

# Diferencia en las percepciones sobre las prácticas de gestión de personas entre mano de obra directa e indirecta. Estudio de caso de una cooperativa de MONDRAGON<sup>1</sup>

Aitziber Arregi Uzuriaga<sup>2</sup> , Monica Gago Garcia<sup>3</sup>  y Maite Legarra Eizagirre<sup>4</sup> 

Recibido: 30 de enero de 2022 / Aceptado: 25 de abril de 2022 / Publicado: 9 de mayo de 2022

**Resumen.** El principal objetivo de la presente investigación es analizar, basándose en la teoría AMO, las diferencias en las percepciones de las personas trabajadoras de mano de obra directa e indirecta con respecto a las prácticas de gestión de personas implantadas en una cooperativa de MONDRAGON. La literatura académica ha prestado poca atención a cómo perciben las personas trabajadoras las prácticas de gestión de personas en las cooperativas teniendo en cuenta la variable del tipo de mano de obra (directa e indirecta). El análisis se ha realizado mediante un estudio de caso, combinando el enfoque cuantitativo y cualitativo. Los resultados de la investigación muestran que, en el seno de una misma cooperativa y en lo que a las prácticas de gestión de personas se refiere, existen diferencias significativas en las percepciones de las personas trabajadoras de mano de obra directa e indirecta. Ello se debe a las diferentes características, trabajos y/o tareas que desarrollan ambos colectivos, lo que se traduce en comportamientos y percepciones diferentes. El presente estudio pretende servir a las organizaciones, y sobre todo a los departamentos de gestión de personas de las mismas, como input de reflexión sobre cómo se aproximan a las personas trabajadoras y cómo tienen diseñados sus procesos de gestión de personas, animándolas a personalizar las mismas según el tipo de mano de obra.

**Palabras clave:** Prácticas de gestión de personas; AMO; Cooperativa; Mano de obra directa; Mano de obra indirecta; Bienestar psicológico.

**Claves Econlit:** M12; J54.

[en] Difference in perceptions of human resources practices between blue collar and white collar workers. Case study of a cooperative belonging to MONDRAGON

**Abstract.** The main objective of this research is to analyze, based on the AMO theory, the differences in the perceptions of blue and white collar workers with respect to the human resources practices implemented in a cooperative belonging to MONDRAGON. The academic literature has paid little attention to how workers perceive such practices in cooperatives considering the variable of the type of workforce (blue collar or white collar). The analysis has been carried out by means of a case study where the quantitative and qualitative approach has been combined. The results of the research show that, within the same cooperative and in terms of human resources practices, there are significant differences in the perceptions of blue collar and white collar workers. This is due to the different characteristics and jobs and/or tasks performed by both groups, which therefore results in different behaviors and perceptions. This study aims to help organizations and, above all, their human resources departments, to reflect on how to approach workers and on the importance of considering the type of workforce when designing and implementing human resources practices.

**Keywords:** Human resources practices; AMO; Cooperative; Blue collar worker; White collar worker; Psychological well being.

**Sumario.** 1. Introducción. 2. El caso: ULMA Architectural Solutions (UAS). 3. Marco Teórico. 4. Metodología. 5. Resultados. 6. Discusión. 7. Conclusiones e implicaciones prácticas. 8. Referencias bibliográficas. 9. Anexos.

<sup>1</sup> Proyecto financiado por el Departamento de Promoción Económica, medio rural y equilibrio territorial, de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Convocatoria año 2016. Programa para la promoción de empresas comprometidas con las personas y el territorio. Convocatoria Año 2017. Programa para la Promoción de Personas y empresas participativas en Gipuzkoa. Proyectos de I+D+i y experimentación.

<sup>2</sup> Mondragon Unibertsitatea, España.  
Dirección de correo electrónico: [aarregui@mondragon.edu](mailto:aarregui@mondragon.edu).

<sup>3</sup> Mondragon Unibertsitatea, España.

Dirección de correo electrónico: [mgago@mondragon.edu](mailto:mgago@mondragon.edu).

<sup>4</sup> Mondragon Unibertsitatea, España.

Dirección de correo electrónico: [mlegarra@mondragon.edu](mailto:mlegarra@mondragon.edu).

**Cómo citar.** Arregi Uzuriaga, A.; Gago Garcia, M.; Legarra Eizagirre, M. (2022). Diferencia en las percepciones sobre las prácticas de gestión de personas entre mano de obra directa e indirecta. Estudio de caso de una cooperativa de MONDRAGON. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 141, e81815. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.81815>.

## 1. Introducción

Obtener una ventaja competitiva respecto al resto de competidores es uno de los objetivos que persiguen, en general, todas las organizaciones. Cada una puede desarrollar su propio plan, ya que existen diversas posibilidades para obtener esa ventaja competitiva. Ready y Conger (2007), entre otros, señalan que el capital humano representa la única fuente sostenible de competitividad, siempre que se generen contextos positivos de gestión y desarrollo (Toor y Ofori, 2010). Las personas son fuente de ventaja competitiva y, en este contexto, las estrategias de gestión de personas tienen el potencial para generar una ventaja mediante la creación de recursos únicos y valiosos basados en las personas trabajadoras (Lin et al., 2017; Collins y Smith, 2006; Lepak y Snell, 1999) y las prácticas de gestión de personas (Hatch y Dyer, 2004). Por ello, el campo de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos o *Strategic Human Resources Management* (en adelante, DERH) juega un rol importante dentro de las organizaciones, teniendo que ser parte activa de la definición y seguimiento de los retos estratégicos (Lee, 2021), alineando las necesidades estratégicas con las capacidades y desarrollo de las personas.

Delery y Doty (1996) describen la DERH como el conjunto de prácticas de recursos humanos que están relacionadas teórica o empíricamente con el rendimiento global de la organización. La DERH intenta alinear prácticas de recursos humanos con el fin de que la persona trabajadora contribuya de la forma más eficaz posible a los objetivos estratégicos de la organización (Kaufman, 2015; Lee, 2021), lo que en última instancia genera una ventaja competitiva (Boxall, 2003) y mejora el rendimiento organizacional (Becker y Huselid, 1998a; Tregaskis et al., 2013; Way, 2002).

Desde la década de los 90, en un buen número de artículos, se ha demostrado que un conjunto o sistema de prácticas de recursos humanos bien definidas y reforzadas mutuamente (denominado *High-Performance Working System*, en adelante HPWS) tiene una relación positiva con el rendimiento organizacional (por ejemplo, Huselid, 1995; Delery y Shaw, 2001; Dyer y Reeves, 1995; Zhai y Tian, 2020; Siddique et al., 2019). En particular, la literatura del ámbito de Recursos Humanos argumenta que las HPWS pueden aumentar el rendimiento organizacional a través de la mejora del conocimiento, capacidades, competencias, compromiso y productividad de las personas trabajadoras (Appelbaum et al., 2000; Datta et al., 2005; Way, 2002; Huselid, 1995). En este sentido, el trabajo de Appelbaum et al. (2000) estructura al HPWS a través del marco AMO (A: *ability*; M: *motivation*, O: *opportunity to participate*), que sirve como guía para identificar las prácticas de gestión de personas de las HPWS (Boxall y Macky, 2009) y ayuda a comprender la relación entre el HPWS y el rendimiento organizacional (Appelbaum et al., 2000; Paauwe, 2009; Boxall y Purcell, 2016; Boxall et al., 2016).

Bowen y Ostroff (2004), por su parte, proponen que el contenido y el proceso de recursos humanos deben integrarse eficazmente para que los modelos prescriptivos de gestión estratégica de recursos humanos se vinculen realmente a los resultados de la organización. Y es que, existen diferencias entre lo que la dirección de la organización pretende en cuanto a las prácticas de gestión de personas y lo que realmente perciben las personas trabajadoras (Khilji y Wang, 2006) o las reacciones de éstas a los sistemas de gestión de personas (Nishii et al., 2008).

Dentro de las organizaciones cooperativas, no son numerosos los estudios realizados en el campo de las DERH, donde las personas juegan un doble rol siendo propietarias y trabajadoras al mismo tiempo, que puede condicionar las percepciones que tienen respecto a las prácticas de gestión de personas.

Es más, teniendo en cuenta que las organizaciones no son homogéneas, la literatura ha identificado diferencias en las percepciones entre el colectivo de Mano de Obra Directa (denominado en la literatura científica como *blue collar* y en adelante MOD) e Indirecta (denominada *white collar* y en adelante MOI) (Hu et al., 2010; Gottschalck et al., 2020; Guzzo y Noonan, 1994), colectivos presentes en organizaciones industriales manufactureras de todo el mundo que suponen, en concreto en España, aproximadamente un 23 % del PIB (datos del INE, 2021).

Bajo este contexto resulta de interés analizar las percepciones de las propias personas trabajadoras, diferenciando en función de su categoría profesional (MOD y MOI), sobre las prácticas de gestión de personas llevadas a cabo en una cooperativa. Para ello, se ha realizado un estudio de caso de la cooperativa de trabajo asociado e industrial denominada ULMA Architectural Solutions, perteneciente a MONDRAGON, una de las experiencias cooperativas más famosas estudiadas en el mundo académico. Se ha seguido un enfoque de investigación mixto, cualitativo y cuantitativo, que ha permitido conocer en profundidad la realidad del objeto de estudio.

En cuanto a la estructura del artículo, el apartado 2 ofrece una descripción de la organización objeto de estudio. En el apartado 3, se describe el marco teórico donde se encuadra la investigación y seguidamente, en

el apartado 4, se describe la metodología utilizada. En el apartado 5 se presentan los resultados tanto cuantitativos como cualitativos obtenidos. Finalmente, los apartados 6 y 7 incluyen la discusión y las implicaciones prácticas y conclusiones, respectivamente.

## 2. El caso: ULMA Architectural Solutions (UAS)

ULMA Architectural Solutions (en adelante, UAS) es una sociedad cooperativa de trabajo asociado fundada en 1990, de tamaño mediano, con sede en la localidad Guipuzcoana de Oñati. La cooperativa diseña y fabrica productos prefabricados para la construcción de sistemas de drenaje, prefabricados arquitectónicos, sistemas de paredes exteriores y fachadas ventiladas. La plantilla media de UAS es de 254 personas en 2021, de las cuales aproximadamente el 82 % son personas socias trabajadoras. El 45 % de la plantilla corresponde al grupo profesional MOD y el resto al grupo profesional MOI.

UAS pertenece al Grupo ULMA, grupo empresarial ubicado mayoritariamente en la localidad de Oñati y que está formado por nueve cooperativas muy diversas en cuanto a los negocios se refiere. El Grupo cuenta con una plantilla de 5.500 profesionales y con un volumen de negocio de 900 millones de euros. (ULMA, s.f).

Al mismo tiempo, UAS y su grupo ULMA pertenecen a MONDRAGON, grupo cooperativo vasco y primer Grupo Empresarial Vasco integrado por 96 cooperativas autónomas e independientes que contaban con casi 80.000 personas en plantilla en el año 2020. (Mondragon Corporation, s.f).

## 3. Marco teórico

El entorno económico y empresarial es cada vez más complejo y las organizaciones han ido ajustando su funcionamiento a las exigencias del mismo, que cada vez es más turbulento, en su continua búsqueda de la competitividad organizacional. En este sentido, la gestión estratégica, a lo largo de su historia, ha estudiado sobre cómo generar o crear una ventaja competitiva sostenible (Priem y Butler, 2001).

Existen diversas fuentes para obtener la ventaja competitiva. En particular, la Teoría de los Recursos y Capacidades o en inglés, *Resource Based View* (en adelante, RBV) (Barney, 1991) sugiere que la ventaja competitiva sostenible proviene de los recursos y capacidades de la propia organización. Dicha teoría trata de explicar las razones por las que las organizaciones que desarrollan su actividad en el mismo entorno competitivo, obtienen niveles de rentabilidad diferenciados. El campo del RBV ha contribuido de forma concluyente a la hora de entender la ventaja competitiva desde una perspectiva organizacional interna, ya que señala que el origen de dicha ventaja reside en los recursos de la empresa, valiosos, raros, difícilmente imitables e insustituibles (Armstrong y Shimizu, 2007; Barney, 1991). Son numerosos los estudios que consideran que las personas pueden ser fuente de ventaja competitiva para las organizaciones (Wright et al., 2001; Wright et al., 1994; Becker y Gerhart, 1996; Kamoche, 1996; Barney y Wright, 1998; Jyoti y Rani, 2017).

