

Resultados percibidos obtenidos por las empresas asociados al uso de las prácticas de alta implicación (HIWP) (*perceived results obtained by companies associated to the use of high involvement work practices*)

Graziela Conci¹

¹ Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera S/N 46021 Valencia. gracon@doctor.upv.es

Resumen: (abstract)

El objetivo principal de este artículo es investigar las relaciones entre las prácticas de alta implicación (HIWP) y los resultados percibidos por los mandos de las empresas. En la investigación identificamos los metaanálisis y revisiones de literatura realizados en los últimos 25 años. Aportamos una revisión de literatura de los artículos publicados en los años no contenidos en las revisiones anteriores (del 2007 al 2011) y que analizan la asociación de los indicadores de productividad, satisfacción, calidad, competitividad o atención al cliente como resultados de la aplicación de las HIWP. Como principal conclusión podemos indicar que la adopción de las HIWP, en general, aporta resultados positivos a las organizaciones.

(The main goal of this article is to investigate the relationships between high involvement work practices (HIWP) and the results perceived by managers of the companies using them. In the research we identify both the meta-analyses and the literature reviews done in the last 25 years. We present a revision of the literature of the articles published in the years not included in the previous revisions (from 2007 to 2011) and that analyze the association of productivity, satisfaction, quality, competitiveness or customer care indicators, as a result of the use of HIWP. As a main conclusion we can show that the adoption of HIWP, in general, contribute with positive results to the organizations).

Keywords: practicas de recursos humanos; alta implicación; resultados; participación; revisión de literatura (human resources practices; high implication; results; participation; literature revision).

1. Introducción

Para actuar en el mercado actual, las organizaciones deben ser dinámicas y deben estar preparadas para enfrentarse a la competencia. Ante este escenario las empresas buscan estrategias que contribuyan a mantenerse en el mercado. Tradicionalmente, el uso de tecnología en productos y procesos y el acceso a fuentes de capital son puntos fundamentales para generar resultados positivos en las organizaciones. Sin embargo, en la actualidad, sólo estos recursos no son suficientes para mantener las organizaciones en el mercado. El acceso a tecnología o al capital, son activos que están disponibles en el mercado y a los que pueden acceder un gran número de organizaciones. Ahora bien, los recursos humanos, son un tipo de activo diferente, que pueden capturar y retener una ventaja competitiva, pues al mismo tiempo, no son fáciles de imitar y copiar por la competencia. Los recursos humanos pueden aportar la sostenibilidad de la ventaja competitiva y un rendimiento superior, siendo un activo valioso e intangible de una organización (Lee et al., 2010).

Las investigaciones en el área de la gestión de recursos humanos han sido abundantes en los últimos años. Estos trabajos han permitido hacer avanzar a la disciplina y han tratado cuestiones interesantes tanto para académicos como para profesionales. Una de las cuestiones más importantes dentro de las investigaciones de las prácticas de recursos humanos de alta implicación (HIWP) es entender como los sistemas de alta implicación afectan a los resultados de la empresa (Becker y Huselid, 2006; Bonavia y Marin-Garcia, 2011; Evans y Davis, 2005; Huselid y Becker, 1996; Marin-Garcia et al., 2008; Marin-Garcia et al., 2011a; Marin-Garcia et al., 2011b; Marin-Garcia y Conci, 2009).

Aunque existe una evidencia creciente de que las HIWP afectan el desempeño organizacional, las diferentes características de la muestra, los diseños de investigación, las prácticas examinadas y los diferentes tipos de medidas de resultados nos llevan a unos resultados que varían notablemente, haciendo que el efecto global sea difícil de estimar (Combs et al., 2006).

Para aclarar si las prácticas de alta implicación afectan el desempeño organizacional, en este artículo buscamos:

- Identificar qué han concluido las revisiones de literatura ya realizadas, indicando sus objetivos y resultados.
- Identificar si hay algún periodo no cubierto por las revisiones de literatura existentes y, en este caso, incluir estudios recientes que contribuyan a clarificar el modo en que las practicas de alta implicación afectan el desempeño organizacional medido como indicadores percibidos por los mandos de los resultados operativos (productividad, calidad, atención al cliente, satisfacción, competitividad) o financieros.

