

Validación de un cuestionario para medir el grado de uso de las prácticas de alta implicación de los trabajadores*

Juan A. Marin-García¹; M^a Rosario Perello-Marin¹; Gabriel Ferrús¹; Lourdes Canos-Daros¹

¹ ROGLE. Dpto. de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera S/N 46021 Valencia. jamarin@omp.upv.es, rperell @ upvnet.upv.es, gabfercl@etsii.upv.es, loucada@omp.upv.es

Keywords: Prácticas de alta implicación de los operarios, recursos humanos, participación, validación de cuestionario.

1. Introducción

La implicación de los operarios es un tema crucial en las organizaciones (Lin, 2006; Matthews et al., 2003; Spreitzer y Mishra, 1999). No solo por el entorno empresarial, caracterizado por la competencia internacional, la innovación y los cambios rápidos. Sino también, porque la mayoría de los trabajos sobre filosofías de gestión de operaciones que pretenden una mejora de la eficacia y eficiencia de las empresas, tienen en cuenta, en mayor o menor medida, su relación con los programas formales para la gestión de recursos humanos que promueven la implicación de los operarios en la fabricación de los productos o servicios que ofrece la empresa (Cua et al., 2001; Flynn y Sakakibara, 1995; Forza, 1996; Fullerton y McWatters, 2002; Lowe et al., 1997; Shah y Ward, 2007; Smith et al., 2003). Estos programas de gestión de recursos humanos, constituyen lo que se ha venido denominando como prácticas de alta implicación de los operarios (Combs et al., 2006; Guthrie et al., 2002).

Entre las principales líneas de trabajo abiertas, podemos encontrar la necesidad de definir constructos y la validación de unas escalas adecuadas para medir el grado de implicación de los operario, así como la explicación de los antecedentes y las consecuencias de la implicación de los operarios (Kanungo, 1982; Konczak et al., 2000; Spreitzer y Mishra, 1999). Además, un área importante de investigación es poder identificar los tipos específicos de programas de implicación puestos en marcha en cada organización (Lawler III et al., 2001; Spreitzer y Mishra, 1999), la secuencia adecuada para su implantación (Lawler III, 1996) y si las formas más intensas de participación proporcionan mejores resultados para la empresa (Benson et al., 2006; Gibson et al., 2007; Lawler III, 2005; Lin, 2006). También es necesaria la comprobación de la generalización de los modelos anteriores en diferentes contextos (sectores/ países) (Bae y Lawler John J, 2000; Guerrero y Barraud-Didier, 2004; Roberts et al., 2001; Spreitzer y Mishra, 1999; Yu et al., 2000). Nuestro trabajo se centrará en la validación de escalas desde la perspectiva relacional y se enmarca dentro de la línea en la que están trabajando diferentes autores a nivel internacional (Combs et al., 2006; Datta et al., 2005; Guerrero y Barraud-Didier, 2004; Lawler III et al., 2001; Yu et al., 2000). Nosotros extendemos los trabajos previos en varios aspectos. Por un lado, validando el modelo factorial comprobando si la agrupación de ítems en las categorías propuestas en los modelos teóricos

* Trabajo desarrollado con la financiación recibida para el proyecto: Treball d'Enginyeria per a la col·locació adaptada de persones amb discapacitats (GV/2007/241)

se ajusta al conjunto de datos obtenidos. Y, por otro, comparando los índices de bondad de ajustes de las escalas de categorías de ítems con los obtenidos por investigaciones similares a la nuestra en otros contextos (diferentes sectores y diferentes países).

2. Prácticas de alta implicación

La lista de prácticas de alta implicación es más o menos amplia dependiendo del autor consultado. Sin embargo, parece haber un consenso para agruparlas dentro de diferentes categorías. Las categorías más comúnmente citadas coinciden con las propuestas por Lawler (1991): formación, comunicación, participación y compensación (Combs et al., 2006; Guerrero y Barraud-Didier, 2004; Lin, 2006; Zatzick y Iverson, 2006). Junto a estas categorías, en algunas investigaciones se han incluido otras categorías como, por ejemplo, prácticas innovadoras de selección del personal, evaluación del rendimiento y promoción interna (Camelo et al., 2004; Drummond y Stone, 2007; Wood y de Menezes, 2008). Sin embargo, solo las cuatro categorías originales han sido consideradas como categorías de alta implicación por casi la totalidad de autores que han investigado estos temas (Guerrero y Barraud-Didier, 2004; Wood y de Menezes, 2008).