En este sentido, los/as académicos/as del ámbito de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERH) argumentan que las estrategias de gestión de personas tienen el potencial de conducir a que la organización logre una ventaja competitiva creando recursos, únicos y valiosos, basados en las personas (Collins y Smith, 2006; Lepak y Snell, 1999).

Delery y Doty (1996) señalan que la DERH surge de la intención por parte de los/as investigadores/as de demostrar la relación existente entre las diversas prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizativo. Un buen número de autores/as ha intentado demostrar que un conjunto (sistema) de prácticas bien definidas de recursos humanos, reforzadas mutuamente, llevan a un mejor rendimiento organizacional. En particular, argumentan que los denominados *High-Performance Working Systems* (HPWS) pueden aumentar el rendimiento organizacional a través de la mejora del conocimiento, capacidades, competencias, compromiso y productividad de las personas trabajadoras (Appelbaum et al., 2000; Datta et al., 2005). De hecho, Fu et al. (2019) señalan que las HPWS son un medio para aplicar la gestión estratégica de recursos humanos.

En los últimos años, además del rendimiento organizacional, existe un creciente interés en estudiar los resultados psicosociales en las personas trabajadoras en el campo de las HPWS (Chang y Chen, 2011; Hefferman y Dundon, 2016; Zhang et al., 2013). Así, se han comenzado a incorporar en los estudios indicadores como el bienestar, la satisfacción, el compromiso, la motivación, la confianza, el absentismo o la resiliencia (Cooke et al., 2019; Jensen et al., 2013; Van De Voorde y Beijer 2015; Dorta-Afonso et al., 2021; Chillakuri y Vanca, 2020; Wu y Chaturvedi, 2009; Huang et al., 2016, Uribebeberria et al., 2020; Andersén y Andersén, 2019; Gong et al., 2010; Messersmith et al., 2011).

El interés que despiertan las HPWS en el mundo científico y empresarial es, por tanto, innegable. Sin embargo, a día de hoy no existe una definición universal y clara en la literatura y la comunidad académica en

lo que a las HPWS se refiere (ver definiciones propuestas por Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Becker y Huselid, 1998a; Batt, 2002; Way, 2002; Datta et al., 2005; Takeuchi et al., 2007; Messersmith y Guthrie, 2010; Jiang y Liu, 2015; Hoque et al., 2018).

A pesar de la falta de una definición inequívoca, se pueden definir las HPWS como sistemas de prácticas de gestión conformadas por prácticas de gestión de personas individuales e interconectadas, diseñadas para mejorar las habilidades y esfuerzos de las personas trabajadoras (Huselid, 1995; Datta et al., 2005; Way, 2002).

Además, en la actualidad, tampoco existe un consenso sobre qué ni cuántas prácticas integran las HPWS. Dependiendo del/a autor/a (ver, por ejemplo, Huselid 1995; MacDuffie, 1995; Delery y Doty, 1996; Ichniowski y Shaw, 1999; Guthrie, 2001; Datta et al., 2005; Combs et al., 2006; Messersmith y Guthrie, 2010; Zhang et al., 2013; Karatepe y Vatankhah, 2014; Kornekalis et al., 2017), éstas pueden ser unas u otras y los sistemas pueden integrar más o menos prácticas.

En este sentido, el influyente trabajo realizado por Appelbaum et al. (2000) proporciona una base de cara a la conceptualización y estructuración de las HPWS a través de la teoría o **marco denominado AMO** (A: *ability*; M: *motivation*, O: *opportunity to participate*). Actualmente, esta teoría está cobrando especial interés en el ámbito de la DERH como ponen especialmente de manifiesto autores/as tales como Paauwe y Boselie (2005:69) al señalar que la teoría AMO es “*la única aplicada en más de la mitad de los artículos publicados después del año 2000*”. Este marco también se utiliza como guía para identificar las prácticas de gestión de personas de las HPWS (Boxall y Macky, 2009). Es destacable, además, que, en los últimos 20 años, este marco es el que ha emergido como marco dominante para comprender los aspectos relativos a las HPWS y el rendimiento organizacional (Appelbaum et al., 2000; Paauwe, 2009; Boxall y Purcell, 2016; Boxall et al., 2016).

Esta teoría sostiene que la efectividad de las HPWS implica que se cumplan tres requisitos: tener habilidades necesarias, tener una adecuada motivación y tener la oportunidad de participar. De conformidad con estos/as autores/as, las prácticas de recursos humanos influyen en el rendimiento organizacional a través de su impacto en la AMO de las personas trabajadoras. Así, las personas trabajadoras tienen un buen rendimiento cuando tienen habilidad para hacerlo, cuando tienen la motivación para hacerlo y cuando su entorno de trabajo proporciona el apoyo necesario para que se puedan expresar (oportunidad de participar) (Boselie, 2010; Boxall y Pucell, 2011; Marín-García et al., 2011; Marín-García, 2013).

Así, este marco está compuesto por conceptos básicos de psicología (Kroon et al., 2013) y sugiere que las HPWS mejoran los tres conceptos básicos del modelo que pueden ser descritos a través de tres dimensiones: (1) prácticas que mejoran la habilidad, (2) prácticas que mejoran la motivación y (3) prácticas que mejoran las oportunidades.

Las prácticas individuales que conforman las HPWS constituyen el *contenido* de dichos sistemas (Katou et al., 2014). En este sentido, de conformidad con lo señalado por Boselie et al. (2005), el contenido de las HPWS se refiere a un conjunto de prácticas y políticas a través de las cuales las organizaciones pueden mejorar la selección, formación, desarrollo y retención de su capital humano al objeto de lograr sus objetivos estratégicos. Aunque no exista consenso sobre qué prácticas integran el contenido de los sistemas, la presente investigación se ha basado en la teoría AMO. Así, se han escogido como prácticas a analizar las que se consideran de forma más frecuente en la literatura para la formación de estos sistemas y que son,

- en relación a la “A” (habilidad), la **formación** (Appelbaum et al., 2000; Bae y Lawler, 2000; Delery y Doty, 1996; Arthur, 1994; Ichniowski et al., 1997; Becker y Huselid, 1998a, 1998b; Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Kroon et al., 2013);
- en cuanto a la “M” (motivación), el compartir **información**, la **promoción**, la **retribución**, la ayuda a la **conciliación** y el sistema de **evaluación** (Appelbaum et al., 2000; Bae y Lawler, 2000; Gardner et al., 2000; Becker y Huselid, 1998a, 1998b; Huselid, 1995; Guthrie, 2001).
- en lo que a la “O” se refiere (oportunidad de participar), la **autonomía**, la **participación**, la **comunicación** y el **trabajo en equipo** (Appelbaum et al., 2000; Bae y Lawler, 2000; Delery y Doty, 1996; Arthur, 1994; Ichniowski et al., 1997; Gardner et al., 2000; Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Tsai, 2006; Wright y Kehoe, 2008).

Además del *contenido*, académicos tales como Bowen y Ostroff (2004) distinguen y toman en consideración también el *proceso* de estos sistemas. Con proceso se refieren a cómo puede diseñarse y administrarse eficazmente el sistema de gestión de recursos humanos de forma que pueda conducir al rendimiento organizacional. Estos autores proponen que el *contenido* y el *proceso* de recursos humanos deben integrarse eficazmente para que los modelos prescriptivos de gestión estratégica de recursos humanos se vinculen realmente a los resultados de la organización.

El *proceso*, por su parte, se enfoca en la importancia de los procesos psicológicos a través de los cuales las personas trabajadoras interpretan y responden a la información transmitida en las prácticas de gestión de personas (Bowen y Ostroff, 2004; Ehrnrooth y Björman, 2012). Así, el sistema puede seguir sin suscitar los comportamientos y actitudes colectivos adecuados necesarios para la eficacia, porque los individuos

interpretan las prácticas de gestión de recursos humanos de forma idiosincrásica, lo que provoca una variabilidad en las percepciones del clima psicológico (Bowen y Ostroff, 2004). Todas las prácticas de recursos humanos comunican mensajes de forma constante y no intencionada, por lo que los mensajes pueden entenderse de forma idiosincrásica llevando a dos personas trabajadoras a interpretar las mismas prácticas de forma diferente (Guzzo y Noonan, 1994; Katou et al., 2004). En este sentido, dependiendo de cómo las personas trabajadoras perciban dichas prácticas, se puede producir una situación fuerte o consolidada, donde éstas desarrollen actitudes y comportamientos deseados teniendo un efecto positivo en el rendimiento organizacional (Nishii y Wright, 2008) o lo contrario, una situación débil (Bowen y Ostroff, 2004).

Además, existen diferencias entre lo que la dirección de la organización pretende en cuanto a las prácticas de gestión de personas y lo que realmente perciben las personas trabajadoras (Khilji y Wang, 2006) o las reacciones de éstas a los sistemas de gestión de personas (Nishii et al., 2008). Así, se ha dado un paso en la literatura científica, y tal y como señalan Beijer et al. (2021), en las últimas dos décadas, se ha producido un cambio significativo y cada vez existen más estudios que utilizan las valoraciones realizadas por las personas trabajadoras en lugar de las valoraciones de las/os responsables y/o dirección sobre las prácticas y sistemas de gestión de personas (por ejemplo, Wright et al., 2003; Chen et al., 2011; Andreeva y Sergeeva, 2016; Ang et al., 2013; Kehoe y Wright, 2013; Macky y Boxall, 2007; Mersersmith et al., 2011; Takeuchi et al., 2007). Y es que, las percepciones, interpretaciones o entendimientos de las prácticas que hacen/tienen las personas trabajadoras varían o bien porque las prácticas se aplican de diferente forma entre los diversos grupos de trabajo (Kehoe y Wright, 2013; Allen et al., 2003) o bien porque los diferentes responsables los implementan de forma distinta (Den Hartog et al., 2013).

Así, no se puede olvidar que las realidades de las organizaciones son complejas y heterogéneas en cuanto a las personas se refiere. Entre otros, se debe tener en cuenta que las personas trabajadoras de una organización se pueden dividir según el **tipo de mano de obra**: Directa (MOD) e Indirecta (MOI). Y pensar que la percepción de ambos colectivos con respecto a las prácticas de gestión de personas es la misma puede quedar en entredicho.

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

Por el contrario, el grupo de las personas trabajadoras de MOI incluye personal profesional o semi-profesional que lleva a cabo tareas de oficina (Gibson y Papa, 2000; Hammer y Ferrari, 2002), cuyos trabajos son retadores (Van den Broeck et al., 2012) y se caracterizan por trabajar en equipo, dar apoyo y generar oportunidades (Love et al., 2010). Además, este tipo de trabajos tienen, de media, mayor potencial para desarrollar una carrera profesional (Mustosmäki et al., 2017).

Así, una de las diferencias más tradicionales entre estos grupos profesionales reside en que el trabajo de MOD es rutinario, estandarizado, repetitivo y físico (Roy, 1959; Vinel, 2013), mientras que el trabajo de MOI se caracteriza, por lo contrario, es decir, por un trabajo no rutinario y basado sobre todo en el conocimiento (Hopp et al., 2009).

En este sentido, la literatura ha demostrado que las percepciones de estos dos grupos difieren en lo que al ámbito de trabajo y experiencias se refiere (Hu et al., 2010; Guzzo y Noonan, 1994, Gottschalck et al., 2020; Morris et al., 1999). Además, se ha observado que conceden una importancia diferente al rol del trabajo en sus vidas (Gibson y Papa, 2000; Hu et al., 2010).

Las investigaciones donde se abordan los colectivos de MOD y/o MOI, se han centrado, sobre todo, en analizar la relación entre estos colectivos y diversas variables como pueden ser el sentimiento de querer abandonar la organización (turnover) (Santhanam y Srinivas, 2018; Huang, 2011; Iverson y Roy, 1994; Gottschalck et al., 2020; Toppinen-Tanner et al., 2002), el absentismo laboral (Pousette y Hanse, 2002), el compromiso (Santhanam y Srinivas, 2018), el comportamiento laboral contraproducente (Anjum y Parvez, 2013), la dignidad laboral (Lucas, 2011), el arraigo en el puesto de trabajo o la organización (Iverson y Roy, 1994), la satisfacción (Weaver, 1980; Greenberg y Baron, 2003; Baruch et al., 2016; Hu et al., 2010; Pond III y Geyer, 1991), la motivación (Najjar y Fares, 2017) o incluso existen estudios que analizan los efectos en la salud física y mental que tienen las diversas exigencias de los trabajos (Toppinen-Tanner et al., 2002; Coenen et al., 2020; Bakker y De Vries, 2021). Wright et al. (1994), por su parte, compararon a trabajadores/as de MOD y MOI y descubrieron que las personas trabajadoras de MOD se quejan mucho más del entorno físico del trabajo, se preocupan más por los peligros para la salud de los trabajos y están menos satisfechas con su situación total (es decir, el trabajo y la economía) que las personas trabajadoras de MOI.

