

## Lectura de la tesis de Damian Madinabeitia

07/12/2016

**Programa De Doctorado:** PROGRAMA DE DOCTORADO EN INGENIERÍA

**Tribunal:**

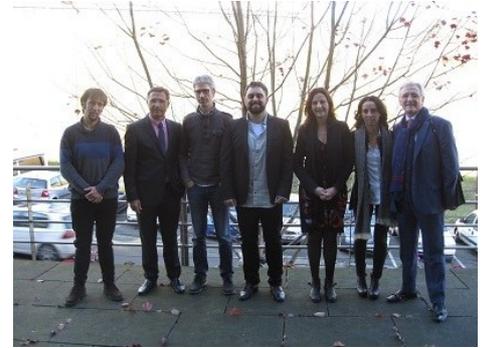
**Presidente:** Dr. D. Antonio Aragón Sanchez ([Universidad de Murcia](#))

**Vocal:** Dr. D. Aitor Arizeta Galan ([Universidad del País Vasco](#))

**Vocal:** Dr. D. Jon Joseba Leonardo Aurtenetxe ([Deustuko Unibertsitatea](#))

**Vocal:** Dra. Dña. Brigitte Kroon ([Tilburg University](#))

**Secretario:** Dra. Dña. Jaione Ganzarain Epelde ([Mondragon Unibertsitatea](#))



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.