Las prácticas que fomentan tanto la comunicación descendente (boletines de noticias, información financiera o estratégica, feedback) como la ascendente o transversal (reuniones), se consideran de alta implicación pues se asume que los trabajadores sienten que la empresa los toma en consideración (Guerrero y Barraud-Didier, 2004). Las prácticas de formación contribuyen al desarrollo del aprendizaje de la organización y de las capacidades colectivas (Guerrero y Barraud-Didier, 2004). Son importantes pues aumentan la implicación en el trabajo, facilitan la mejora de las habilidades, amplían el sentimiento de pertenencia y de bienestar y ayudan a consolidar la competitividad de la organización gracias a que los operarios son capaces de tomar mejores decisiones sobre cómo realizar su trabajo (Lawler III et al., 1992; Ooi et al., 2007; Spreitzer y Mishra, 1999). Las formas de remuneración basada en un esfuerzo colectivo (complementos por logro de metas de grupo, reparto de acciones, participación en beneficios o reparto de ganancias) se consideran siempre como fuentes de alta implicación. El uso de incentivos de grupo ayuda a alinear los intereses de los operarios con la organización del trabajo basada en equipos y, de este modo, le ayuda a esforzarse y poner todas sus habilidades al servicio del equipo (Lawler III, 1996; Zatzick y Iverson, 2006). La compensación individual (flexibilidad, complementos por competencias, metas individuales o seguridad en el empleo) también se considera alta implicación, sobre todo en el mundo anglosajón, donde hay multitud de estudios que la han relacionado con la productividad o mejora de beneficios de la empresa. No obstante, estas relaciones no siempre se han visto confirmadas en culturas europeas o asiáticas (Guerrero y Barraud-Didier, 2004). Las prácticas de participación se caracterizan por compartir el poder con los operarios e incrementar su autonomía (Guerrero y Barraud-Didier, 2004; Spreitzer y Mishra, 1999). Las prácticas de participación mejoran la confianza y la comunicación entre empleados y empleadores. También mejoran el compromiso con las metas de la organización (Sung y Ashton, 2005). Además, las prácticas que usan el trabajo en grupo, fomentan una mayor relación entre las personas, que comparten tareas y procedimiento.

Teniendo en cuenta lo expuesto en este apartado, podemos plantear las hipótesis siguientes:

H1: existen cuatro constructos diferenciados de prácticas de alta implicación.

H2.a: estos cuatro constructos son similares cuando se analizan muestras de poblaciones similares (mismo país en diferentes años)

H2.b: estos cuatro constructos son similares se analizan muestras de diferentes poblaciones (diferente tamaño de empresas, diferente país y diferente sector)

3. Metodología

Los objetivos de nuestra investigación son: identificar el conjunto de prácticas de alta implicación de los trabajadores; crear un cuestionario unificado que mida el grado de uso de las prácticas, a partir de los ítems utilizados en cuestionarios validados en otras investigaciones, y validar las escalas comprobando la bondad de ajuste de cada uno de los constructos. Consideramos que la implicación de los operarios es una variable continua. Los operarios pueden estar más o menos implicados y no es una cuestión de todo o nada (Spreitzer, 1995). Para la validez de constructo, el modelo de medida considerará que cada indicador se asocia solo a un constructo (Hogan y Martell, 1987) y usaremos una estrategia de modelización confirmatoria. En ella, se parte de un único modelo donde todas las relaciones están claramente establecidas y se comprueba si el modelo se ajusta a los datos (Hair et al., 1999). La validez convergente la comprobaremos con la significación de todas las cargas factoriales de los indicadores que componen la escala y con valores superiores a 0,6 (Bagozzi, 1994; Hair et al., 1999). Además comprobaremos que los valores de bondad de ajuste del modelo son adecuados (tabla 1) y que la fiabilidad compuesta sea superior a 0.7 (Hair et al., 1999). Por último comprobaremos que los valores de α de Crobach superan 0.55 (Hair et al., 1999; Lin, 2006; Tari et al., 2007) y que la varianza extraída es superior al 40% (Hair et al., 1999).