En conclusión, las percepciones de estos dos grupos difieren en cuanto al ámbito de trabajo y sus experiencias se refiere (Hu et al., 2010; Guzzo y Noonan, 1994, Gottschalck et al., 2020) y conceden una importancia diferente al rol general del trabajo en sus vidas (Gibson y Papa, 2000; Hu et al., 2010), lo que puede llevar a que perciban de diferente forma las prácticas de recursos humanos que se desarrollan en la organización. En particular, el estudio llevado a cabo por Arregi et al. (2018) en la misma cooperativa objeto de esta investigación, encontró diferencias entre las personas trabajadoras de Mano de Obra Directa e Indirecta en lo que a las experiencias de trabajo y percepciones se refiere.

En este contexto, por tanto, donde la literatura académica ha prestado poca atención a cómo las personas trabajadoras perciben las prácticas de gestión de personas (Farndale y Kelliher, 2013) y donde la distinción entre la gestión de los recursos humanos prevista, la divulgada y la experimentada ha recibido poca atención empírica hasta la fecha, aunque es la experiencia la que guía los comportamientos y actitudes de las personas trabajadoras (Whitener, 2001), es clave analizar y profundizar sobre dicho fenómeno en su contexto, prestando especial atención a MOD y MOI.

En este sentido, el presente estudio pretende **contribuir a la literatura** desde varias vertientes. En primer lugar, esta investigación es innovadora en cuanto al enfoque de investigación utilizado, el enfoque mixto. Hasta ahora, en la mayoría de los casos, se ha optado por un enfoque cuantitativo (por ejemplo, Wright et al., 2003; Chen et al., 2011; Andreeva y Sergeeva, 2016; Ang et al., 2013). En la presente investigación, se utiliza un enfoque mixto a través del cual se logra una perspectiva más amplia y profunda de las percepciones de las personas trabajadoras de MOD y MOI con respecto a las prácticas desarrolladas y se logra mayor variedad de perspectivas del fenómeno en términos cuantitativos (frecuencia, amplitud y magnitud) y cualitativos (comprensión del fenómeno) (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

En segundo lugar, no hay muchos estudios en el campo de los Recursos Humanos donde en la misma investigación, se comparen percepciones de los grupos profesionales de MOD y MOI a pesar de su demostrada importancia (Goldenhar et al., 2003 y Schreurs et al., 2011 son, por ejemplo, una excepción). En tercer lugar, en este estudio se escuchan las voces de las propias personas trabajadoras, muchas veces las olvidadas en la literatura científica.

Asimismo, resulta interesante ahondar en la percepción de las personas trabajadoras acerca de las prácticas de gestión de personas en las organizaciones **cooperativas**, ámbito poco estudiado en la literatura. La naturaleza de las cooperativas difiere con respecto a las empresas tradicionales. Las cooperativas son organizaciones democráticas donde las personas trabajadoras participan en el capital, en la gestión y en los resultados (Alcañiz et al., 2013) y ello puede hacer que las personas trabajadoras de la cooperativa, en comparación con las organizaciones tradicionales, perciban de forma muy distinta las prácticas de gestión de personas llevadas a cabo. Teniendo en cuenta que el análisis se lleva a cabo en un contexto industrial cooperativo, el presente artículo ayuda a aportar nuevas evidencias en la literatura de la DERH.

Los estudios que existen en este ámbito tratan de relacionar las HPWS y el rendimiento organizacional o resultados en personas (Agirre et al., 2014; Arando et al., 2014; Madinabeitia, 2016), abordan aspectos relativos a la calidad de la gestión comparando cooperativas y organizaciones convencionales (Charterina et al., 2007) o analizan el diseño y/o difusión de prácticas de gestión de personas en filiales extranjeras creadas por la cooperativa matriz (Lertxundi, 2011; Bretos et al., 2017). Dentro del marco AMO, en particular, se ha analizado la formación cooperativa (Basterretxea y Albizu, 2010; 2011a; 2011b) en el caso de MONDRAGON. En el mismo contexto de MONDRAGON, Basterretxea, et al. (2019) analizan el papel de las prácticas de gestión de personas en la caída de una de las cooperativas más famosas del grupo, FAGOR Electrodomésticos. Pero no hay estudios cualitativos que analicen las percepciones de las personas trabajadoras en cooperativas con respecto a las prácticas de gestión de personas.

Desde una contribución más práctica y de transferencia, la presente investigación puede ayudar al departamento de gestión de personas de UAS, y de cooperativas similares industriales, a redefinir y revalorar el diseño de las prácticas de gestión de personas llevadas a cabo hasta el momento teniendo en cuenta las peculiaridades de MOI y MOD de cara a conseguir comportamientos y actitudes tendentes a mejorar el rendimiento individual y, por ende, el rendimiento organizacional.

En conclusión, existen multitud de razones que apoyan la realización, en el ámbito de la gestión de personas en las cooperativas, de estudios mixtos basados en las percepciones de las personas trabajadoras y que analicen explícitamente las distinciones entre MOD y MOI. Esta diferenciación no es baladí y es una variable muy a tener en cuenta y más en una cooperativa industrial como es UAS, donde el 45 % del total de su plantilla pertenece a MOD y el resto a MOI. De aquí surge el primer y único objetivo de investigación:

*Analizar las diferencias en las percepciones que tienen las personas trabajadoras de MOD y MOI con respecto a las prácticas de gestión de personas.*

#### 4. Metodología

Con el objetivo de analizar las percepciones de las personas trabajadoras de MOD y MOI en cuanto a las prácticas de gestión de personas utilizadas en UAS, en este artículo se ha utilizado un diseño cualitativo y cuantitativo de investigación ya que se considera que ambos enfoques se complementan a la hora de dar respuesta a la pregunta de investigación planteada.

La investigación se ha llevado a cabo, tal y como se ha señalado anteriormente, en UAS, una cooperativa de trabajo asociado que pertenece al Grupo ULMA y a MONDRAGON donde el 45 % de su plantilla corresponde al colectivo de MOD y el 55 % a MOI.

En este caso concreto, para avanzar en las lagunas identificadas en el marco teórico, se ha considerado que el estudio de caso es la metodología que mejor responde a las necesidades y objetivos de la investigación. Tal y como indican Yin (2018) y Maxwell (1996), utilizar la metodología del estudio de caso es pertinente cuando las preguntas de investigación requieren una descripción profunda de un fenómeno social, cuando el foco está en entender ese fenómeno, los procesos, y cuando lo importante es analizar el cómo y el porqué de ese fenómeno.

Las técnicas de recogida de datos en este estudio mixto han sido las entrevistas semiestructuradas, un cuestionario y *focus groups*. Así, en la presente investigación, se han realizado en mayo de 2016, 4 entrevistas semiestructuradas a personas trabajadoras de MOD y 5 entrevistas semiestructuradas a personas trabajadoras de MOI cuya duración ha oscilado entre una hora y quince minutos y dos horas y un minuto.

En el enfoque cuantitativo se ha utilizado un cuestionario, cuyo principal objetivo ha sido identificar los factores clave relacionados con las prácticas de gestión de personas. El cuestionario consta de 100 preguntas (7 de ellas de control) donde, entre otros, se abordan ítems relacionados con las prácticas de gestión de personas que se analizan en el presente estudio. El cuestionario se ha desarrollado tomando como referencia los cuestionarios utilizados por Appelbaum et al. (2000), Bae y Lawler (2000), Becker y Huselid (1998b), Gardner et al. (2000), Delery y Doty (1996) e Ichinowski et al. (1997) en sus investigaciones, adaptando los mismos al contexto y colectivo de personas trabajadoras de UAS.

Todas las preguntas, excepto las preguntas de control, siguen una escala de Likert entre 1 y 10, siendo el 1 “totalmente en desacuerdo” y el 10 “totalmente de acuerdo”. Se han obtenido, de manera anónima, 126 cuestionarios válidos, lo que supone una tasa de respuesta de casi el 70 % del colectivo total. Los cuestionarios con más del 40 % de valores perdidos se han considerado inválidos. Los valores que han faltado ocasionalmente para un determinado encuestado/a se han estimado utilizando la respuesta media al ítem en la muestra.

Una vez analizados los resultados del cuestionario, se ha utilizado el *focus group* como otra de las herramientas en la investigación cualitativa (Pedraz et al., 2014). En este caso, la recogida de datos ha seguido un protocolo de estudio de casos diseñado por la investigadora para tratar la fiabilidad del estudio (Yin, 2003) como uno de los criterios para juzgar la calidad de los diseños de investigación.

Se han llevado a cabo diferentes *focus groups* por colectivos en dos momentos diferentes de tiempo. En el año 2016 se realizaron dos *focus group* con personas de MOD (13 asistentes en total) y un *focus group* (7 asistentes) con personas de MOI. La duración de los *focus group* ha oscilado entre dos horas y diez minutos y dos horas y treinta minutos. En el año 2017 se llevaron a cabo dos *focus group* con personas trabajadoras pertenecientes a MOD (10 asistentes en total) y un *focus group* (8 personas) con personas trabajadoras de MOI. La duración de los *focus group* ha oscilado entre dos horas y dos horas y diecinueve minutos.

En lo que al análisis de los datos cualitativos se refiere, todas las sesiones (entrevistas y *focus group*) han sido grabadas tras haber obtenido el previo consentimiento expreso de todas las personas participantes y transcritas. Posteriormente, se ha organizado todo el material a través de la codificación, generando categorías y subcategorías. El criterio de codificación seguido ha sido: Grupo profesional (MOD-MOI) \_ Género (M-H) \_ Fuente de obtención de datos (C: cuestionario; F: *focus group*; E: entrevista) \_ Número de participante (con el objetivo de buscar la trazabilidad).

En el análisis de los datos cualitativos, se ha diferenciado entre las tres dimensiones de la teoría AMO y, en cada dimensión, se han incluido las prácticas que desde el marco teórico se han encontrado claves:

- “A” (habilidad): Formación.
- “M” (motivación): información, promoción, retribución, sistema de evaluación y conciliación.
- “O” (oportunidad de participar): autonomía, comunicación, trabajo en equipo y participación.

En este caso, además del análisis cualitativo anterior, se ha procedido a analizar estadísticamente las diferencias en las percepciones de las diferentes categorías entre mano de obra directa e indirecta. Para ello, se han agrupado, en los casos en que ha sido posible, los ítems relacionados con las distintas categorías o prácticas de gestión de personas con el objetivo de generar un factor para cada una de ellas, a través del análisis factorial. Se han calculado diferentes medidas para contrastar la validez de los factores generados (Alfa de Cronbach, Composite Reliability, fiabilidad compuesta y AVE, averaged variance extracted). Todas las medidas confirman que los factores formados son razonables. Estos factores se han utilizado para hacer

contrastes de diferencias de medias entre mano de obra directa e indirecta a través de la *Prueba t de Student* y así aportar más evidencia al estudio cualitativo llevado a cabo.

Una de las limitaciones de la metodología de estudios de caso es la de que las interpretaciones de los datos están basadas en las impresiones de la persona investigadora y, por tanto, las conclusiones obtenidas no pueden ser generalizables a otros contextos. Al objeto de intentar paliar estas limitaciones, se han utilizado diferentes técnicas de recogida de datos para poder triangular las evidencias. Además, en cuanto a la comprobación de la validez del diseño se refiere, como segundo de los criterios para valorar la calidad del diseño de investigación sugeridos por Yin (2003), se han utilizado técnicas tales como la utilización de múltiples fuentes de evidencias, el mantenimiento en todo momento de la cadena de evidencias y, además, el borrador de los resultados ha sido revisado por parte de un informante clave de UAS.