2. Revisiones de literatura sobre HIWP y resultados empresariales

Hemos localizado cinco revisiones de literatura, publicadas entre 1985 y 2011, que nos aportan información sobre la influencia de las HIWP en los resultados organizacionales. En la tabla 1 mostramos estas revisiones, el periodo de tiempo revisado y las variables de resultados analizadas.

Tabla 1 – Revisiones de literatura sobre HIWP y desempeño

	<i>(Miller y Monge, 1986)</i>	<i>(Wagner III y Gooding, 1987)</i>	<i>(Zacharatos et al., 2007)</i>	<i>(Combs et al., 2006)</i>	<i>(Delarue et al., 2008)</i>
Periodo analizado	1939-1979	1951-1983	1979-2003	1990-2005	1994-2006
Indicadores percibidos de resultados operativos medidos de manera independiente: productividad, satisfacción, calidad, competitividad y/o atención al cliente	x	x	x	x	x
Indicadores percibidos de resultados financieros				x	x
Indicadores globales de resultados percibidos (varios resultados operativos y/o financieros juntos)		x	x	x	x

El artículo de Miller y Monge (1986) es un metaanálisis realizado con investigaciones desde el año 1939 al año 1979. En él se estudia los efectos de la participación en la productividad y satisfacción. En este metaanálisis se identifican 41 correlaciones entre participación y satisfacción y 25 correlaciones entre participación y productividad. El análisis indica que hay una correlación positiva con ambos indicadores.

Wagner y Gooding (1987) también realiza un metaanálisis, revisando parte de los artículos de Miller y lo extienden incluyendo artículos nuevos. El periodo cubierto por este metaanálisis corresponde a publicaciones entre los años 1951 y 1983. En este metaanálisis se relacionan los efectos de la participación con cinco indicadores: rendimiento en la tarea, calidad de las decisiones, motivación, satisfacción y aceptación de las decisiones por parte de los operarios. Los resultados indican un efecto positivo de las HIWP y apoyan las conclusiones del artículo de Miller y Monge (1986).

Veinte años después Zacharatos et al. (2007) realizan un metaanálisis más específico, relacionando las HIWP con los resultados, pero centrándose en el sector de automoción de los Estados Unidos. En esta investigación se estudian 14 artículos asociados a su objetivo. El estudio abarca el período de 1979 a 2003. Los resultados obtenidos en este metaanálisis indican que las HIWP generan efectos positivos tanto para los trabajadores como para las organizaciones del sector analizado.

En el año 2006 se publicó un metaanálisis de los resultados de 92 investigaciones sobre la influencia de las HIWP sobre el desempeño empresarial (Combs et al., 2006). Este metaanálisis se centra en aquellas prácticas en las que existe un mayor consenso en su catalogación como práctica de alta implicación. Del total de 22 prácticas que los investigadores describían como práctica de alta implicación, y dado que no hay unanimidad entre los investigadores en su catalogación (Zheng et al., 2006), se eliminaron del análisis las nueve prácticas que aparecieron en menos de cinco estudios. Como resultado de este cribado, se analiza la influencia de 13 prácticas: incentivos (31 efectos), capacitación (29), compensación (18), participación (18), selección (15), promoción interna (12), planificación (10), trabajo flexible (8), evaluación de desempeño (8), procedimientos de reclamación (8), equipos de trabajo (8), intercambio de información (7) y seguridad en el empleo (6). El número de prácticas incluidas en las investigaciones analizadas oscila entre 2 y 13, con un valor medio de 6,2 (Combs et al., 2006). En este metaanálisis, Combs et al. (2006) plantean un modelo en el que se reflejan las contribuciones de su estudio, entre las que destacamos:

- Las HIWP afectan positivamente al rendimiento de las empresas.
- Los sistemas de HIWP tienen mayores efectos que el uso aislado de cada práctica por separado.