Chi2 significance	Chi2/Degree of Freedom	Comparative fit index CFI	Bollen Fit indice IFI	McDolland Fit indice MFI	Lisrel Fit Indice GFI	Root mean square error of aproximation RMSA	AGFI
> 0.05 (más seguro si supera 0.1)	<3 (se puede llegar hasta 5 como mucho)	>0.90	>0.90	>0.90	>.85	<0.08 (sepuede llegar a 0.10)	>090

Tabla 1.- Valores recomendados para un ajuste satisfactorio de los modelos (Hair et al., 1995; Sila, 2007; Spreitzer, 1995; Tari et al., 2007; Ullman y Bentler, 2004)

Los análisis se han realizado utilizando el programa EQS con el método de estimación de parámetros de máxima verosimilitud (Bentler, 2002; Ullman y Bentler, 2004).

3.1. Construcción del cuestionario

Adoptamos el cuestionario desarrollado por Lawler y colaboradores (1998). Cada una de las variables fue medida usando una escala de 1 a 7 con las siguientes equivalencias: 1 (0% de los empleados participa en estas actividades o programas), 2 (1%-20%), 3 (21%-40%), 4 (41%-60%), 5 (61%-80%), 6 (81%-99%), 7 (100% de los empleados). Posteriormente, se recodificaron creando una escala de 1 (0%-20%) a 5 (81%-100%). La versión castellana del cuestionario fue traducida del inglés por dos expertos del área y luego fue traducida de nuevo al inglés por un experto diferente para comprobar la congruencia de la nueva versión en inglés con la original. Adicionalmente se realizó un pase piloto del cuestionario con gerentes de empresas de España (N=17) y de Uruguay (N=25). Realizamos el análisis de 30 cuestiones relacionadas con los constructos de prácticas de alta implicación. Los 30 ítems sirven para medir los cuatro constructos propuestos en este estudio: comunicación, formación, remuneración y participación. En las tablas 2 a 5 presentamos los ítems de cada uno de los constructos que utilizamos para efectuar las mediciones y los análisis.

3.2. Descripción de la muestra

Hemos analizado los datos facilitados por otros investigadores, provenientes de trabajos de campo realizados en Estados Unidos (Lawler III et al., 1998; Lawler III et al., 2001) y España (Marin-Garcia et al., 2008). Los datos de USA provienen de la lista FORTUNE 1000, donde están representadas las empresas más grandes del país. En la encuesta de 1999 se recibieron

143 respuestas (15% de tasa de respuesta), aproximadamente la mitad de las respuestas eran de empresas de producción y el resto empresas de servicios. El 44% de las respuestas provenía del director de recursos humanos y el 66% restante de otros directivos de alto nivel. En la encuesta de 1996 se recibieron 212 contestaciones (22% de tasa de respuesta), aproximadamente la mitad de las empresas eran de producción y las otras de servicios. El 45% de las respuestas provenía de los directores de recursos humanos y el 65% restante de otros directivos de alto nivel. Los datos de España se tomaron en 1997 y provienen de una muestra al azar de 861 empresas industriales contenidas en la lista de Fomento de la Producción de las 2500 mayores empresas (1259 eran establecimientos industriales). Se recibieron 105 respuestas (12% tasa de respuesta). El 63% de las respuestas provenía del director de recursos humanos y el 37% restante de otros directivos de alto nivel.

4. Resultados y discusión

Presentamos a continuación las tablas con los estadísticos descriptivos de las cuatro categorías de prácticas: comunicación, formación, remuneración y participación con sus respectivos indicadores en las tres muestras que evaluamos en este documento: España (1997), USA (1996) y USA (1999).