Por otro lado, tampoco se pretende generalizar los resultados o las conclusiones obtenidas en este artículo, ya que cada empresa tiene sus peculiaridades y sus matices, que hacen que sea única y no se puedan extrapolar los resultados. Sin embargo, los resultados obtenidos a través de esta investigación, mediante el método del estudio de caso, son interesantes para obtener argumentos, interpretaciones y vivencias que pueden servir como base a otras organizaciones industriales donde su colectivo se divida entre los grupos profesionales de MOD y MOI y que estén preocupadas por cómo se interpretan las prácticas de gestión de recursos humanos entre estos grupos tan diferenciados en aras a, en su caso, redefinir o revalorar los sistemas utilizados.

## 5. Resultados

En el presente apartado se presentan los resultados de la investigación, siguiendo la estructura del modelo AMO: *Ability, Motivation y Opportunities to participate*.

Dentro de la **dimensión ability**, se ha incluido la práctica relativa a la formación. En la tabla 1 figuran las medias de cada grupo profesional y el contraste de diferencia de medias realizado.

Tabla. 1. Medias MOD/MOI dimensión “Ability”

PRÁCTICA	Media MOD	Media MOI	T-test diferencia de medias (p-value)
FORMACIÓN	4,787	6,850	-4,977 (0,000)

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, existe una diferencia significativa entre las medias de ambos grupos, siendo la media de la formación para los MOI superior a la media de los MOD.

Indagando en las percepciones de ambos colectivos, en primer lugar, destacar que consideran positiva la formación como palanca de gestión de personas: *“la formación en este ámbito, es muy importante...siempre pasa algo”* (MOD\_H\_F\_1).

No obstante, ambos grupos consideran que no es suficiente la formación que se ofrece: *“yo creo que el tema de formación se debería potenciar más”* (MOI\_H\_E\_2) y además, es en la posibilidad de transmitir o expresar las necesidades de formación cuando peores percepciones afloran. Así, este indicador es el que tiene una valoración más baja de los tres incluidos en la formación (media de 4,54) y así es como se percibe en los focus group: *“otros deciden cuáles son mis necesidades de formación”* (MOD\_H\_C\_3).

Entrando en los porqués que explican las diferentes medias entre MOD y MOI, las y los participantes de los focus group destacan las diferencias en cuanto a los momentos en los que se realiza la formación. Así, MOD lleva a cabo la formación fuera del horario laboral, no como los de MOI, lo que genera percepciones negativas: *“nada y todo fuera de horas....no como los de mano de obra indirecta”* (MOD\_H\_C\_4); *“La formación para los trabajadores es escasa. Todas las formaciones son para los de oficinas y en horario laboral. Nosotros, los operarios, siempre fuera de horas”* (MOD\_H\_F\_5).

En segundo lugar y, en lo que respecta a la **dimensión motivation**, a continuación, en la tabla 2, se indican los resultados de los distintos contrastes de las diferencias de medias de MOD y MOI.

Tabla. 2. Medias MOD/MOI dimensión “*Motivation*”

PRÁCTICAS	Media MOD	Media MOI	T-test diferencia de medias (p-value)
SISTEMAS DE PROMOCIÓN	4,690	5,895	-2,513 (0,013)
RETRIBUCIÓN	3,13	6,06	-6,227 (0,000)
SISTEMA DE DESEMPEÑO	3,250	5,240	-3,664 (0,000)
INFORMACIÓN	4,431	7,131	-6,950(0,000)
CONCILIACIÓN	4,778	7,804	-7,144 (0,000)

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se puede observar, en todos los casos, existen diferencias significativas entre ambos grupos. Aunque cualitativamente existen pocas evidencias para entender las diferencias entre MOD y MOI, a continuación, se describe cómo se perciben cada una de las prácticas en cada grupo profesional.

En el caso del sistema de promoción, ambos grupos lo perciben de forma negativa, sin embargo, las razones de dichas percepciones varían. En MOD, se percibe que no todas las promociones se realizan en función de la formación, conocimiento y habilidad: “*Es lo que debería ser... no creo que se cumpla en todos los casos*”<sub>(MOD\_M\_C\_6)</sub>. Por el contrario, en MOI la valoración negativa se basa en el aparente desconocimiento por parte de la empresa de las capacidades de las personas, lo que puede limitar que la promoción se lleve a cabo adecuadamente: “*yo creo que está sin profundizar. Puede ser una percepción que alguien es promocionable, pero realmente no tienes los datos para decir*”<sub>(MOI\_M\_F\_7)</sub>.

En segundo lugar y, en cuanto a la retribución se refiere, nuevamente, las valoraciones de MOD son negativas y principalmente se asocian a las condiciones de trabajo y al sentimiento de sentirse infravalorado: “*Yo diría que no... estamos valorados por debajo, porque el trabajo que se hace, el trabajo en cadena es duro...*”<sub>(MOD\_H\_E\_8)</sub>.

En tercer lugar, aunque en el momento de la recogida de datos esta práctica no se había implementado de forma sistemática, el sistema de evaluación se percibe como una práctica positiva e importante por parte de ambos colectivos: “*Para mí es muy positivo, sabrás directamente cómo estás haciendo las cosas. En segundo lugar, sabrás que mejorar y, en tercer lugar, si vas por buen camino, te sentirás mejor, más reconocido o lo que sea*”<sub>(MOI\_H\_E\_9)</sub>. Y, además, ligan esta práctica con el reconocimiento, bienestar personal y la motivación: “*... porque hay gente muy buena y se hacen las cosas bien también y después de estar con ello... la gente se motivará*”<sub>(MOD\_H\_E\_8)</sub>.

En cuarto lugar, las personas trabajadoras de MOD y MOI consideran, aunque no de forma unánime, que tienen información suficiente en cuanto a la cooperativa: “*yo creo que sí. Yo quiero pensar que nos dan toda la información de que disponen*”<sub>(MOD\_H\_E\_10)</sub>; “*sí creo que hay foros para recibir la información de la cooperativa*”<sub>(MOD\_H\_E\_11)</sub>. Las personas trabajadoras de MOD relacionan la información con la falta de celebración de las reuniones mensuales, pero este aspecto se abordará cuando se trate la comunicación.

Por último y, en cuanto a la conciliación laboral, se observan percepciones negativas en un colectivo de MOD y ello se debe, fundamentalmente, a la variabilidad de los turnos de trabajo: “*no hay estabilidad en los relevos. Todas las semanas se retrasa el papel que dice en que relevo estarás la siguiente semana*”<sub>(MOD\_H\_F\_12)</sub>. En algunas áreas de UAS se van adaptando los turnos de trabajo en función de los pedidos y condiciones de mercado. No obstante, parte del colectivo de MOD también valora positivamente los esfuerzos que hace la cooperativa por facilitar la conciliación en la medida de lo posible: “*los calendarios no ayudan pero cuando he necesitado, siempre me han dado...*”<sub>(MOD\_H\_F\_13)</sub>.

Por último y, en relación a **la dimensión *opportunity to participate***, en la tabla 3 se recogen los contrastes de diferencias de medias para cada grupo profesional en cada una de las prácticas.

Tabla. 3. Medias MOD/MOI dimensión “*opportunity to participate*”

PRÁCTICAS	Media MOD	Media MOI	T-test diferencia de medias (p-value)
COMUNICACIÓN	4,722	7,095	-6,776 (0,000)
PARTICIPACIÓN	4,208	6,966	-7,667 (0,000)
EQUIPO	4,431	6,771	-6,935 (0,000)
AUTONOMÍA	4,611	7,288	-6,582 (0,000)

Fuente: Elaboración propia

Al igual que en el resto de prácticas, se observa que existen diferencias significativas entre ambos colectivos.

En cuanto a la práctica relativa a la participación, el tipo de trabajo desarrollado y la formación de las personas trabajadoras son aspectos muy importantes que influyen en cómo las personas participan. Así, la percepción de las personas trabajadoras de oficinas, MOI, en cuanto a la participación es más positiva.

Ambos colectivos perciben que en la cooperativa existen canales de participación. “*Sí. Ha habido formulas: hobetalde<sup>5</sup>, consejo social también está ahí, hay esos foros, el de los hobetalde, cuando hay, las mensuales y el consejo social...*”<sub>(MOD\_H\_E\_8)</sub>; “*yo creo que hay esos foros donde puedes plantear temas y demás*”<sub>(MOI\_H\_F\_14)</sub>.

A pesar de la existencia de esos canales, no siempre se percibe una comunicación bidireccional. Así, el colectivo de MOD tiene una percepción baja sobre la escucha: “*pues... que nos hicieran un poquito más de caso*”<sub>(MOD\_H\_E\_10)</sub> “*hay gente que piensa que no se le escucha. Que lo que yo diga no va a ningún lado*”<sub>(MOD\_H\_E\_10)</sub>. En cambio, la percepción de la escucha es más positiva en MOI: “*oportunidad de que te escuchan claro que tienes*”<sub>(MOI\_H\_F\_15)</sub>; lo que hace que sean más proactivos/as a la hora de participar y aportar ideas: “*hay de todo. Hay gente participativa y otros que siempre están callados. Pero la mayoría participa. (...), la gente aporta*”<sub>(MOI\_H\_E\_9)</sub>.

Los ítems relativos a la participación distinguen 3 niveles de participación en gestión, desde el nivel más bajo en el puesto de trabajo hasta las decisiones estratégicas pasando por la participación en el departamento o unidad organizativa. A nivel cuantitativo, destaca que las valoraciones van descendiendo según sube el nivel, pasando de un 6,22 (media del puesto de trabajo) a un 4,68 (media de las decisiones estratégicas). Esta bajada de puntuación también se percibe en el análisis cualitativo: “*No, ahí no tomamos parte. Los que somos de producción, en esos ámbitos no... de esa envergadura, no...*”<sub>(MOD\_H\_E\_10)</sub>. “*Yo no sé hasta que punto me veo yo también válido para participar en ese tipo de decisiones desde luego*”<sub>(MOI\_H\_F\_16)</sub>.

No obstante, el grupo profesional de MOI siente una necesidad de aportar en decisiones más estratégicas: “*Yo creo que sí que se sentirá o yo por lo menos siento, una necesidad de que antes de que se decida ya el plan de gestión o estrategia, que de alguna forma, que requieran de alguna aportación nuestra o que se debatiera un mínimo...*”<sub>(MOI\_H\_E\_2)</sub>, percepción que no se observa en MOD.

A nivel de decisiones departamentales, las percepciones de MOI mejoran con respecto a las decisiones más estratégicas: “*en los que sí son de nuestro ámbito yo creo que ya se cuenta con nosotros*”<sub>(MOI\_H\_F\_17)</sub>. Sin embargo, en el caso de MOD, las percepciones tienden a ser más negativas: “*no no, nos informan lo que ya han decidido*”<sub>(MOD\_H\_F\_18)</sub>.

Y, por último, en lo que a las decisiones del puesto de trabajo se refiere, las diferencias entre ambos colectivos también son palpables. Así, mientras que en MOI las personas trabajadoras sí sienten que participan: “*creo que en los puestos que sean similares al mío, en la mayoría sí, la mayoría de las decisiones*”<sub>(MOI\_H\_E\_19)</sub>, en MOD, dicha percepción varía en función del puesto y del cargo. “*en canales no hace falta participar... es un trabajo estándar...*”<sub>(MOD\_H\_F\_20)</sub> “*nosotros los coordinadores sí, decisiones sí, hasta un punto*”<sub>(MOD\_H\_E\_21)</sub>.

Estas percepciones van en línea con las valoraciones realizadas por las personas trabajadoras en cuanto a la autonomía. De esta manera, en MOI se percibe que la organización proporciona a las personas trabajadoras oportunidades para tomar decisiones: “*A mí este trabajo me gusta, y sobre todo, tengo mucha libertad. Tengo para hacer muchas cosas y las hago de la manera que quiero, cuando quiero y siempre cumpliendo. Tengo mucha autonomía y me gusta mucho eso*”<sub>(MOI\_H\_E\_9)</sub>. En MOD, la percepción varía dependiendo del puesto y cargo: “*bueno, la decisión es del jefe de equipo, pero luego como hacerlo... yo eso ya lo tengo, pero con lo que haya decidido el jefe de equipo pero luego yo me organizo*”<sub>(MOD\_H\_F\_20)</sub>. No obstante, no todos los puestos ni líneas ofrecen el mismo grado de autonomía en MOD: “*En tu sitio, en el mecanizado, más o menos algunas personas tienen autonomía*”<sub>(MOD\_H\_F\_22)</sub> “*sí, pero en otras líneas, no da [no es posible]*”<sub>(MOD\_H\_F\_20)</sub>; “*no no, nosotros lo que te dicen*”<sub>(MOD\_H\_F\_23)</sub>.

