSEA: A comparison of two fit indexes for structural equation modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 3(4), 369-379.
- Riordan, C. M., Vandenberg, R. J. y Richardson, H. a. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44(4), 471-488.
- Rodríguez, J. M. y Ventura, J. (2003). Human resource management systems and organizational performance An analysis of the Spanish manufacturing industry. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1206-1226
- Roehling, M. V., Boswell, W. R., Caligiuri, P., Feldman, D., Graham, M. E., Guthrie, J. P., ... Tansky, J. W. (2005). The future of HR management: Research needs and directions. *Human Resource Management*, 44(2), 207-216.

- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C. y Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27, 431-449.
- Rugman, A. M. y Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23(8), 769-780.
- Russell, J. S., Terborg, J. R. y Powers, M. L. (1985). Organizational performance and organizational level training and support. *Personnel psychology*, 38(4), 849-863.
- Savaneviciene, A. y Stankeviciute, Z. (2015). The models exploring the «black box» between HRM and organizational performance. *Engineering Economics*, 21(4).
- Schmit, M. J. y Allscheid, S. P. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections. *Personnel psychology*, 48(3), 521-536.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.
- Schoonhoven, C. B. (1981). Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency« theory». *Administrative science quarterly*, 349-377.
- Schuler, R. S. (1992). Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.
- Schuler, R. S. y Macmillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255.
- Seibert, S. E., Silver, S. R. y Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction. *Academy of management Journal*, 47(3), 332-349.
- Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D. y Forrier, A. (2006). Unravelling the HRM – Performance Link : Value-Creating and Cost-Increasing Effects of Small Business HRM. *Journal of Management Studies*, 43(March), 319-342.
- Shen, J. (2015). Hrm : Implications for the Professionals. *Human Resource Management*.
- Shih, H.-A., Chiang, Y.-H. y Hsu, C.-C. (2006). Can high performance work systems really lead to better performance? *International journal of Manpower*, 27(8), 741-763.
- Shin, D. y Konrad, A. M. (2014). Causality between high-performance work systems and organizational performance.

Journal of Management, 0149206314544746.

- Shrout, P. E. y Fleiss, J. L. (1979). Intraclass correlations: uses in assessing rater reliability. *Psychological bulletin*, 86(2), 420.
- Stevens, M. J. y Campion, M. A. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of management*, 20(2), 503-530.
- Su, Z.-X. y Wright, P. M. (2012). The effective human resource management system in transitional China: a hybrid of commitment and control practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 2065-2086.
- Summers, Juliette; Hyman, J. (2005). Employee participation and company performance.
- Sun, L. Y., Aryee, S. y 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.
- Takeuchi, R., Chen, G. y Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H. y Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Teo, S. T. T., Le Clerc, M. y Galang, M. C. (2011). Human capital enhancing HRM systems and frontline employees in Australian manufacturing SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(12), 2522-2538.
- Terpstra, D. E. y Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel psychology*, 46(1), 27-48.
- Torrez, J. M. (2014). Modelo multidimensional de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *XIX Congreso Internacional de Contaduría*.
- Torrez, J. M. (2015). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. Model of dynamic capabilities in organizations.
- Tregaskis, O., Daniels, K., Glover, L., Butler, P. y Meyer, M. (2013). High performance work practices and firm

- performance: A longitudinal case study. *British Journal of Management*, 24(2), 225-244.
- Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121-1149.
- Tsai, C. J. (2006). High performance work systems and organizational performance: An empirical study of Taiwan's semiconductor design firms. *International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1512-1530.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. y 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.
- Tzelgov, J. y Henik, A. (1991). Suppression situations in psychological research: Definitions, implications, and applications. *Psychological Bulletin*, 109(3), 524.
- Uysal, G. (2013). Progress of HRM to SHRM: Human Resources as «Capital». *Journal of US-China Public Administration*, 10(3), 331-337.
- Van de Voorde, K. (2010). *HRM, Employee Well-being and Organizational Performance: A Balanced Perspective*.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J. y 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.
- Van De Voorde, K., Van Veldhoven, M. y Paauwe, J. (2010). Time precedence in the relationship between organizational climate and organizational performance: a cross-lagged study at the business unit level. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1712-1732.
- Van Ness, P. H., Towle, V. R. y Juthani-Mehta, M. (2007). Testing measurement reliability in older populations: methods for informed discrimination in instrument selection and application. *Journal of aging and health*.
- Van Veldhoven, M. (2005). Financial performance and the long-term link with HR practices, work climate and job stress. *Human Resource Management Journal* 15(4), 30-53.
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. y Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work process on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group and Organization Management*, 22, 300-339.
- Vanhala, S. y Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. *Management Revue*, 241-255.