Indicadores	Abrev.	España 1997			USA 1996			USA 1999		
		Media	Desv. típica	N	Media	Desv. típica	N	Media	Desv. típica	N
Información sobre resultados operativos globales de la empresa	Com1	3,22	1,658	105	4,50	1,029	214	4,23	1,272	144
Información sobre resultados del departamento	Com2	3,35	1,569	105	4,02	1,239	212	4,09	1,230	145
Información sobre nuevas tecnologías que pueden afectarles	Com3	3,23	1,583	105	2,85	1,341	214	2,72	1,321	145
Información sobre objetivos y planes del negocio	Com4	3,16	1,564	105	3,66	1,326	210	3,85	1,249	145
Información sobre comparación con el desempeño de la competencia	Com5	2,47	1,415	105	2,59	1,379	212	2,66	1,361	145

Tabla 2 – Indicadores de comunicación

Las prácticas de la categoría comunicación son las que presentan mayor grado de implantación en comparación a las demás categorías. En las tres muestras, son las que presentan mayor media y menor desviación típica. Los flujos de comunicación son ligeramente menores en España, salvo en lo relativo a nuevas tecnologías, donde la tendencia se invierte. La variabilidad en la muestra española es mayor que en las empresas USA.

Indicadores	Abrev.	España 1997			USA 1996			USA 1999		
		Media	Desv. típica	N	Media	Desv. típica	N	Media	Desv. típica	N
Formación en toma de decisiones/solución de problemas en grupos	Form1	2,26	1,308	105	2,32	1,203	211	2,09	1,068	143
Formación en conocimientos de liderazgo	Form2	1,82	,918	105	2,09	1,021	212	2,25	1,031	143
Formación en conocimientos de administración de empresas	Form3	1,59	,851	105	1,93	1,005	212	2,11	1,157	143
Formación en análisis estadístico/calidad	Form4	2,17	1,297	105	2,15	1,323	212	1,80	1,065	145
Formación en formación de equipos de trabajo.	Form5	2,38	1,403	105	2,55	1,204	211	2,44	1,2	142
Formación en entrenamiento en las habilidades de su propio trabajo.	Form6	3,24	1,554	105	3,40	1,245	212	3,43	1,285	142
Formación para otras áreas o puestos de trabajo de la empresa.	Form7	2,37	1,375	105	2,19	1,162	212	2,24	1,171	144

Tabla 3 – Indicadores de formación

Las prácticas de formación presentan un grado de uso bastante parecido en las tres muestras. La más común es la formación necesaria para el propio trabajo que alcanza a más de la mitad de los operarios. El resto de programas tienen un despliegue moderado y afectan en torno al 30%-40% de los trabajadores.

Indicadores	Abrev.	España 1997			USA 1996			USA 1999		
		Media	Desv. típica	N	Media	Desv. típica	N	Media	Desv. típica	N
Remuneración compuesta por complemento por habilidades o conocimientos: el trabajador cobra el salario base más una cantidad adicional en función del número de puestos de trabajo que puede realizar o de la formación que posee.	Rem2	2,28	1,661	105	1,40	0,925	209	1,33	0,716	139
Remuneración compuesta por reparto de beneficios de la empresa: reparto de una fracción de los beneficios de la empresa entre los trabajadores.	Rem3	1,55	1,315	105	2,70	1,829	211	2,55	1,748	140
Remuneración compuesta por reparto de ganancias por sugerencia aportadas: (<i>Gainsharing, Scanlon...</i>) una parte de los ahorros o ganancias en productividad, calidad o costos que produce una sugerencia aportada por el trabajador o grupo, se reparte entre los que hicieron esa sugerencia.	Rem4	1,52	1,202	105	1,40	1,023	210	1,53	1,166	140
Remuneración compuesta por complemento por logro de metas individuales: se añade una cantidad adicional al salario base del operario por la consecución de unos objetivos o unas metas a corto o largo plazo	Rem5	1,97	1,404	105	2,19	1,405	209	2,39	1,397	140
Remuneración compuesta por complemento por logro de metas del grupo: se añade una cantidad adicional al salario base de los operarios componentes de un grupo, cuando se consiguen los objetivos o metas del grupo.	Rem6	1,80	1,403	105	1,82	1,263	206	2,12	1,472	139
Remuneración compuesta por recompensas no monetarias: felicitaciones, premios de la compañía, empleado del año.	Rem7	1,72	1,411	105	3,31	1,595	212	3,64	1,599	142
Remuneración compuesta por participación en el capital de la compañía: el trabajador recibe como parte del pago una cantidad de acciones o participaciones en el capital de la empresa	Rem8	1,18	,782	105	3,13	1,904	208	3,15	1,866	140
Remuneración compuesta por remuneración flexible: el trabajador decide cómo recibe el salario. Las alternativas habituales son: en metálico, mediante cursos de capacitación, viajes, prestaciones sociales, más vacaciones... El operario no decide cuánto cobrar, pero tiene plena autonomía para decidir cómo se le paga.	Rem9	1,33	,967	105	3,10	1,868	205	3,34	1,847	141
Remuneración compuesta por seguridad en el empleo: políticas de la empresa o cláusulas en los contratos dirigidas a evitar despidos.	Rem10	2,26	1,824	105	1,58	1,274	210	1,49	1,193	141