Por último, Delarue et al. (2008) realiza una revisión de literatura enfocada en la participación y sus efectos en los resultados medidos con variables objetivas y con percepciones de los mandos. Los autores concluyen que, en general, la adopción de estructuras de participación puede dar resultados positivos para las organizaciones.

Los artículos presentados nos indican que las HIWP son una herramienta importante en la búsqueda de mejores resultados. Nos queda pendiente la visión de los últimos cinco años (de 2007 a 2011), que pretendemos estudiar en este artículo para establecer si esta tendencia positiva se sigue verificando o si algo ha cambiado en las investigaciones recientes.

3. Método

Para lograr los objetivos de este artículo, en primer lugar se identificaron los artículos que trataban sobre HIWP y resultados, publicados a partir de las fechas de las últimas revisiones localizadas (Combs et al., 2006; Delarue et al., 2008). La búsqueda se realizó consultando las bases de datos Business Source Premier y Web of Science, a partir del año 2007, con estas palabras clave:

Titulo resumen o palabras clave =(High AND (involvement OR Performance) AND work* AND (System* OR practice*)) OR (HRM OR (Human AND Resource AND Management)) OR (HIWP OR HPWP)

AND Titulo resumen o palabras clave=((organizational AND performance) Or (competitive advantage) OR (Firm AND Performance))

AND DocType=Article

De los resultados obtenidos se realizó un filtro manual por título y resumen (Medina-López et al., 2010). En el primer paso, se seleccionaron aquellas referencias que cumplían simultáneamente estos dos criterios:

1. Trataban sobre prácticas/programas de HRM o HIWP
2. Definían los programas o analizan el grado de implantación o las variables que explican su grado de implantación o su éxito o describen el modo de medir sus resultados.

Quedando en total 116 artículos (tabla 2)

Tabla 2. Resultados de la búsqueda

Año	Cantidad de artículos
2011	8
2010	20
2009	16
2008	15
2007	57
Total	116

Posteriormente se realizó un filtrado de esos 116 artículos, leyendo el artículo completo y seleccionando sólo aquellos que relacionaban el grado de uso de las prácticas de alta implicación y los resultados. Tras este filtro quedaron 25 artículos, que se relacionan en el anexo 1 junto con sus principales resultados.

4. Resultados

En el análisis de estos artículos seleccionados se tuvieron en cuenta los que presentaban indicadores percibidos relacionados a productividad, calidad, atención al cliente, satisfacción,

competitividad, otros resultados percibidos y resultados financieros. No se tuvieron en cuenta otros indicadores que aparecían, dado que no eran objeto del estudio.

De los artículos seleccionados, la mayoría presentaba asociaciones positivas entre HIWP y resultados. Los indicadores de resultados más estudiados son los indicadores generales de resultados percibidos (19) - absentismo, innovación, etc.-, seguidos por resultados percibidos financieros (13), calidad (9), productividad (7) y satisfacción (9). Los resultados que aparecen con menor frecuencia son competitividad (3) y atención al cliente (2).

Para facilitar el análisis, hemos agrupado los resultados percibidos por los mandos en tres grandes grupos (Lawler III et al., 1998; Marin-Garcia, 2002; Marin-Garcia y Conci, 2009; Marin-Garcia y Conci, 2010):

- a) Resultados operativos: calidad, productividad, atención al cliente, competitividad.
- b) Recursos Humanos (RRHH): satisfacción de los trabajadores, rotación.
- c) Resultados financieros: rentabilidad de los activos de la empresa (ROA), rentabilidad financiera (ROE), volumen de ventas.

A continuación presentamos una tabla que comparan los resultados que hemos obtenido en la revisión de los artículos estudiados para esta investigación:

Como podemos visualizar en el resumen de la tabla 3, los resultados obtenidos con la revisión de los artículos nos indican que el uso de las HIWP es una posibilidad efectiva de obtener mejores resultados, sean resultados operativos, financieros o de recursos humanos.