En lo que a la comunicación respecta, las percepciones cualitativas de ambos colectivos difieren. Las personas trabajadoras del colectivo de MOD asemejan la comunicación a generar espacios donde poder hacer aportaciones, dialogar sobre el funcionamiento de las líneas de producción, las incidencias que ocurren, etc. y, en particular, se refieren a sus reuniones mensuales. En este sentido, en MOD existen carencias bien porque dichos espacios no se producen con la frecuencia que deberían o bien porque, aun desarrollándose, son reuniones meramente informativas sin una comunicación bidireccional fluida, lo que, a su vez, parece afectar a su percepción sobre la escucha por parte de las y los responsables. “*Hay que dar a la reunión mensual mucha más importancia de la que se le da, mucho más y hay que cambiar el enfoque, dejando más sitio para la participación y operatividad*”; “*A esa reunión sí hay que meterle mano y escuchar más todo lo que decimos*”<sub>(MOD\_H\_F\_20)</sub>.

En cuanto a MOI, éstos/as sí perciben que existen canales de comunicación, aunque algunos canales como pueden ser los comités de línea, necesitan ser mejorados en cuanto al enfoque, estructura, contenido y

<sup>5</sup> El *hobetalde* es un grupo de personas trabajadoras que se crea con el objetivo de proponer mejoras en los procesos y líneas de producción en las empresas. Es un término en *euskera*, que procede de *hobe*, mejor y *talde*, grupo o equipo.

homogeneidad entre departamentos: *“es importante hacerlas, pero con otra estructura... era un repaso de lo que se iba a cerrar y para mí, las últimas eran como descargos comerciales en un comité... una cosa es el descargo pero yo creo que también tenemos que poner en común qué problemas tenemos...”* (MOI\_M\_F\_24); *“se debería abordar cómo se están ejecutando los proyectos generales”*; *“mi opinión es que la información que se nos da, es repetitiva”* (MOI\_H\_F\_25).

Por ejemplo, en uno de los departamento de MOI perciben que las reuniones mensuales son útiles para conocer en qué están trabajando las áreas que conforman el departamento y qué esfuerzos se están realizando, sobre todo para empatizar entre compañeros: *“es para conocer cómo está la situación... muchas veces es útil para saber en qué trabaja la gente, no por el hecho saber qué hacer, sino qué cuesta hacer cada cosa, qué no, qué esfuerzos se hacen, en qué se está incidiendo... más que nada para ponerse en su lugar”* (MOI\_M\_F\_24).

Por último, en relación al trabajo en equipo, apenas existen evidencias cualitativas que ayuden a interpretar las valoraciones cuantitativas, más allá de que las personas MOD perciben que dentro de sus equipos de trabajo, salvo excepciones, no se toman decisiones: *“La capacidad para tomar decisiones en el equipo es cero”* (MOD\_H\_C\_26).

## 6. Discusión

El objeto del presente estudio ha sido el de analizar las percepciones que las personas trabajadoras de MOD y MOI tienen con respecto a las prácticas de gestión de personas.

Las organizaciones son heterogéneas y tener en cuenta a las personas trabajadoras de MOD y MOI no es sólo una cuestión financiera, sino que también se debe abordar desde el ámbito de la gestión de personas ya que la literatura ha demostrado que la percepción de ambos colectivos difieren en diversos sentidos (Hu et al., 2010; Guzzo y Noonan, 1994, Gottschalck et al., 2020).

Sin embargo, aunque las características y comportamientos de dichos grupos profesionales son diferentes (Anjum y Parvez, 2013; Pousette y Hanse, 2002; Weaver, 1975), lo que puede llevar a que perciban de forma diferente las prácticas de recursos humanos que se desarrollan en la organización, la literatura científica apenas ha analizado este punto.

En el estudio llevado a cabo en UAS, se demuestra que las valoraciones y percepciones de MOD y MOI con respecto a cada una de las prácticas analizadas difieren. Los resultados destacan la importancia de tener muy en cuenta las distintas características, comportamientos y percepciones de las personas trabajadoras de MOD y MOI a la hora de definir e implantar diversas prácticas de gestión de personas.

En este sentido, si bien no es el objetivo del presente estudio analizar la satisfacción de las personas trabajadoras de la cooperativa, a través de los resultados obtenidos en el presente estudio, se entiende razonable señalar que las percepciones de las personas trabajadoras, sobre todo de MOD, pueden estar ligadas con las causas de una posible insatisfacción general con el trabajo, donde las percepciones sobre todas las prácticas en general son bastante negativas.

Tal y como se puede observar en los resultados obtenidos, se han identificado, para cada práctica analizada, diferencias significativas entre MOD y MOI. En particular, existen estudios que, comparando los dos grupos, señalan que las personas trabajadoras de MOD tienden a estar menos satisfechos que los de MOI con diversos aspectos de su trabajo tales como el trabajo en sí mismo (Lee et al., 1981; O’Farrell y Harlan, 1982). De hecho, las diferentes características del trabajo pueden ser más o menos importantes para determinar la satisfacción general del trabajo en estos dos grupos (Berger, 1986; Ronen y Sadan, 1984). Las diferencias entre las percepciones en cuanto a diversos aspectos relativos a la gestión de personas, en UAS, son latentes.

En lo que respecta a las prácticas que mejoran la habilidad y, en particular, en cuanto a la formación, los resultados obtenidos en UAS muestran claramente una insatisfacción por parte, sobre todo, de personas de MOD. Además, la formación que ofrece la organización durante el horario de trabajo suele ser, tal y como señalan Litchfield et al. (2004) aludiendo a Rangarajan (2001), la mejor opción para las personas trabajadoras ya que la formación fuera de la empresa y fuera del horario de trabajo suele ser complicada debido a las obligaciones tales como el cuidado de los hijos/as, otras responsabilidades o la falta de tiempo libre. Y esta es una de las causas de insatisfacción mostradas por las personas de MOD en UAS.

Por otro lado, y, respecto de las prácticas que mejoran la motivación, y en concreto, en cuanto a la promoción, en UAS, a pesar de que cualitativamente no se hayan encontrado diferencias sustanciales, cuantitativamente existen diferencias significativas entre MOD y MOI, siendo la percepción de MOD más negativa que la de MOI. En este sentido, respecto a la carrera profesional y oportunidades de promoción, Hennequin (2007) señala que las personas trabajadoras de MOD y MOI tienen diversas percepciones en lo que al éxito profesional se refiere. Así, mientras los modelos de éxitos profesionales de MOI se basan en un aumento de los ingresos, en una promoción, poder y en el prestigio o reputación, Hennequin (2007) ha

demostrado que, en general, MOD tiene asumido que sus carreras profesionales no conllevan una promoción, por lo que éstos/as han desarrollado otros aspectos (psicológicos, materiales y sociales) a través de los que definen el “éxito” en sus trabajos. Ello puede explicar, por tanto, en UAS, las diferencias existentes entre ambos grupos.

Igualmente, y si bien es cierto que en UAS no existe una evaluación del desempeño sistematizada, es de resaltar que también existen diferencias en cuanto a esta práctica entre MOD y MOI. Parece que dicho sistema se echa en falta y es un ámbito a investigar muy importante en la literatura a nivel organizacional (Dulebohn y Ferris, 1999). Y es que, la literatura señala que introducir sistemas de evaluación del desempeño en las organizaciones puede servir como mecanismo para motivar a las personas trabajadoras e impulsar el cumplimiento de los objetivos previstos (De Waal, 2003; Lohman et al., 2004).

Además, el hecho de llevar a cabo una evaluación eficaz y tener un mapa de competencias puede ofrecer una guía proactiva y útil para la gestión de las operaciones y la dirección estratégica (Bitichi, 1994) y la realización de evaluaciones del desempeño y mapas competenciales no se ciñe únicamente a personas trabajadoras de MOI. En particular, Mittal et al., (2019) sugieren que en las organizaciones donde existan personas trabajadoras de MOD también deberían implantarse mapas de competencias ya que están directamente ligadas con la productividad, la calidad, los costes y la seguridad y, además, ayudan a identificar las carencias de conocimiento y habilidades existentes de las personas trabajadoras; carencias que, a su vez, deberán ser cubiertas por aquella formación que sea necesaria, lo que lleva a que una persona trabajadora rinda más en su puesto de trabajo. Este aspecto también es mencionado por las personas trabajadoras de UAS, al hablar sobre promoción.

Los resultados de las percepciones de la conciliación de la vida laboral y personal de las personas trabajadoras de MOD y MOI también varían significativamente en UAS. En este sentido, los estudios señalan que la implantación por parte de las organizaciones de diversas medidas de conciliación puede contribuir, entre otros, a la mejora de la satisfacción de las personas trabajadoras (Pérez et al., 2015; Pérez et al., 2017). Baltés et al. (1999) realizaron un meta-análisis que mostró evidencias de que tanto los horarios de trabajo flexibles como la semana laboral comprimida generaban un efecto positivo sobre la satisfacción en el trabajo y, en esta misma línea, Lingard y Francis (2006) afirman que la flexibilidad de los horarios de trabajo es un aspecto vital en aras a paliar el conflicto trabajo-familia. Teniendo en cuenta que el horario laboral de las personas trabajadoras que forman parte de una cadena de producción, que es el caso de MOD en UAS, no es flexible, esta insatisfacción en este colectivo parece palpable.

La retribución también es una práctica de gestión de personas que, entre otros, se relaciona positivamente con la satisfacción laboral, el compromiso organizativo y el comportamiento de ciudadanía organizativa hacia la organización (Chan y Ao, 2018; Johnson y Lake, 2019). En el caso de UAS, la retribución por parte de las personas trabajadoras de MOD se ha relacionado con las condiciones (físicas) del trabajo que tienen, faceta esta última que también condiciona, a su vez, la satisfacción laboral (Renaud, 2002). Esto induce a pensar nuevamente que las diferentes condiciones de trabajo que tienen las personas trabajadoras de MOD y MOI pueden llevar a explicar las diferencias significativas y percepciones de cada uno de los colectivos en lo que a la retribución se refiere.

Por otro lado, y, en cuanto a la información, Belategi et al. (2019:3) en alusión a Gómez Aguilar (2007) señalan que *“las personas trabajadoras que forman parte de los flujos de información son además de más productivas, más participativas y tienen mayor seguridad a la hora de tomar decisiones”*. En el presente estudio se han encontrado diferencias significativas entre MOD y MOI en lo que al sentimiento de información se refiere y ello puede deberse a que el sentimiento de información de MOI es mayor ya que se reúnen con mayor frecuencia y tienen una relación estrecha con las fuentes de información (Chia-Liang et al., 2013; Belategi et al., 2019).

Por último y, en lo que a las prácticas que mejoran las oportunidades de participar se refiere, y en particular en cuanto a la autonomía, las diferencias entre ambos grupos profesionales en UAS son significativas. Existen estudios que señalan que tener mayor o menor autonomía influye en experimentar un aumento de motivación (Deci y Ryan, 1987) y de satisfacción (Price y Mueller, 1981, 1986), lo que conduce a señalar, nuevamente, que las diversas y propias características de los puestos de trabajo hacen que las percepciones varíen respecto a esta variable y que las consecuencias psicológicas que se derivan de la misma, también puedan ser diferentes.

La comunicación es otra de las prácticas que mejoran las oportunidades de participar. En lo que a la participación y comunicación interna se refiere<sup>6</sup>, existen por un lado estudios que sugieren que condiciones tales como las características de la tarea (Morse y Lorsch, 1970) o las características del grupo (Wood, 1973; Mansbridge, 1973; Sashkin, 1976; Belategi et al., 2019) son aspectos que condicionan la eficacia de la participación. Las diferencias significativas encontradas en la presente investigación entre los dos colectivos,

---

<sup>6</sup> En MONDRAGON, la comunicación interna y la participación en gestión no se pueden separar la una de la otra y la comunicación interna se relacionó con la participación, la implicación, la cohesión y la motivación de las personas trabajadoras, concibiendo así la comunicación interna como mucho más que simples canales y herramientas (Belategi et al., 2019).

respaldan también los resultados encontrados por Belategi et al. (2019), en el que también se evidencian diferencias significativas en cuanto a la variable *tipo de mano de obra* se refiere.