- Varma, A., Beatty, R. W., Schneier, C. E. y Ulrich, D. O. (1999). High performance work systems: exciting discovery or passing fad? *People and Strategy*, 22(1), 26.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of management review*, 14(3), 423-444.
- Venkatraman, N. y Prescott, J. E. (1990). Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11(1), 1-23.
- Vickery, S. K., Jayaram, J., Droge, C. y Calantone, R. (2003). The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of operations management*, 21(5), 523-539.
- Wall, T. D. y Wood, S. J. (2005). *The romance of human resource management and business performance, and the case for big science*. *Human Relations* (Vol. 58).
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. y Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of applied psychology*, 87(3), 590.
- White, M. R. (2005). Cooperative unionism and employee welfare. *Industrial Relations Journal*, 36(5), 348-366.
- Whitman, D. S., Van Rooy, D. L. y Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63(1), 41-81.
- Wood, S. J. y Wall, T. D. (2007). Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies. *International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1335-1372.
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M. y de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 65(4), 419-445.
- Wright, E. M. y Royston, P. (1999). Calculating reference intervals for laboratory measurements. *Statistical Methods in Medical Research*, 8(2), 93-112.
- Wright, P., Dunford, B. y Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.

- Wright, P. M. y 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.
- Wright, P. M. y Gardner, T. M. (2003). The human resource-firm performance relationship: methodological and theoretical challenges. *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*, 311-328.
- Wright, P. M., Gardner, T. M. y Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. y Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446.
- Wright, P. M. y Haggerty, J. J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Revue*, 16, 164-173.
- Wright, P. M. y McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. y McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Wright, P. M. y Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. En *CAHRS Working Paper Series*. Cornell University.
- Wright, P. M., Smart, D. L. y McMahan, G. C. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy Of Management Journal*, 38(4), 1052-
- Wright, P. M. y 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. y Dyer, L. (2005). New models of strategic HRM in a global context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 875-881.
- Wright, T. A. y Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1183.
- Wright, T. A. y Cropanzano, R. (2007). The happy/productive worker thesis revisited. *Research in personnel and*

human resources management, 26(1), 269-307.

Wu, P.-C. y Chaturvedi, S. (2009). The Role of Procedural Justice and Power Distance in the Relationship Between High Performance Work Systems and Employee Attitudes: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 35(X), 1228-1247.

Youndt, M. a. y Snell, S. a. (2004). Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues*, XVI(3), 337-360.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. y Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 39(4), 836-866.

Zheng, C., Morrison, M. y O'Neill, G. (2006). An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1772-1803.

Ziegler, M. y Buehner, M. (2008). Modeling socially desirable responding and its effects. *Educational and Psychological Measurement*.

12 Anexos

12.1 Cuestionario empleado para variables de personas

A continuación se muestran las partes del cuestionario correspondientes a las variables a nivel individual empleadas en esta investigación.

ERAKUNDEAREN KULTURARI BURUZKO INKESTA/ ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL (2016)

AURKEZPENA

Inkesta hau, enpresaren antolakuntzaren kulturaren hobekuntzan eta analisiaren barruan kokatzen da. Horregatik, eta behar izanez gero alderdi hori hobetuko duten ekintzak ahalbidetzeko, enpresako langileek enpresaren hainbat gairi buruz dituzten iritzia jaso nahi dira.

Inkesta honen izaera anonimoa da eta datuak kanpoko enpresa aditu batek aztertuko ditu.

INKESTA BETETZEKO JARRAIBIDEAK

- Galderei erantzuteko, gai bakoitzari buruz duzun iritzia ondo definitzen duen erantzuna biribil batez inguratu.
- Galdera bakoitzak erantzun bakarra du.
- Okerreko erantzuna biribildu baduzu, gurutze batez ezabatu eta zuzena dena biribildu.
- Galdera guztiei erantzuten saiatu.

PRESENTACIÓN

La realización de este cuestionario se enmarca dentro del análisis y mejora de la cultura organizacional de nuestra empresa. Por ello, y con el fin de posibilitar acciones de mejora, se pretende recoger las opiniones existentes entre los trabajadores de la empresa sobre diferentes temas de la empresa.

Este cuestionario es de carácter anónimo y los datos obtenidos serán tratados por una empresa especializada externa.