Diversos estudios sugieren que el uso de programas de alta implicación mejoran los resultados operativos, como por ejemplo la productividad. Estos resultados coinciden con investigaciones previas que encontraron una fuerte relación entre la aplicación conjunta de prácticas de HIWP y la productividad de los empleados y los resultados de la empresa (Bryson et al., 2005; Cooke, 1994; Datta et al., 2005; Delaney y Godard, 2001; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995).

Estudios previos han puesto en duda si las pruebas de estudios anteriores podrían ser vistas como la demostración que las prácticas de alta implicación cambian los resultados de la empresa (Wall y Wood, 2005; Wright et al., 2005). Específicamente Cappelli et al (2001) argumenta que el uso de las practicas de alta implicación pueden aumentar la productividad, pero también aumentar los costes de la mano de obra pues requieren personal mas calificado, y por lo tanto, el impacto en la ventaja competitiva de la empresa no son tan significativos.

Las empresas buscan obtener resultados financieros positivos, utilizando varias estrategias como reducción de costes, economía de escalas, productividad, etc. (Katou y Budhwar, 2007). Los estudios demuestran que el uso de las HIWP es una de las estrategias que auxilia las organizaciones en la búsqueda de mejores resultados financieros.

De acuerdo con este punto de vista, el capital humano se propone como uno de los recursos clave para que las empresas puedan construir su ventaja competitiva (Becker y Huselid, 2006; Camelo et al., 2004; Huselid, 1995). Las herramientas de alta implicación en recursos humanos promueven impactos en las actividades empresariales. Las empresas que buscan mejorar su nivel empresarial deben dar importancia a la promoción de la gestión de

recursos humanos prácticas. Estos esfuerzos pueden ayudar a desarrollar el potencial y habilidades de los y por consiguiente a los resultados empresariales (Becker y Huselid, 2006; Edwards y Wright, 2001; Kaya, 2006). En una investigación realizada con empresas de Nueva Zelanda (Guthrie, 2001) se ha demostrado que las herramientas de alta implicación aumentan la capacidad de retención de los empleados en las empresas. Otras investigaciones han encontrado que la implicación de los empleados mejora el clima laboral y reduce la rotación de los empleados (Huselid, 1995; Riordan et al., 2005; Vandenberg et al., 1999). También se han hallado evidencias de que las herramientas de alta implicación promueve el compromiso y la participación de todos los individuos en la organización con los objetivos de calidad (Bou y Beltran, 2005; Ooi et al., 2007).

Tabla 3. Investigaciones centradas en resultados de las empresas y sus conclusiones

Tipos de Resultados	Mejoran	No concluyentes o que empeoran
Resultados operativos	(Castellanos y Martin, 2011) (Fabling y Grimes, 2010) (Gittell et al., 2010) (Chand, 2010) (Lee et al., 2010) (Browning et al., 2009) (Guthrie et al., 2009) (Katou y Budhwar, 2010) (Edralin, 2008) (Katou, 2008) (Vlachos, 2008) (Ghebregiorgis y Karsten, 2007) (Gibson et al., 2007) (Katou y Budhwar, 2007)	(Ghebregiorgis y Karsten, 2007)
Resultados financieros	(Castellanos y Martin, 2011), (Moideenkutty et al., 2011) (Razouk, 2011) (Aragon-Sanchez y Esteban-Lloret, 2010) (Chand, 2010) (Katou y Budhwar, 2007) (Gibson et al., 2007) (Fabling y Grimes, 2010) (Katou y Budhwar, 2010) (Lee et al., 2010) (Messersmith y Guthrie, 2010) (Vlachos, 2008)	---
RRHH (satisfacción y atención)	(Castellanos y Martin, 2011) (Chang y Chen, 2011), (Mendelson et al., 2011) (Edralin, 2008) (Chand, 2010) (Katou y Budhwar, 2010) (Edralin, 2008) (Katou, 2008) (Gibson et al., 2007) (Katou y Budhwar, 2007)	---

5. Conclusiones

Esta revisión nos sugiere que no ha habido cambios sustanciales después del último metaanálisis realizado. En su inmensa mayoría, los estudios nos indican que las HIWP ofrecen resultados positivos a las organizaciones. Basado en todo que se ha analizado en esta revisión, podemos concluir que las practicas de alta implicación afectan positivamente los resultados de las empresas, medidos como percepciones de los mandos. Se incluye en resultados los indicadores de calidad, productividad, satisfacción, competitividad, atención al cliente, resultados percibidos en general y resultados financieros. Las empresas que centran esfuerzos en la aplicación de las HIWP tendrán mejores resultados en el entorno empresarial.