Tabla 4 – Indicadores de remuneración

En esta categoría observamos una diferencia notable en los grados de uso de las herramientas. En Estados Unidos se usan con mayor intensidad que en España las prácticas de reparto de

beneficios, reparto de ganancias, complementos individuales, recompensas no monetarias, participación en el capital de la compañía y remuneración flexible. Los complementos de grupo están a un nivel parecido y la seguridad en el empleo y el pago por habilidades es mayor en España que en USA.

Indicadores	Abrev.	España 1997			USA 1996			USA 1999		
		Media	Desv. típica	N	Media	Desv. típica	N	Media	Desv. típica	N
Programas de sugerencias individuales: procedimientos que incitan a los trabajadores a proponer sugerencias para la mejora de los procesos o del entorno de trabajo.	<i>Part1</i>	2,25	1,680	105	2,49	1,590	210	2,56	1,610	141
Programas de encuestas de opinión: la empresa recopila datos mediante cuestionarios sobre el nivel de motivación, satisfacción, necesidades, formación y expectativas de los empleados.	<i>Part2</i>	1,72	1,334	105	3,38	1,702	210	3,56	1,646	140
Programas de enriquecimiento o rediseño de puestos de trabajo: la empresa modifica las características de los puestos de trabajo para incrementar la productividad y satisfacción de los trabajadores, aportando mayor variedad de tareas, autonomía, identidad con las tareas, responsabilidad, sentido, tareas más completas...	<i>Part3</i>	1,89	1,287	105	1,94	1,073	208	1,77	1,096	142
Programas de círculos de calidad: grupos voluntarios de trabajadores del mismo nivel y bajo un mismo mando, que se reúnen periódicamente con el fin de buscar mejoras en su área de trabajo. Se ocupan de sugerir mejoras de calidad y productividad que serán evaluadas por la dirección de la empresa.	<i>Part4</i>	1,99	1,369	105	1,52	0,941	209	1,36	0,749	141
Programas de grupos de sugerencias diferentes a los círculos de calidad: grupos para proponer sugerencias que pueden ser formados por personal de diferentes departamentos o niveles de mando y con áreas de trabajo más extensas que los círculos de calidad.	<i>Part5</i>	2,04	1,386	105	2,36	1,337	209	2,20	1,240	139
Programas de comités de empresa o negociación colectiva: participación indirecta a través de los sindicatos	<i>Part6</i>	2,01	1,471	105	1,19	0,552	210	1,14	0,424	141
Programas de miniempresas: parte de la empresa funciona como unidad de negocio independiente, produciendo sus propios bienes o servicios, con un alto grado de autonomía.	<i>Part7</i>	1,22	,832	105	1,46	0,957	211	1,43	0,938	140
Programas de grupos de trabajo autónomos o semiautónomos: también llamados equipos de trabajo. El grupo es responsable del producto o parte del producto con gran autonomía en las decisiones operativas que son tomadas por los propios trabajadores.	<i>Part8</i>	1,30	,878	105	1,47	0,855	209	1,44	0,838	142

Tabla 5 – Indicadores de participación

Las prácticas de participación también presentan un comportamiento diferente entre España y USA. Hay prácticas que afectan a un mayor porcentaje de la plantilla en España (círculos de

calidad y comités de empresa) y otras donde el porcentaje es mayor Estados Unidos (programas de sugerencias individuales y encuestas de opinión). También se identifican prácticas que son muy poco usadas en todas las empresas de las muestras (miniempresas y grupos semiatónomos).

Para la validación de las escalas hemos construido dos modelos que hemos contrastado con los datos de las tres muestras (figura 1).