De conformidad con lo señalado por Belategi et al. (2019), la participación en gestión implica un desarrollo progresivo de la autogestión y, en consecuencia, la participación requiere el desarrollo de mecanismos y canales adecuados de participación y transparencia de la información. Es decir, la literatura parece sugerir que la eficacia de la participación depende, entre otros factores, de la adecuación de los canales existentes, lo que implica que las organizaciones han de tener en cuenta las características del colectivo a la hora establecer canales de comunicación efectivos. Y en UAS, precisamente, más allá de los canales institucionales que existen en la cooperativa para poder participar directa o indirectamente<sup>7</sup>, las personas trabajadoras de MOD están señalando que la reunión mensual no se desarrolla, bajo su punto de vista, adecuadamente. Esta percepción se debe a que, bien no siempre se celebren dichas reuniones o bien porque cuando se celebran, las reuniones son meramente informativas y unidireccionales, lo que puede agudizar aún más el sentimiento de falta de escucha de MOD, aspecto muy a tener en cuenta y a priorizar por encima de todo en materia de comunicación interna (Tessi, 2012) y más aún en sociedades cooperativas (Belategi et al., 2019).

Por último y en lo que al trabajo en equipo se refiere, las diferencias significativas encontradas en UAS entre ambos colectivos se pueden deber a las propias características de los trabajos. Y es que, el trabajo en equipo suele considerarse un reto, proporcionando un empoderamiento y autonomía a las personas trabajadoras, de forma que se comparte la responsabilidad de los resultados (Kalleberg et al., 2009). Sin embargo, en UAS, las propias características del colectivo de MOD (rutinario, en ocasiones monótono y en la mayoría de los casos “en cadena”) no dejan demasiado margen a proporcionar empoderamiento, ni autonomía a las personas trabajadoras de MOD.

## 7. Conclusiones e implicaciones prácticas

Los resultados obtenidos en el presente estudio contribuyen a la literatura científica en el ámbito de la gestión de personas y son consistentes con la literatura existente al respecto. Así, la investigación ofrece evidencia científica de que las percepciones y valoraciones de las personas trabajadoras de MOD y MOI de una misma cooperativa difieren significativamente en cuanto a las prácticas de gestión de personas que se implantan. Ello se debe, fundamentalmente, a las diferentes características de los grupos profesionales y de los trabajos/tareas que desarrollan ambos, lo que se traduce en comportamientos y percepciones diferentes.

En este sentido, los resultados del estudio sirven para hacer una reflexión con respecto a las formas de aproximarse a las personas trabajadoras. En el presente estudio se ha demostrado que, a la hora de implantar los diferentes procesos de gestión de personas, se tiene que tener en cuenta la heterogeneidad de la organización, debiendo ser diferente la forma de aproximarse a las personas trabajadoras, si se quieren lograr los resultados organizacionales deseados.

En conclusión, el diseño e implantación de las prácticas de gestión de personas se debe realizar teniendo en cuenta las necesidades particulares de las personas trabajadoras de MOD y MOI, ya que así se logrará un mayor rendimiento organizacional y los resultados psicosociales individuales a través de los sistemas de gestión de personas (HPWS) personalizados serán mejores. Esta conclusión va en la línea de la nueva corriente existente en el ámbito de la gestión de personas denominada *employee experience*, corriente que pone el foco en entender qué es lo que viven, sienten y necesitan los diferentes targets de la organización a lo largo de su ciclo de vida en la misma. Tal y como señalan Paderna et al. (2020), generar una experiencia positiva, donde las HPWS juegan un rol fundamental (Plaskoff, 2017; Flynn y Mazor, 2017), mejora el rendimiento individual y organizacional, fideliza al talento interno y el compromiso de las personas trabajadoras es mayor.

## 8. Referencias bibliográficas

- Agirre, I., Reinares, P. y Agirre, A. (2014) Antecedents To Market Orientation In The Worker Cooperative Organization: The Mondragon Group. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(3), pp. 387-408.
- Alcañiz, L., Álvarez, M., Apraiz, A., Baniandrés, J., Eizaguirre, A., Eizaguirre, A., García Feijoo, M., Iribar, M. A. y Larrinaga, M.A. (2013) *Siete experiencias de participación: luces y sombras en el caminar*. Bizkaiko Foru Aldundia – Diputación Foral de Bizkaia.
- Allen, D. G., Shore, L. M., y Griffeth, R. W. (2003) The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), pp. 99–118.

<sup>7</sup> Asamblea General, Consejo Rector, Comisión de Vigilancia, Consejo Social, *Consejeros* y Consejo de Dirección.

- Andersén, J., y Andersén, A. (2019) Are high-performance work systems (HPWS) appreciated by everyone? The role of management position and gender on the relationship between HPWS and affective commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 41 (5), pp. 1046-1064.
- Andreeva, T., y Sergeeva, A. (2016) The more the better ... or is it? The contradictory effects of HR practices on knowledge-sharing motivation and behaviour. *Human Resource Management Journal*, 26(2), pp. 151–171.
- Anjum, M., y Parvez, A. (2013) Counterproductive behavior at work: A comparison of blue collar and white collar workers, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7 (3), pp. 417-434
- Ang, S. H., Bartram, T., McNeil, N., Leggat, S. G., y Stanton, P. (2013) The effects of high-performance work systems on hospital employees' work attitudes and intention to leave: A multi-level and occupational group analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), pp. 3086–3114.
- Arando, S., García, M. G., Jones, D. C. y Kato, T. (2014) Estabilidad laboral y productividad en el grupo Eroski. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 114, pp. 35-58.
- Arregi, A., Freundlich, F., y Gago, M. (2018) ULMA architectural solutions: A case from the Mondragon Cooperative Group. En Berry, D. y Kato, T. (Eds). *Employee Ownership and Employee Involvement at Work: Case Studies (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms Series)*, pp. 37-75. Emerald Publishing Limited. ISBN: 978-1-78714-519-1.
- Arthur, J.B. (1994) Effects of human resource system of manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37 (3), pp. 670-687.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. y Kalleberg, S. (2000) *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Londres: Cornell University Press.
- Armstrong, C. E., y Shimizu, K. (2007) A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 33(6), pp. 959-986.
- Bae, J. y Lawler, J.J. (2000) Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43 (3), pp. 502-517.
- Bakker, A. B., y De Vries, J. D. (2021) Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping. An international Journal*, 34(1), pp. 1-21.
- Baltes, B.B., Briggs, T.E., Huff, J.W., Wright, J.A., y Neuman, G.A. (1999) Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), pp. 496–513. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>.
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- Barney, J. y Wright, P.M. (1998) On becoming a strategic partner: The roles of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), pp. 31-41.
- Baruch, Y., Wordsworth, R., Mills, C., y Wright, S. (2016) Career and work attitudes of blue-collar workers, and the impact of a natural disaster chance event on the relationships between intention to quit and actual quit behaviour. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 25 (3), pp. 459-473.
- Basterretxea, I., y Albizu, E. (2010) ¿Es posible resistir a la crisis?: Un análisis desde la gestión de las políticas de formación y empleo en Mondragón. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 67, pp. 75-96.
- Basterretxea, I. y Albizu, E. (2011a) Does Training Policy Help to Attract, Retain, and Develop Valuable Human Resources? Analysis from the Mondragon Case. En DeVaro, J. (Ed.). *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*. Vol. 12, pp. 231-260, Emerald Group Publishing Limited.
- Basterretxea, I., y Albizu, E. (2011b) Management training as a source of perceived competitive advantage: The Mondragon Cooperative Group case. *Economic and Industrial Democracy*, 32(2), pp. 199-222.
- Basterretxea, I., Heras-Saizarbitoria, I., y Lertxundi, A. (2019) Can employee ownership and human resource management policies clash in worker cooperatives? Lessons from a defunct cooperative. *Human Resource Management*, 58(6), pp. 585-601.
- Batt, R. (2002) Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45 (3), pp. 587-597.
- Becker, B.E. y Gerhart, B. (1996) The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 779-801.
- Becker, B.E. y Huselid, M.A. (1998a) High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. En Ferris, G.R. (Ed.). *Research in Personnel and Human Resource Management* 16, pp. 53-101. JAI Press.
- Becker, B.E. y Huselid, M.A. (1998b) Human resources strategies, complementarities, and firm performance. *School of Management*, SUNY-Buffalo.
- Beijer, S., Peccei, R., Van Veldhoven y M., Paauwe, J. (2021) The turn to employees in the measurement of human resources practices: a critical review and proposed way forward. *Human Resources Management Journal*, 31 (1), pp. 1-17.
- Belategi, O., Gago, M., y Egaña, T. (2019) La comunicación interna en las cooperativas: la percepción de las personas trabajadoras sobre la escucha y la información. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos, Primer Cuatrimestre*, N° 130, pp. 9-32. DOI: <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.62812>.
- Berger, P. S. (1986) Differences in importance of and satisfaction from job characteristics by sex and occupational type among Mexican-American employees. *Journal of Vocational Behavior*, 28(3), pp. 203-213.
- Bitichi, U.S. (1994) Measuring your way to profit. *Management Decision*, 32 (6), pp. 16-24.
- Boselie, P. (2010) High performance work practices in the health care sector: A Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), pp. 42-58.

- Boselie, P., Dietz, G. y Boon, C. (2005) Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), pp. 67-94.
- Boxall, P. (2003) HR strategy and competitive advantage in the service sector. *Human Resource Management Journal*, 13 (3), pp. 5-20.
- Boxall, P., Guthrie, J. y Paauwe, J. (2016) Editorial introduction: progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 26 (2), pp. 103-111.
- Boxall, P. y Macky, K. (2009) Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19 (1), pp. 3-23.
- Boxall, P., y Purcell, J. (2011) *Strategy and human resource management*. Tercera edición. Palgrave Macmillan. ISBN: 978-0-230-57935-4.
- Boxall, P. y Purcell, J. (2016) *Strategy and Human Resource Management*. Cuarta edición. Basingstoke Pgrave Macmillan. ISBN: 978—137-40763-4.
- Bowen, D.E. y Ostroff, C. (2004) Understanding HRM-Firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), pp. 203-221.
- Bretos I., Errasti A., y Marcuello C. (2017) Ownership, governance and the diffusion of HRM practices in multinational worker cooperatives: Case-study evidence from the Mondragon group. *Human Resource Management Journal*, 28 (1), pp. 76-91.
- Chan, S. H. J., y Ao, C. T.D. (2018) The mediating effects of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention, in the relationships between pay satisfaction and work-family conflict of casino employees. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20 (2), pp. 206-229.
- Chang, P.C., y S.J. Chen. (2011) Crossing the level of employee’s performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *The International Journal of Human Resource Management* 22 (4), pp. 883–901.
- Charterina, J., Albizu, E., y Landeta, J. (2007) The quality of management in Basque companies: differences existing between cooperative and non-cooperative companies. En Novkovic, S. y Sena, V. (Eds). *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms* 10, pp. 109-150. Emerald Group Publishing Limited.
- Chen, Y. Y., Zhang, Y., y Fey, C. F. (2011) When collaborative HR practices may not work well: The moderating role of social capital in the Chinese life insurance industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (2), pp. 433–456.
- Chia-Liang, H., Shan-Jan, K. y Tse-Ping D. (2013) The relationship between team communication, structure and academic R&D performance: empirical evidence of the national telecommunication program in Taiwan. *R&D Management*, 43 (2), pp. 121-135.
- Chillakuri, B., y Vanka, S. (2020) Examining the effects of workplace well-being and high-performance work systems on health harm: a Sustainable HRM perspective. *Society and Business Review*, 16 (1), pp. 71-93.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. y Ketchen, D. (2006) How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59 (3), pp. 501-528.
- Collins, C. J., y Smith, K. G. (2006) Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), pp. 544–560.
- Coenen, P., Huysmans, M.A., Holtermann, A., Krause, N., van Mechelen, W., Straker, L.M., y van der Beek, A.J. (2020) Towards a better understanding of the “physical activity paradox”: the need for a research agenda. *British Journal of Sports Medicine*, 0 (0), pp. 1055–1057.
- Cooke, F.L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., y Mei, H. (2019) Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management* 30 (8), pp. 1239–1260.
- Datta, D.K., Guthrie, J.P. y Wright, P.M. (2005) Human Resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48 (1), pp. 135-145.
- Deci, E.L., y Ryan, R.M. (1987) The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology* 53 (6), pp. 1024–1037.
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., y Croon, M. A. (2013) HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of Management*, 39 (6), 1637–1665. <https://doi.org/10.1177/0149206312440118>.
- Delery, J.E., y Doty, D.H. (1996) Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 802-835.
- Delery, J. E., y Shaw, J. D. (2001) The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extensión. En Ferris, G.R. (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, 20, pp. 165–197. Emerald Group Publishing.
- De Waal, A.A. (2003) Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance measurement systems. *Management Decision*, 41 (8), pp. 688-697.
- Dorta-Afonso, D., González de la Rosa, M., García-Rodríguez, F.J., Romero-Domínguez, L. (2021) Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees’ Outcomes through Their Organizational Commitment, Motivation, and Job Satisfaction. *Sustainability*, 13, 3226. <https://doi.org/10.3390/su13063226>.
- Dulebohn, J. H., y Ferris, G. R. (1999) The role of influence tactics in perceptions of performance evaluations’ fairness. *Academy of Management journal*, 42(3), pp. 288-303.