Observando la tabla del anexo 1, podemos verificar que hay algunas lagunas que para futuras líneas de investigación. Las destacamos a continuación:

- Muchos de los autores no se centran en los cuatros constructos que consideramos HIWP (comunicación, participación, remuneración y formación). Muchos estudios se centran en las HIWP como un conjunto, sin determinar de modo específico cuales son los constructos que lo componen.
- La mayoría de los estudios no contemplan todas las variables que proponemos en nuestra investigación. El número de resultados “nd” (no disponible) es el doble de la suma de los demás resultados obtenidos.
- Una posible futura investigación, seria contemplar los cuatro constructos de las HIWP asociados a todos los indicadores: calidad, productividad, satisfacción, competitividad, atención al cliente, resultados percibidos en general y resultados financieros.

Por último, cabe resaltar que la gran mayoría de las investigaciones no utilizan datos objetivos, en general se trabaja con resultados percibidos, y este es un campo de investigación que debe ser más explorado en el futuro (Katou y Budhwar, 2007);(Yang y Lin, 2009).

6. Agradecimientos

Este trabajo se ha realizado con la financiación del proyecto "arquitectura de las practicas de alto rendimiento de gestión de operaciones y gestión de recursos humanos: definición de los constructos, modelo factorial y establecimiento del path dependence" (PAID-06-09-2850) de la Universidad Politécnica de Valencia.

ANEXO 1

Relación de las HIWP con los resultados percibidos por los mandos en las investigaciones incluidas en la revisión.

Legenda: Nd: no disponible (no se ha analizado el cruce entre esas variables); +: asociación positiva; -: asociación negativa; = no se aprecia asociación significativa.

Citas	Constructos	Tamaño de la muestra (N)	Productividad	Calidad	Atención	Satisfacción	Competitividad	Resultados financieros	Resultados en general
(Castellanos y Martin, 2011)	Formación	n=118 empresas España ≥ 50 empleados	+	+	+	+	nd	+	nd
(Chang y Chen, 2011)	HIWP	n=284 peluqueras	nd	nd	nd	+	nd	nd	+
(Mendelson et al., 2011)	HIWP	n=313 empleados de empresas públicas y privadas de Canada	nd	nd	nd	+	nd	nd	+
(Moideenkutty et al., 2011)	HIWP	n=87 empresas de Oman	nd	nd	nd	nd	nd	+	+
(Razouk, 2011)	HIWP	n=275 de SMEs	nd	nd	nd	nd	nd	+	+
(Aragon-Sanchez y Esteban-Lloret, 2010)	Formación	n=374 empresas españolas	nd	nd	nd	nd	nd	+	+
(Chand, 2010)	Formación Participación Compensación Comunicación	n=52 hoteles de India	nd	+	nd	+	nd	+	nd
(Fabling y Grimes, 2010)	HIWP	n= 2.147 empresas de Nueva Zelanda	+	nd	nd	nd	+	+	nd
(Gittell et al., 2010)	HIWP	n=878 entrevistados de unidades de ortopedia	nd	+	nd	nd	nd	nd	+
(Katou y Budhwar, 2010)	Formación Participación	n=178 empresas de Grecia	nd	nd	nd	nd	nd	+	+