Figura 1 – Modelos a validar

El modelo 1 (parte izquierda de la figura 1) agrupa todas las prácticas en un único factor con 30 ítems. El modelo 2 (parte derecha de la figura 1) representa los constructos comentados en el marco teórico e incluye 4 factores: información (5 ítems), formación (7 ítems), remuneración (9 ítems) y participación (8 ítems). Los resultados obtenidos con el modelo 1, en las tres muestras, presentan un mal ajuste (CFI, IFI, GFI y AGFI en torno al 0.7 y MFI en torno al 0.3. RMSA superior a 0.8). Sin embargo, el α de Cronbach es superior a 0.85 en las tres muestras. El modelo 2 presenta una mejora notable de los indicadores, aunque su ajuste no llega a ser bueno (la Chi2 no alcanza el nivel adecuado y algunos los estimadores de ajuste se quedan un poco por debajo de los límites recomendados). Por ello, hemos analizado una a una las escalas que componen este modelo para identificar posibles explicaciones.

	d.f.	Chi2	Chi2 signif	Chi2 / d.f.	CFI	IFI	MFI	GFI	AGFI	RMSA
	(ind)	(Ind)								
<i>España 97</i>	371 (406)	547.448 (1472.446)	.000	1.475	.835	.840	.432	.755	.712	.068
<i>USA 96</i>	371 (406)	653.263 (1730.036)	.000	1.760	.787	.792	.514	.821	.790	.060
<i>USA 99</i>	371 (406)	570.134 (1446.527)	.000	1.536	.809	.815	.498	.788	.751	.061

Tabla 6. Indicadores de ajuste del modelo 2

La escala de comunicación (por motivos de espacio no podemos incluir la tabla que puede solicitarse al primer autor) presenta un ajuste muy bueno, aunque algunos valores de la muestra USA99 no exceden del estándar. El α de Cronbach es bastante bueno y la varianza extraída se sitúa en un nivel suficiente.

La escala de formación (por motivos de espacio no podemos incluir la tabla que puede solicitarse al primer autor), sin tener un ajuste tan bueno como la de comunicación, presenta un ajuste muy bueno, aunque la significación de la Chi2 y el RMSA de todas las muestras no concuerdan con el estándar. El α de Cronbach es bastante bueno y la varianza extraída se sitúa en un nivel suficiente, aunque para la muestra de USA96 es muy bajo.

La escala de remuneración (tabla 7) tiene ciertos problemas de ajuste, con muchos valores fuera de los límites. Esto es más frecuente en la muestra española (pues los valores para

USA99 y USA96 son, globalmente, aceptables). Los valores de α de Cronbach son justitos para la muestra española y claramente insuficientes para las muestras USA. La varianza extraída es excesivamente baja. Esto concuerda con investigaciones precedentes que han informado acerca de las complicaciones de la construcción de escalas de remuneración, especialmente en Europa (Guerrero y Barraud-Didier, 2004).

	d.f. (ind)	Chi2 (Ind)	Chi2 signif	Chi2/d. f.	CFI	IFI	MF1	GFI	AGFI	RMS A	α	Fiab.	e.v
España 97	27 (36)	62.873 (135.169)	.000	2.328	.638	.668	.843	.887	.811	.113	.649	.656	.17
USA 96	27 (36)	52.827 (130.796)	.002	1.956	.728	.751	.941	.944	.907	.067	.447	.357	.13
USA 99	27 (36)	34.431 (120.431)	.153	1.275	.912	.920	.974	.952	.920	.044	.580	.547	.16

Tabla 7. Comparativo Remuneración España – USA 96 – USA 99

La escala de participación (tabla 8), sin llegar al caso e la escala de remuneración, tiene ciertos problemas de ajuste (especialmente en la Chi2 y el RMSA). Los valores de α de Cronbach son justitos pero suficientes para las tres muestras. Pero la varianza extraída es excesivamente baja. .

	d.f. (ind)	Chi2 (Ind)	Chi2 signif	Chi2 / d.f.	CFI	IFI	MF1	GFI	AGFI	RMS A	α	Fiab.	e.v
<i>España</i> 97	20 (28)	31.908 (157.606)	.04429	1.595	.908	.913	.945	.930	.875	.076	.736	.738	.27
<i>USA</i> 96	20 (28)	45.487 (236.168)	.00095	2.274	.878	.882	.942	.947	.905	.078	.648	.680	.22
<i>USA</i> 99	20 (28)	41.553 (206.670)	.00316	2.077	.879	.885	.927	.924	.863	.087	.658	.723	.26

Tabla 8. Comparativo Participación España – USA 96 – USA 99

5. Discusión y conclusiones

En las investigaciones sobre programas de alta implicación es habitual crear cuatro escalas diferenciadas: comunicación, formación, remuneración y participación. Los programas que las componen son más o menos comunes en los diferentes trabajos publicados. Pero el uso de escalas aditivas para valorar estos cuatro constructos es un hecho habitual.