- Duncan, F. (2013, 21 de octubre). We need to revalue blue collar work. *Moneyweb*. Disponible en: <http://www.moneyweb.co.za/moneyweb-across-the-atlantic/we-need-to-revalue-blue-collar-work>.
- Dyer, L., y Reeves, T. (1995) Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *The International Journal of human resource management*, 6(3), pp. 656-670.
- Ehrnrooth, M., y Björkman, I. (2012): The HRM process, employee performance and workload: A study of the mechanisms of HRM's influence. *Journal of Management Studies*, 49 (6), pp. 1109–1135.
- Farndale, E., y Kelliher, C. (2013) Implementing performance appraisal: Exploring the employee experience. *Human Resource Management*, 52(6), pp. 879-897.
- Flynn, J., y Mazor, A.H. (2017) *The employee experience: Culture, engagement, and beyond*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>.
- Fu, N., Bosak, J., Flood, P.C, y Ma, Q. (2019) Chinese and Irish professional service firms compared: Linking HPWS, organizational coordination, and firm performance. *Journal of Business Research* 95, pp. 266-276. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.021>.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., y Wright, P. M. (2000) Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes. *CAHRS Working Paper Series*, 01-12.
- Gibson, M.K., y Papa, M.J. (2000) The mud, the blood, and the beer guys: Organizational osmosis in blue-collar work groups. *Journal of Applied Communication Research*, 28(1), pp. 68-88.
- Goldenhar, L., Williams, L.J y Swanson, N. (2003) Modelling relationships between job stressors and injury and near-miss outcomes for construction labourers. *Work & Stress*, 17(3), pp. 218-240.
- Gómez Aguilar, M. (2007) *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: el uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Tesis Doctoral. Málaga: Universidad de Málaga. Disponible en internet: <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17672697.pdf>.
- Gong, Y., Chang, S., y Cheung, S. Y. (2010) High performance work system and collective OCB: A collective social Exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20 (2), pp. 119-137.
- Gottschalck, N., Guenther, C., y Kellermanns, F. (2020) For whom are family-owned firms good employers? An explanatory study of the turnover intentions of blue- and white-collar workers in family-owned and non-family-owned firms. *Journal of Family Business Strategy* 11, 100281. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.02.004>.
- Greenberg, J., y Baron, R.A. (2003) *Behavior in Organizations*. Octava Edición. Prentice Hall. ISBN: 9780130664914.
- Guthrie, J.P. (2001) High involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), pp. 180-190.
- Guzzo, R.A. y Noonan, K.A. (1994) Human resources practices as communications and the psychological contract. *Human Resources Management*, 33 (3), pp. 447-462.
- Hammer, C. A., y Ferrari, J. R. (2002) Differential incidence of procrastination between blue- and white-collar workers. *Current Psychology*, 21 (4), pp. 333–338.
- Hennequin, E. (2007) What “career success” means to blue-collar workers. *Career development international*, 12 (6), pp. 565-581.
- Heffernan, M., y Dundon, T. (2016) Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organizational justice. *Human Resource Management Journal* 26 (2), pp. 211–231.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C.P. (2018) *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education. ISBN: 978-4562-6096-5.
- Hoque, K., Wass, V., Bacon, N., y Jones, M. (2018) Are high-performance work practices (HPWPs) enabling or disabling? Exploring the relationship between selected HPWPs and work-related disability disadvantage. *Human Resource Management*, 57(2), pp. 499-513.
- Hopp, W.J., Iravani, S. M. R., y Liu, F. (2009) Managing White-Collar Work: An operations-Oriented Survey. *Production and Operations Management*, 18 (1), pp. 1-32.
- Hu, X., Kaplan, S., y Dalal, R. S. (2010) An examination of blue- versus white-collar workers’ conceptualizations of job satisfaction facets. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (2), pp. 317–325.
- Huang, T.P. (2011) Comparing motivating work characteristics, job satisfaction, and turnover intention of knowledge workers and blue-collar workers, and testing a structural model of the variables’ relationship in China and Japan. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (4), pp. 924-944.
- Huang, L.C., Ahlstrom, D., Yung-Ping Lee, A., Chen, S-Y, y Hsieh, M.J. (2016) High performance work systems, employee well-being, and job involvement: an empirical study. *Personnel Review*, 45 (2), pp. 296-314.
- Huselid, M. A. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), pp. 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K. y Prennushi, G. (1997) The effects of human resource management practices on productivity. *The American Economic Review*, 87 (3), pp. 291-313.
- Ichniowski, C., y Shaw, K. (1999) The effects of human resource management systems on economic performance: an international comparison of US and Japanese Plants. *Management Science*, 45 (5), pp. 704-721.
- Iverson, R.D., y Roy, P. (1994) A causal model of behavioral commitment: Evidence from a study of Australian blue-collar employees. *Journal of Management*, 20 (1), pp. 15-41.
- Jensen, J.M., Patel, P.C., y Messersmith, J.G. (2013) High-performance work systems and job control consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management* 39(6), pp. 1699-1724.

- Jiang, J. Y., y Liu, C.W. (2015) High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25 (1), pp. 126-137.
- Johnson, D., y Lake, C. J. (2019) Contingent worker monetary influence work attitudes and behaviour. *Personnel Review*, 48 (7), pp. 1669-1684.
- Jyoti, J., y Rani, A. (2017) High performance work system and organisational performance: role of knowledge management. *Personnel Review*, 46 (8), pp. 1770-1795.
- Karatepe, O. M., y Vatankhah, S. (2014) The Effects of High-Performance Work Practices on Perceived Organisational Support and Turnover Intentions: Evidence from the Airline Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13 (2), pp. 103-119.
- Kamoche, K. (1996) Strategic human resource management within a Resource-Capability View of the firm. *Journal of Management Studies*, 33 (1), pp. 213-233.
- Kalleberg, A. L., Nesheim, T., & Olsen, K. M. (2009) Is participation good or bad for workers? Effects of autonomy, consultation and teamwork on stress among workers in Norway. *Acta Sociologica*, 52(2), pp. 99-116.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., y Patel, C. (2014) Content vs. Process in the HRM-Performance Relationship: An Empirical Examination. *Human Resource Management*, 53 (4), pp. 527-544.
- Kaufman, B.E. (2015) Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54 (3), pp. 389-407.
- Kehoe, R. R., y Wright, P. M. (2013) The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39 (2), pp. 366-391.
- Khilji, S. E., y Wang, X. (2006) Intended'and 'implemented'HRM: the missing link in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (7), pp. 1171-1189.
- Kornelakis, A., Veliziotis, M., y Voskeritsian, Horen (2017) How can competitiveness be achieved in post-crisis Europe: deregulating employment relations or enhancing high performance work practices? *The International Journal of Human Resource Management* 28 (21), pp. 3089-3108.
- Kroon, B., Van De Voorde, K., y Timmers, J. (2013) High performance work practices in small firms:A resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), pp. 71-91. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-012-9425-0>.
- Lee, R., Mueller, L.B., y Miller, K.J. (1981) Sex, wage-earner status, occupational level and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 18 (3), pp. 362-373.
- Lee, S. H. (2021) An attention-based view of strategic human resource management. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), pp. 237-247
- Lepak, D.P., y Snell, S.A. (1999) The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24 (1), pp. 31-48.
- Lertxundi, A. (2011) Characteristics of human resource management in Basque cooperatives and their response to new international contexts. En Bakaikoa, B. y Albizu, E. (Eds): *Current Reseach Series. Basque Cooperativism 6*, pp 169-191. Nevada, Reno, Estados Unidos: center for Basque Studies. ISBN: 9781935709138.
- Lin, C., Yu-Ping Wang, C., Wang, C. Y., & Jaw, B. S. (2017) The role of human capital management in organizational competitiveness. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(1), 81-92.
- Lingard, H., y Francis, V. (2006). Promoting diversity in construction by supporting employees' work-life balance. En Gale, A.W., y Davidson, M.J., (Eds.). *Managing Diversity and Equality in Construction. Initiatives and Practice* (pp. 170-192). Taylor & Francis. ISBN: 978 0 415 28869 9.
- Lips-Wiersma, M., Wright, S., y Dik, B. (2016) Meaningful work: differences among blue-, pink-, and white collar occupations. *Career Development International*, 21 (5), pp. 534-551.
- Litchfield, L., Swanger, J., y Sigworth, F. (2004) *Increasing the visibility of the invisible workforce: model programs and policies for hourly and lower wage employees*. Boston College Center for Work & Family. Carroll School of Management.
- Lohman, C., Fortuin, L. y Wouters, M. (2004) Designing a performance measurement system: a case study. *European Journal of Operational Research*, 156 (2), pp. 267-286.
- Love, P.E., Edwards, D.J. e Irani, Z. (2010) Work stress, support, and mental health in construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136 (6), pp. 650-658.
- Lucas, K. (2011) Blue-collar discourses of workplace dignity: Using outgroup comparisons to construct positive identities. *Management Communication Quarterly*, 25 (2), pp. 353-374.
- Macky, K., y Boxall, P. (2007) The relationship between "high-performance work practices" and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), pp. 537-567.
- MacDuffie, J.P. (1995) Human Resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production system in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), pp. 197-221.
- Madinabeitia, D. (2016) *El efecto de los sistemas de alto rendimiento y las actitudes de las personas en el rendimiento organizativo: un análisis multinivel y longitudinal*. [Tesis doctoral. Mondragon Unibertsitatea. Goi Eskola Politeknikoa]. Ebiltegia. <http://ebiltegia.mondragon.edu:8080/xmlui/handle/20.500.11984/1211?locale-attribute=es>.
- Marín-García, J.A., Miralles, C., Garcia-Sabater, J.J., y Perello-Marin, M.R. (2011) Alternative tools to mass production and human performance indicators in sheltered work centers of Valencian community (Spain). *Journal of Industrial Engineering and Management*, 4 (3), pp. 467-480.
- Marín-García, J.A. (2013) What do we know about the relationship between High Involvement Work Practices and Performance? *Working Papers on Operations Management*, 4 (2), pp. 1-15. <http://dx.doi.org/10.4995/wpom.v4i2.1552>.