Citas	Constructos	Tamaño de la muestra (N)	Productividad	Calidad	Atención	Satisfacción	Competitividad	Resultados financieros	Resultados en general
	Compensación Comunicación								
(Kuvaas y Dysvik, 2010)	Participación	n=838 entrevistados de 4 empresas de Noruega	nd	nd	nd	nd	nd	nd	-
	Comunicación		nd	nd	nd	nd	nd	nd	+
	Compensación		nd	nd	nd	nd	nd	nd	- (motivación)
(Lee et al., 2010)	Formación Participación Compensación	n=236 directivos que trabajan en empresas siderúrgicas de Taiwan	nd	+	nd	nd	nd	+	+
(Messersmith y Guthrie, 2010)	HIWP	n=215 de la base de datos del National Establishment Time-Series (NETS) - EUA	nd	nd	nd	nd	nd	+	+
(Browning et al., 2009)	<i>Formación</i> <i>Comunicación</i> <i>Participación</i> <i>Compensación</i>	n=44 interviews with the owners, CEOs or managers of 37 service firms Nueva Zelanda	nd	nd	nd	nd	+	nd	+
(Gardner y Wright, 2009)	HIWP	n=32 surveys from HR executives and 16 surveys from line executives firms northeast EUA	nd	nd	nd	nd	nd	nd	+
(Guthrie et al., 2009)	HIWP	n= 204 completed HR surveys Ireland's Top 1000 Companies	+	nd	nd	nd	nd	nd	nd

Citas	Constructos	Tamaño de la muestra (N)	Productividad	Calidad	Atención	Satisfacción	Competitividad	Resultados financieros	Resultados en general
(Katou y Budhwar, 2010)	Formación Participación Compensación Comunicación	n=178 organisations operating in the Greek manufacturing sector	nd	+	nd	+	+	+	+
(Yang y Lin, 2009)	HIWP	n=277 completed HR surveys hospital in Taiwan	nd	nd	nd	nd	nd	nd	+
(Apospori et al., 2008)	Formación	n= 6.705 Questionnaires from 21 European countries that participated in CRANET	nd	nd	nd	nd	nd	nd	+ (southern European)
	Comunicación		nd	nd	nd	nd	nd	nd	= (northern European)
(Edralin, 2008)	Formación Compensación	n=20 business corporations in Phillipinnes, 1003 questionnaires	+	nd	nd	+	nd	nd	+
(Katou, 2008)	Comunicación Participación Compensación Formación	n=178 organizations of ICAP Group from Greek	+	+	nd	+	nd	nd	+
(Vlachos, 2008)	Comunicación Participación Compensación Formación	n=71 organizations of Greek food companies	+	+	nd	nd	nd	+	+
(Ghebrejorgis y Karsten, 2007)	Formación Compensación	N=84 private and public firms of Eritrea	- +	nd	nd	nd	nd	nd	nd

Citas	Constructos	Tamaño de la muestra (N)	Productividad	Calidad	Atención	Satisfacción	Competitividad	Resultados financieros	Resultados en general
(Gibson et al., 2007)	Comunicación	N=211 firms in 1996 and 143 in 1999 surveys of Fortune 1000	nd	+	+	nd	nd	+	nd
(Katou y Budhwar, 2007)	Comunicación Formación Participación Remuneración	n=178 organizations of ICAP Group from Greek	nd	+	nd	+	nd	+	+
	Número de nd	145	22	21	28	22	27	17	8
	Número de +	61	7	9	2	8	3	13	19
	Número de -	3	1	0	0	0	0	0	2
	Número de =	1	0	0	0	0	0	0	1