Sin embargo, los datos de nuestra investigación no permiten validar la Hipótesis 1. Es cierto que el modelo de 4 constructos mejora el nivel de ajuste, cuando se compara frente a un modelo de un solo factor. Sin embargo, estas medidas quedan un poco lejos de los criterios que se asumen como ajuste adecuado. Analizando con detalle cada constructo, podemos comprobar que dos de ellos (comunicación y formación), presentan un buen ajuste entre los datos y el modelo. Probablemente el modelo mejoraría con la incorporación de nuevas dimensiones para las escalas de remuneración y participación, ya que los estadísticos obtenidos nos hacen dudar de su pretendida unidimensionalidad. Esta idea es avalada por las propuestas de algunos autores (Lawler III et al., 1998).

Por otra parte, las Hipótesis 2^a y 2^b han sido globalmente demostradas. Aunque hay ciertas variaciones de resultados entre las distintas muestras, globalmente los resultados son bastante comparables.

Consideramos interesante extender esta investigación en el futuro, explorando modelos con diferente número de factores para comprobar si las propuestas planteadas en algunas investigaciones minoritarias tienen mejor ajuste que la corriente principal de pensamiento en el área.

Agradecimientos

Agradecemos a Graziela Conci su contribución y trabajo en el desarrollo de esta comunicación.

Referencias

- Bae, J.; Lawler John J (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of management Journal*, Vol. 43, n°. 3, pp. 502-517.
- Bagozzi, R. P. (1994). Structural Equation Models in marketing research: Basic principles, en R. P. Bagozzi (dir), *Principles of Marketing Research*, pp. 317-385. Blackwell Publishers.
- Benson, G. S.; Young, S. M.; Lawler III, E. E. (2006). High-involvement work practices and analysts' forecasts of corporate earnings. *Human resource management*, Vol. 45, n°. 4, pp. 519-537.
- Bentler, P. M. (2002). *EQS 6 Structural Equations Program Manual* Multivariate Software, Inc.
- Camelo, C.; Martin, F.; Romero, P. M.; Valle, R. (2004). Human resources management in Spain: is it possible to speak of a typical model? *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, n°. 6, pp. 935-958.
- Combs, J.; Liu, Y.; Hall, A.; Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, Vol. 59, n°. 3, pp. 501-528.
- Cua, K.; McKone, K.; Schroeder, R. G. (2001). Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 19, n°. 6, pp. 675-694.
- Datta, D. K.; Guthrie, J. P.; Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of management Journal*, Vol. 48, n°. 1, pp. 135-145.
- Drummond, I.; Stone, I. (2007). Exploring the potential of high performance work systems in SMEs. *Employee Relations*, Vol. 29, n°. 2, pp. 192-207.
- Flynn, B. B.; Sakakibara, S. (1995). Relationship between JIT and TQM: Practices and performance. *Academy of management Journal*, Vol. 38, n°. 5, p. 1325.
- Forza, C. (1996). Work Organization in Lean Production and Traditional Plants - What Are the Differences. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, n°. 2, p. 42+.
- Fullerton, R. R.; McWatters, C. S. (2002). The role of performance measures and incentive systems in relation to the degree of JIT implementation. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, n°. 8, pp. 711-735.
- Gibson, C. B.; Porath, C. L.; Benson, G. S.; Lawler III, E. E. (2007). What results when firms implement practices: The differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, n°. 6, pp. 1467-1480.