INSTRUCCIONES DE CUMPLIMENTACIÓN

- Para contestar a las preguntas, únicamente tienes que rodear con un círculo aquellas respuestas que mejor definan tu opinión sobre cada uno de los temas.
- Cada pregunta no admite más de una respuesta.
- En caso de que de equivoques, tacha la respuesta no válida y rodea con un círculo la nueva respuesta.
- Intenta contestar a todas las preguntas

Femenino

I ATALA: VARIABLE DEMOGRAFIKOAK (1)

• **ENPRESAN DARAMADAN DENBORA:**

5 urte baino gutxiago	1
5 eta 10 urte bitartean	2
10 eta 20 urte bitartean	3
20 urte baino gehiago	4

• **KONTRATU MOTA**

Bazkidea	1
Aldi baterako kontratua	2
Kontratu finkoa (Ez bazkidea)	3

• **AREA**

Fabrikazioa	1
Mantenua	2
Biltegi logistika	3
Gainerako MOI	4

APARTADO I: VARIABLES DEMOGRÁFICAS (1)

• **ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:**

Menos de 5 años	1
Entre 5 y 10 años	2
Entre 10 y 20 años	3
Más de 20 años	4

• **TIPO DE CONTRATO**

Socio	1
Contrato temporal	2
Contrato fijo (No socio)	3

• **ÁREA**

Fabricación	1
Mantenimiento	2
Logística Almacén	3
Resto MOI	4

3) SISTEMA.**3) SISTEMA.**

SF1) Enpresak nire garapen profesionala bultzatzeko behar beste baliabide eskaintzen duela sentitzen dut.	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) Enpresak nire lana egiteko behar beste prestakuntza ematen didala sentitzen dut.	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) Uste dut enpresak nire prestakuntzari garrantzia ematen diola eta hori sustatzen duela.	1	2	3	4	5	6	SF3) Creo que la empresa da importancia y promueve mi formación.	1	2	3	4	5	6

	Erabat desados	Desados	Nolabait desados	Nolabait ados	Ados	Erabat ados		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Algo Desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
SP1) Nire departamentuaren/sekzioaren (antolaketa eremuan) urteko helburuak definitzen parte hartzen dut.	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) Urtero gestio plana definitu, kontrolatu eta jarraipena egiten parte hartzen dut.	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) Nire departamentuari/sekzioari (antolaketa eremuan) buruzko erabaki garrantzitsuetan parte hartzeko aukerak dauzkat.	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
SA1) Nire lanpostuak aukera ematen dit erabakiak hartzeko eta lan egiteko orduan proaktiboa izateko.	1	2	3	4	5	6	SA1) Mi puesto me permite tomar decisiones y ser proactivo a la hora de realizar el trabajo.	1	2	3	4	5	6
SA2) Nire lanpostuak erabaki asko nire kabuz hartzeko aukera ematen dit	1	2	3	4	5	6	SA2) Mi puesto me posibilita tomar muchas decisiones por mí mismo.	1	2	3	4	5	6
SA3) Nire postuak erabakiak hartzeko autonomia handia ematen dit.	1	2	3	4	5	6	SA3) Mi puesto me proporciona mucha autonomía para tomar decisiones.	1	2	3	4	5	6
SI0) Informazioa badaukat gure enpresak etorkizunari begira duen proiektuari buruz (erronkak, helburuak, inbertsioak...).	1	2	3	4	5	6	SI0) Tengo información sobre el proyecto a futuro de nuestra empresa (retos, objetivos, inversiones,...).	1	2	3	4	5	6
SI1) Nire departamentuaren/sekzioaren (antolaketa eremuaren) egoerari buruzko informazioa badaukat eta maiz eguneratzen dut (salmentak, emaitzak, proiektuen egoera, etab.).	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) Nire lana ongi egiteko behar besteko informazioa badaukat.	1	2	3	4	5	6	SI2) Tengo suficiente información para desempeñar bien mi trabajo.	1	2	3	4	5	6

7) EMAITZAK.

7) RESULTADOS.

RS1) Oro har, pozik nago egiten dudan lan motarekin.	1	2	3	4	5	6	RS1) En general estoy satisfecho con el tipo de trabajo que hago.	1	2	3	4	5	6
RS2) Oro har, pozik nago lan egiten dudan erakundearekin.	1	2	3	4	5	6	RS2) En general estoy satisfecho con la organización donde trabajo.	1	2	3	4	5	6
RS3) Oro har, pozik nago nire lanarekin.	1	2	3	4	5	6	RS3) En general estoy satisfecho con mi trabajo.	1	2	3	4	5	6



	Erabat desados	Desados	Nolabait desados	Nolabait ados	Ados	Erabat ados		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Algo Desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
RC1) Harro nago enpresa honetakoa izateagatik.	1	2	3	4	5	6	RC1) Estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa.	1	2	3	4	5	6
RC2) Enpresa honetako jabe sentitzen naiz.	1	2	3	4	5	6	RC2) Me siento propietario de esta empresa.	1	2	3	4	5	6
RC3) Enpresa honetako arazoak neure arazoak direla sentitzen dut.	1	2	3	4	5	6	RC3) Siento que los problemas de esta empresa son los míos propios.	1	2	3	4	5	6
RC4) Lagun bateri gomendatuko nioke enpresa honetan lan egitera.	1	2	3	4	5	6	RC4) Recomendaría a un amigo a venir a trabajar a esta empresa.	1	2	3	4	5	6