7. Referencias

- Apospori, E.; Nikandrou, I.; Brewster, C.; Papalexandris, N. (2008). HRM and organizational performance in northern and southern Europe. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, n° 7, pp. 1187-1207.
- Aragon-Sanchez, A.; Esteban-Lloret, N. M. (2010). Training in the Spanish Company: Just Improving Firm Performance? *Universia Business Review* n° 26, pp. 34-57.
- Becker, B. E.; Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, Vol. 32, n° 6, pp. 898-925.
- Bonavia, T.; Marin-Garcia, J. A. (2011). Integrating human resource management into lean production and their impact on organizational performance. *International Journal of Manpower*, Vol. 32, n° 8, pp. 923-938.
- Bou, J. C.; Beltran, I. (2005). Total quality management, high-commitment human resource strategy and firm performance: An empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 16, n° 1, pp. 71-86.
- Browning, V.; Edgar, F.; Gray, B.; Garrett, T. (2009). Realising competitive advantage through HRM in New Zealand service industries. *Service Industries Journal*, Vol. 29, n° 6, pp. 741-760.
- Bryson, A.; Forth, J.; Kirby, S. (2005). High-involvement management practices, trade union representation and workplace performance in Britain. *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 52, n° 3, pp. 451-491.
- 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.
- Cappelli, P.; Neumark, D. (2001). Do "High-performance" work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial and Labor relations Review*, Vol. 54, n° 4, pp. 737-775.
- Castellanos, R. M. M.; Martin, M. Y. S. (2011). Training as a source of competitive advantage: performance impact and the role of firm strategy, the Spanish case. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, n° 3, pp. 574-594.
- Chand, M. (2010). The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, n° 4, pp. 551-566.
- Chang, P. C.; Chen, S. J. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, n° 4, pp. 883-901.
- 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.
- Cooke, W. N. (1994). Employee participation programs, group-based incentives, and company performance: a union-nonunion comparison. *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 47, n° 4, pp. 594-609.
- 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.
- Delaney, J. T.; Godard, J. (2001). An industrial relations perspective on the high-performance paradigm. *Human Resource Management Review*, Vol. 11, n° 4, pp. 395-429.

- Delarue, A.; Van Hootegem, G.; Procter, S.; Burrige, M. (2008). Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, n° 2, pp. 127-148.
- Edralin, D. M. (2008). Innovative Human Resource Management (HRM) Practices as Predictors of Employee Job Involvement and Organizational Commitment. *Asian Journal of Technology Innovation*, Vol. 16, n° 2, pp. 67-81.
- Edwards, P.; Wright, M. (2001). High-involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, n° 4, pp. 568-585.
- Evans, W. R.; Davis, W. D. (2005). High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure. *Journal of Management*, Vol. 31, n° 5, pp. 758-775.
- Fabling, R.; Grimes, A. (2010). HR practices and New Zealand firm performance: what matters and who does it? *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, n° 4, pp. 488-508.
- Gardner, T.; Wright, P. (2009). Implicit human resource management theory: a potential threat to the internal validity of human resource practice measures. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, n° 1, pp. 57-74.
- Ghebregiorgis, F.; Karsten, L. (2007). Employee reactions to human resource management and performance in a developing country. *Personnel Review*, Vol. 36, n° 5, pp. 722-738.
- 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.
- Gittell, J. H.; Seidner, R.; Wimbush, J. (2010). A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work. *Organization Science*, Vol. 21, n° 2, pp. 490-506.
- Guthrie, J.; Flood, P.; Liu, W.; MacCurtain, S. (2009). High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, n° 1, pp. 112-125.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of management Journal*, Vol. 44, n° 1, pp. 180-190.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate performance. *Academy of management Journal*, Vol. 38, n° 3, pp. 635-672.
- Huselid, M. A.; Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations*, Vol. 35, n° 3, pp. 400-422.
- Katou, A. A.; Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, Vol. 28, n° 1, pp. 25-39.
- Katou, A. A. (2008). Measuring the impact of HRM on organizational performance. *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 1, n° 2, pp. 119-142.
- Katou, A. A.; Budhwar, P. S. (2007). The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms. *Thunderbird International Business Review*, Vol. 49, n° 1, pp. 1-35.
- Kaya, N. (2006). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, n° 12, pp. 2074-2090.