- Guerrero, S.; Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, n° 8, pp. 1408-1423.
- Guthrie, J. P.; Spell, C. S.; Nyamori, R. O. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, n° 1, pp. 183-197.
- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis*, 4° ed. Prentice Hall
- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; Black, W. C. (1999). *Análisis de datos multivariante*, 4° ed. Prentice Hall
- Hogan, E. A.; Martell, D. A. (1987). A confirmatory structural equations analysis of the job characteristics model. *Organizational Behavior and Human dEcision Processes*, Vol. 39, n° 2, pp. 242-263.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Applied psychology: an international review*, Vol. 67, n° 3, pp. 341-349.
- Konczak, L. J.; Stelly, D. J.; Trusty, M. L. (2000). Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 60, n° 2, pp. 301-313.
- Lawler III, E. E. (1991). *High involvement Management* Jossey-Bass
- Lawler III, E. E. (1996). *La ventaja definitiva* Granica
- Lawler III, E. E. (2005). From human resource management to organizational effectiveness. *Human resource management*, Vol. 44, n° 2, pp. 165-169.
- Lawler III, E. E.; Mohrman, S.; Benson, G. (2001). *Organizing for high performance: employee involvement, TQM, reengineering, and knowledge management in the fortune 1000*. The CEO report Jossey-Bass
- Lawler III, E. E.; Mohrman, S.; Ledford, G. (1998). *Strategies for high performance organizations: employee involvement, TQM, and reengineering programs in fortune 1000 coporations* Jossey-Bass
- Lawler III, E. E.; Mohrman, S. A.; Ledford, G. E. (1992). *Employee involvement and total quality management: practices and results in Fortune 1000 companies* Jossey-Bass
- Lin, W. B. (2006). The exploration of employee involvement model. *Expert Systems with Applications*, Vol. 31, n° 1, pp. 69-82.
- Lowe, J.; Delbridge, R.; Oliver, N. (1997). High-Performance Manufacturing - Evidence from the Automotive Components Industry. *Organization Studies*, Vol. 18, n° 5, pp. 783-798.
- Marin-Garcia, J. A.; Bonavía Martín, T.; Miralles Insa, C. (2008). The use of employee participation in the USA and Spanish companies. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, Vol. 3, n° 1, pp. 71-80.
- Matthews, R. A.; Diaz, W. M.; Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, Vol. 32, n° 3, pp. 297-318.
- Ooi, K. B.; Arumugam, V.; Safa, M. S.; Bakar, N. A. (2007). HRM and TQM: association with job involvement. *Personnel Review*, Vol. 36, n° 6, pp. 939-962.

- Roberts, Ch.; Probst, T.; Martocchio, J.; Drasgow, F. A.; Lawler, J. (2001). Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism. *Academy of Management*.
- Shah, R.; Ward, P. T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, Vol. 25, n° 4, pp. 785-805.
- Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of Operations Management*, Vol. 25, n° 1, pp. 83-109.
- Smith, A.; Oczkowski, E.; Noble, C.; Macklin, R. (2003). New management practices and enterprise training in Australia. *International Journal of Manpower*, Vol. 24, n° 1, pp. 31-47.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace - Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of management Journal*, Vol. 38, n° 5, pp. 1442-1465.
- Spreitzer, G. M.; Mishra, A. K. (1999). Giving up control without losing control: Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. *Group & Organization Management*, Vol. 24, n° 2, pp. 155-187.
- Sung, J.; Ashton, D. (2005). High Performance Work Practices: linking strategy and skills to performance outcomes DTI in association with CIPD
- Tari, J. J.; Molina, J. F.; Castejón, J. L. (2007). The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes. *European Journal of Operational Research*, Vol. 183, n° 2, pp. 483-501.
- Ullman, J. B.; Bentler, P. M. (2004). Structural Equation Modeling, en M. Hardy y A. Bryman (dir), *Handbook of Data Analysis*, pp. 431-458. SAGE.
- Wood, S.; de Menezes, L. M. (2008). Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British economy. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, n° 4, pp. 639-683.
- Yu, C.-S.; Finegold, D.; Lawler III, E. E.; Cochran, D. S. (2000). Does cultural fit matter? The adoption and effectiveness of the employee involvement practices in China and the United States. *Current Topics on Management*, Vol. 5.
- Zatzick, C. D.; Iverson, R. D. (2006). High-involvement management and workforce reduction: Competitive advantage or disadvantage? *Academy of management Journal*, Vol. 49, n° 5, pp. 999-1015.