- Marquardt, M. J., Nissley, N., Ozag, R. and Taylor, T. L. (2000) Training and development in the United States. *International Journal Training and Development* 4 (2), pp. 138–149.
- Mansbridge, J. J. (1973) Time, emotion, and inequality: Three problems of participatory groups. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 9 (2-3), pp. 351-368.
- Maxwell, J.A. (1996) *Qualitative Research Design*. Sage.
- Messersmith, J. G., y Guthrie, J. P. (2010) High performance work systems in emergent organisations: Implications for firm performance. *Human resource management*, 49 (2), pp. 241-264.
- Messersmith, J.G., Patel, P.C., Lepak, D.P. y Gould-Williams, J.S. (2011) Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96 (6), pp. 1105-1118. <https://doi.org/10.1037/a0024710>.
- Mittal, A., Dhiman, R., y Lamba, P. (2019) Skill mapping for blue-collar employees and organisational performance: A qualitative assessment. *Benchmarking: An International Journal*, 26 (4), pp. 1255-1274.
- Mondragon Corporation. (s.f.) Somos. <https://www.mondragon-corporation.com/somos/>.
- Morris, W. R., Conrad, K. M., Marcantonio, R. J., Marks, A., y Ribisl, K. M. (1999) Do blue-collar workers perceive the worksite health climate differently than white-collar workers? *American Journal of Health Promotion*, 13 (6), pp. 319-324.
- Morse, J. J., y Lorsch, J. W. (1970) *Beyond theory*. Harvard Business Review, 48, pp. 61-68.
- Mustosmäki, A., Oinas, T., y Anttila, T. (2017) Abating inequalities? Job quality at the intersection of class and gender in Finland 1977–2013. *Acta Sociologica*, 60 (3), pp. 228–245.
- Najjar, D., y Fares, P. (2017) Managerial motivational practices and motivational differences between blue-and white-collar employees: Application of Maslow's Theory. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 8(2), pp. 81-84.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., y Schneider, B. (2008) Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), pp. 503-545.
- Nishii, L. H., y Wright, P. (2008) Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. En Smith, D.B (Ed.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225-248). Lawrence Erlbaum Associates.
- O'Farrell, B., y Harlan, S. L. (1982) Craftworkers and clerks: The effect of male co-worker hostility on women's satisfaction with non-traditional jobs. *Social Problems*, 29(3), pp. 252-265.
- Paauwe, J. (2009) HRM and performance. Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46 (1), pp. 129-142.
- Paauwe, J., y Boselie, P. (2005) HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15 (4), pp. 68-83.
- Paderna, R. D., Guiveses, M. L., Ong, S. J., y Tsai, J. L. (2020) Improving employee experience in a medium-sized retail chain through quality human resource management practices: does bifurcation bias in family firms moderate the nexus?. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9 (1), pp. 62-79.
- Pedraz Marcos A., Zarco Colón M., Ramasco Gutiérrez M., y Palmar Santos A.M (2014) *Investigación Cualitativa*. Elsevier España. ISBN: 978-84-9022-455-8.
- Pérez, M. P., Jiménez, M. J. V., Garcés, S. A., y Sánchez, Á. M. (2015) El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados. *Universia business review*, 45, pp. 16-33.
- Pérez-Pérez, M., Martínez-Sánchez, A., Vela-Jiménez, M. J., y Abella-Garcés, S. (2017) Las medidas de conciliación en las empresas y la satisfacción laboral de los empleados: el papel explicativo del enriquecimiento trabajo-familia. *Esic Market Economics and Business Journal*, 48 (1), pp. 43-68.
- Pfeffer, J. (1994) Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36(2), pp. 9-28.
- Plaskoff, J. (2017) Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review* 16(3), pp. 136-141
- Pond III, S.B. y Geyer, P.D. (1991) Differences in the relation between job satisfaction and perceived work alternatives among older and young blue-collar workers. *Journal of Vocational Behavior*, 39(2), pp. 251-262.
- Pousette, A. y Hanse, J.J. (2002) Job characteristics as predictors of ill-health and sickness absenteeism in diferente occupational types –A multigroup structural equation modelling approach. *Work & Stress*, 16 (2), pp. 229-250.
- Price, J.L. y Mueller, C. W. (1981) *Professional Turnover: The case of nurses*. SP Medical and Scientific Books.
- Price J. L., Mueller C. W (1986) *Handbook of organizational measurement*. Marshfield: Pitman.
- Priem, R.L. y Buttler, J.E (2001) Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26 (1), pp. 22-40.
- Rangarajan, A (2001) Staying On, Moving Up: Strategies to Help Entry-Level Workers Retain Employment and Advance in Their Jobs. En Kavis, R., y and Miller, M.S (Eds.). *Low-Wage Workers in the New Economy*, pp. 91-110. The Urban Institute Press. ISBN: 0-87766-705-5.
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007) Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, 85, pp. 68–77
- Renaud, S. (2002) Rethinking the union membership/job satisfaction relationship. Some empirical evidence in Canada. *International Journal of Manpower*, 23 (2), pp. 137-150.
- Ronen, S., y Sadan, S. (1984) Job attitudes among different occupational status groups: An economic analysis. *Work and Occupations*, 11(1), pp. 77-97.
- Roy, D. F. (1959) Banana time: Job satisfaction and informal interaction. *Human Organization*, 18 (4), pp. 158–168.

- Santhanam, N., y Srinivas, S. (2019) Modeling the impact of employee engagement and happiness on burnout and turnover intention among blue-collar workers at a manufacturing company. *Benchmarking: An International Journal*, 27 (2), pp. 499-516.
- Sashkin, M. (1976) Changing toward participative management approaches: A model and methods. *Academy of Management Journal*, 1 (3), pp. 75-86.
- Schreurs, B., Van Emmerik, H., De Cuyper, N., Notelaers, G. y De Witte, H. (2011) Job demands-resources and early retirement intention: Differences between blue and white-collar workers. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), pp. 47-68.
- Siddique, M., Procter, S., & Gittell, J. H. (2019) The role of relational coordination in the relationship between high-performance work systems (HPWS) and organizational performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol. 6 No. 4, 2019, pp. 246-266, DOI 10.1108/JOEPP-04-2018-0029.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., y Takeuchi, K. (2007) An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organisations. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), pp. 1069-1083.
- Tessi, M. (2012) *Comunicación interna en la práctica. Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Ediciones Granica.
- Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2010) Positive psychological capital as a source of sustainable competitive advantage for organizations. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(3), pp. 341-352.
- Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., y Mutanen, P. (2002) The process of burnout in White-collar and blue-collar jobs: Eight-year prospective study of exhaustion. *Journal of Organisational behavior*, 23 (5), pp. 555-570.
- Tregaskis, O., Daniels, K., Glover, L., Butler, P. y Meyer, M. (2013) High performance work practices and firm performance: a longitudinal case study. *British Journal of Management*, 24 (2), pp. 225-244.
- Tsai, C. (2006) High performance work systems and organizational performance: an empirical study of Taiwan's semiconductor design firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (9), pp. 1512-1530.
- ULMA (s.f) Dimensión. <https://dimension.ulma.com/ES/index.php>.
- Uribetxeberria, U., Gago, M., Legarra, M., y Elorza, U. (2020) The link between HIWPs and well-being at work: the mediating role of trust. *Employee Relations: The International Journal*, 43 (4), pp. 842-857.
- Van de Broeck, A., De Cuyper, M., Luyckx, K., y De Witte, H. (2012) Employees' job demands-resources profiles, burnout and work engagement: A person-centred examination. *Economic and Industrial Democracy*, 33 (4), pp. 691-706.
- Van De Voorde, K., y Beijer, S. (2015) The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal* 25(1), pp. 62-78.
- Vinel, J. C. (2013) *The Employee. A Political History*. University of Pennsylvania Press. ISBN: 978-0-8122-4524-0.
- Way, S.A (2002) High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the U.S. small business sector. *Journal of Management*, 28 (6), pp. 765-785.
- Weaver, C. N. (1975) Job preferences of white collar and blue collar workers. *Academy of Management Journal*, 18(1), pp. 167-175.
- Weaver, C.N. (1980) Job Satisfaction in the United States in the 1970s. *Journal of Applied Psychology*, 65 (3), pp. 364-367.
- Whitener, E.M (2001) Do high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling. *Journal of Management*, 27 (5), pp. 515-535.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., y Moynihan, L. M. (2003) The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), pp. 21-36. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00096.x>.
- Wright, P., Dunford, B. y Snell, S. (2001) Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), pp. 701-721.
- Wright, P.M y Kehoe, R.R. (2008) Human resource practices and organizational commitment: a deeper understanding. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46 (1), pp. 6-20.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. y McWilliams, A. (1994) Human resources and sustained competitive advantage: A resource-bases perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), pp. 301-326.
- Wright, I., Bengtsson, C., y Frankenberg, K. (1994) Aspects of psychological work environment and health among male and female white-collar and blue-collar workers in a big Swedish industry. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (2), pp. 177-183.
- Wood, M. T. (1973) Power relationships and group decision making in organizations. *Psychological Bulletin*, 79 (5), pp. 280-293.
- Wu, P. C., y Chaturvedi, S. (2009) The role of procedural justice and power distance in the relationship between high-performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective. *Journal of Management* 35 (5), pp. 1228-1247.
- Zhang, M., Zhu, C. J., Dowling, P. J., y Bartram, T. (2013) Exploring the effects of high-performance work systems (HPWS) on the work-related well-being of Chinese hospital employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (16), pp. 3196-3212.
- Zhai, X., & Tian, X. (2020) Do performance measures matter in the relationship between high-performance work system and organizational performance?. *International Journal of Manpower*. Vol. 41 No. 3, 2020 pp. 241-257 DOI 10.1108/IJM-04-2018-013.
- Yin, R. K. (2003) *Case Study Research. Design and methods*. Tercera edición. Sage publications. ISBN: 0-7619-2552-X.

Yin, R. K. (2018) *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications. ISBN: 9781506336169.

## 9. Anexo

Tabla. A1. Análisis Factorial.

Variable	Indicadores	Media	Desviación típica	Cargas factoriales	Composite Reliability	AVE	Alfa de Cronbach
FORMACIÓN	La organización me ofrece la posibilidad de transmitir/expresar mis necesidades de formación	6,04	3,225	0,884	0,886	0,721	0,805
	Aplico la formación que recibo para mejorar mi trabajo	7,42	3,015	0,773			
	La organización dedica recursos suficientes para potenciar mi desarrollo personal	5,00	2,942	0,886			
SELECCIÓN – SISTEMAS DE PROMOCIÓN	La organización prioriza la promoción interna frente a la contratación.	4,93	3,044	0,878	0,922	0,798	0,872
	La organización ofrece oportunidades para la promoción interna.	5,43	2,915	0,921			
	Las promociones de las personas se realizan en función de su formación, conocimiento y habilidad.	5,21	2,990	0,880			
INFORMACIÓN	Tengo suficiente información estratégica (datos económicos, situación económica, mercado, retos, objetivos, etc.) de la organización para contribuir en las decisiones estratégicas de la misma.	4,65	2,857	0,817	0,901	0,752	0,835
	Tengo suficiente información de mi unidad organizativa/departamento para contribuir en las decisiones de la misma.	5,59	3,062	0,929			
	Tengo suficiente información para tomar decisiones de mi puesto de trabajo.	6,41	2,983	0,852			
RETRIBUCIÓN	El sistema retributivo de la organización es justo	4,33	2,933	--	--	--	--
SISTEMA DE DESEMPEÑO	Periódicamente recibo una evaluación sobre cómo desarrollo mi trabajo por parte de mi responsable.	4,07	3,108	--	--	--	--
CONCILIACIÓN	La organización me posibilita conciliar mi vida laboral, personal y familiar.	5,65	3,352	--	--	--	--

COMUNICACIÓN	Los canales de comunicación con el equipo directivo funcionan adecuadamente en ambas direcciones.	4,78	2,920	0,878	0,881	0,712	0,798
	Los canales de comunicación con mi responsable directo funcionan adecuadamente en ambos sentidos.	6,76	3,052	0,830			
	La información transmitida sobre la organización es transparente y clara.	5,61	2,850	0,823			
PARTICIPACIÓN	Participo en las decisiones de mi puesto de trabajo.	6,22	3,061	0,86	0,906	0,709	0,859
	Participo en las decisiones de mi unidad organizativa.	5,37	2,960	0,906			
	Participo, en los foros existentes, en las decisiones estratégicas de la organización.	4,68	3,001	0,714			
	Estoy satisfecho/a con las vías de participación que me ofrece la organización.	5,13	2,799	0,875			
TRABAJO EN EQUIPO	Los equipos de trabajo en los que participo funcionan adecuadamente.	5,13	2,698	0,865	0,897	0,686	0,844
	Dispongo de herramientas (formación, espacio, libertad, etc.) para trabajar en equipo de forma adecuada.	5,36	2,934	0,877			
	El poder de decisión de los equipos de trabajo es muy alto.	5,07	2,962	0,762			
	En los equipos de trabajo en los que participo nos ayudamos.	6,06	3,030	0,803			
AUTONOMÍA	La organización me ofrece la posibilidad, más allá de los foros existentes (Asamblea, Consejo Rector, Consejo Social y Consejillos), de participar en las decisiones estratégicas (plan de gestión, plan estratégico, etc.) a través de hobetaldes, comités, reuniones mensuales, etc.	4,54	3,116	0,841	0,909	0,769	0,849
	La organización me ofrece la posibilidad de participar en las decisiones de mi unidad organizativa/departamento.	5,37	2,944	0,906			
	La organización me ofrece la posibilidad de participar en las decisiones de mi puesto de trabajo.	5,79	3,041	0,883			