- Kuvaas, B.; Dysvik, A. (2010). Does best practice HRM only work for intrinsically motivated employees? *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, n°. 13, pp. 2339-2357.
- 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.
- Lee, F. H.; Lee, T. Z.; Wu, W. Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, n°. 9, pp. 1351-1372.
- MacDuffie, J. P. (1995). *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry*. *Industrial and Labor relations Review*, Vol. 48, n°. 2, p. 197.
- Marin-Garcia, J. A. (2002). *La gestión participativa en las grandes empresas industriales españolas: grado de uso, resultados obtenidos y comparación internacional*. ProQuest Information and Learning, sección UMI (publication number: 3025050).
- Marin-Garcia, J. A.; Bonavia, T.; Losilla, J.-M. (2011a). Exploring working conditions as determinants of job satisfaction: an empirical test among Catalonia service workers. *Service Industries Journal*, Vol. 31, n°. 12, pp. 2051-2066.
- Marin-Garcia, J. A.; Bonavia, 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.
- Marin-Garcia, J. A.; Conci, G. (2009). Exploratory study of high involvement work practices: Identification of the dimensions and proposal of questionnaire to measure the degree of use in the company. *Intangible Capital*, Vol. 5, n°. 3, pp. 278-300.
- Marin-Garcia, J. A.; Conci, G. (2010). Análisis factorial exploratorio para identificar las dimensiones subyacentes de los constructos de remuneración y participación. *Working Papers on Operations Management*, Vol. 1, n°. 1, pp. 46-55.
- Marin-Garcia, J. A.; Miralles Insa, C.; Garcia-Sabater, J. J.; Perello-Marin, M. R. (2011b). Alternative tools to mass production and human performance indicators in sheltered work centers of Valencian community (Spain). *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 4, n°. 3, pp. 467-480.
- Medina-López, C.; Marin-Garcia, J. A.; Alfalla-Luque, R. (2010). Una propuesta metodológica para la realización de búsquedas sistemáticas de bibliografía (A methodological proposal for the systematic literature review). *Working Papers on Operations Management*, Vol. 1, n°. 2, pp. 13-30.
- Mendelson, M. B.; Turner, N.; Barling, J. (2011). Perceptions of the presence and effectiveness of high involvement work systems and their relationship to employee attitudes: A test of competing models. *Personnel Review*, Vol. 40, n°. 1-2, pp. 45-69.
- Messersmith, J. G.; Guthrie, J. P. (2010). High Performance Work Systems in Emergent Organizations: Implications for Firm Performance. *Human resource management*, Vol. 49, n°. 2, pp. 241-264.
- Miller, K.; Monge, P. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: a meta-analytic review. *Academy of management Journal*, Vol. 29, n°. 4, pp. 727-753.
- Moideenkutty, U.; Al-Lamki, A.; Murthy, Y. S. R. (2011). HRM practices and organizational performance in Oman. *Personnel Review*, Vol. 40, n°. 1-2, pp. 239-251.
- 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.

- Razouk, A. A. (2011). High-performance work systems and performance of French small- and medium-sized enterprises: examining causal order. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, n°. 2, pp. 311-330.
- Riordan, C. M.; Vandenberg, R. J.; Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human resource management*, Vol. 44, n°. 4, pp. 471-488.
- Vandenberg, R. J.; Richardson, H. A.; Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, Vol. 24, n°. 3, p. 300.
- Vlachos, I. (2008). The effect of human resource practices on organizational performance: evidence from Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, n°. 1, pp. 74-97.
- Wagner III, J. A.; Gooding, R. Z. (1987). Shared influence and organizational behavior: a meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships. *Academy of management Journal*, Vol. 30, n°. 3, pp. 524-541.
- Wall, T. D.; Wood, S. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human relations*, Vol. 58, n°. 429, p. 462.
- Wright, P. M.; Gardner, T.; Moynihan, L. M.; Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, Vol. 58, n°. 2, pp. 409-446.
- Yang, C. C.; Lin, C. Y. Y. (2009). Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, n°. 9, pp. 1965-1984.
- Zacharatos, A.; Hershcovis, M. S.; Turner, N.; Barling, J. (2007). Human resource management in the North American automotive industry. A meta-analytic review. *Personnel Review*, Vol. 36, n°. 1/2, pp. 231-254.
- Zheng, C.; Morrison, M.; O'Neill, G. (2006). An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, n°. 10, pp. 1772-1803.