



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

¿Qué sabemos sobre la relación High
Involvement Work Practices y Performance?
¿Qué podemos hacer para saber más sobre la
relación entre las High Involvement Work
Practices y Performance?

Juan Antonio Marin-Garcia
Univ. POLITECNICA de Valencia



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
© Marin-Garcia, J.A. (2013)




UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

- 15 minutos
 - Introducción
 - A la charla
 - Editorial en WPOM (Vol4, nº2, 2013)
<http://ojs.upv.es/index.php/wpom> donde podéis encontrar la versión extendida de estas reflexiones
 - ¿Qué podemos decir con autoridad científica de la relación entre las HIWP y Performance?
 - Planteamiento del problema
 - Si os interesa el tema podemos pensar si en la reunión de la sección en Marzo/abril 2014 podemos tener un espacio para esto.
 - Esbozo de una posible línea de actuación para solucionar el problema planteado

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
© Marin-Garcia, J.A. (2013)




UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

Las preguntas que quiero responder a los profesionales

- ¿Por qué implantar HIWP y no programas de RRHH tradicionales? ¿Qué gano con las HIWP?
- ¿Cómo saber qué HIWP necesito en mi empresa y por cual empezar la implantación o como reflotar un HIWP que empieza a decaer?
- ¿Cómo gestionar el cambio que supone una implantación de HIWP?
- No sé si son las pregunta que “debemos” responder, pero vamos a asumir durante los próximos 15 minutos que sí

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
© Marin-Garcia, J.A. (2013)

ROGLE

CC BY NC ND

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

Introducción

- Soy consciente del riesgo de hablar de la relación entre HIWP y Performance ante vosotros
 - Sois Expertos en el área
 - Plan de trabajo de mis próximos 5 años. No puedo daros respuestas
- Tema que intuyo controvertido
 - Para los editores de revistas en general esto es un tema manido
 - Para muchos revisores es un tema zanjado que no aporta nada nuevo
 - Para mí, no tenemos ninguna evidencia científica para poder hacer afirmaciones contundentes. Tenemos muchas “PROPOSICIONES” interesantes pero pocas posibilidades de asegurar científicamente nada con las evidencias publicadas disponibles.
 - No sé lo que pensáis vosotros en estos momentos, ni lo que pensaréis dentro de 15 minutos.
- Entonces ¿por qué me he atrevido a ponerme delante de vosotros con este tema?
 - Mireia me pidió que fuera un tema “nuevo” (no lo que fuese a presentar en congreso o revista), que pudiera abrir líneas de trabajo y tener connotaciones de “metodología”
 - una propuesta de SLR para la revista JOM

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
© Marin-Garcia, J.A. (2013)

ROGLE

CC BY NC ND

 UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

Pero la contestación

Thank you for submitting your Review Issue proposal [...]

Our review process at this stage is intensive. Each proposal was matched according to content area with **two Action Editors** who reviewed their assigned proposals in depth, and offered comments and ratings to the editorial team. Then, **at the Academy of Management conference, review panel meetings** were held among the micro and macro editorial teams, and **each top rated proposal (including all proposals with divergent ratings, and all proposals on emerging topics)** were discussed at length. A final set of 20 proposals was then chosen **based on proposal quality, the current penetration of each topic along with the need for a fresh review, the expectations of the authors' potential to complete their proposed project** in the tight time frame imposed by the Review Issue, **and the balance of topics and authors** across the set of identified proposals.

We are sorry to inform you that **your proposal was not chosen for potential** inclusion in the Review Issue [...]

Unlike our normal review process, we do not have full reviews available to share with authors. We do however hope that the preparation of your proposal has allowed you refine some ideas that will influence your future work, and that JOM may have the opportunity to review the outcomes of this process at a later time.

[...]

Sincerely,
Journal of Management Editorial Team

1. No sé si estaba entre la Top, divergentes o las claramente rechazadas
2. No sé cuáles de los criterios incumplía
3. No puedo ofrecer una valiosa información que os sirva para orientar investigación en el futuro

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
© Marin-García, J.A. (2013)

ROGLE
Research Online Group Ltd

CC BY NC ND

 UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

Qué tipo de relación traigo hoy ante vosotros

- Voy a explorar solo los estudios transversales/correlacionales
 - No garantizan que un constructo sea el origen de la variación en otro constructo, sino que ambos se mueven a la vez
- Se podría hacer un análisis análogo con diseños causales (cuasi-experimentos, cohortes, casos y controles)
 - Pero con muchísimos menos estudios disponibles (es evidente que son necesarios, pero parece que no sabemos cómo abordarlo... sería un tema para conversar en otra ocasión)

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
© Marin-García, J.A. (2013)

ROGLE
Research Online Group Ltd

CC BY NC ND

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

¿Qué sabemos sobre HIWP → @?

- ¿Cuáles son los programas de HIWP y cómo medir su grado de despliegue en las empresas?
- ¿Qué resultados "intermedios" y "finales" que dependen del uso de programas de HIWP y cómo medir esos resultados?
- ¿Cómo actúan los HIWP para lograr los resultados finales?
- ¿Cuáles son las variables moderadoras que afectan a la correlación entre las variables dependientes, independientes y covariantes?
- ¿Cuál es la prevalencia del uso de cada uno de los programas HIWP dependiendo de las variables moderadoras?
- ¿Cuál es la prevalencia de los resultados (intermedios y finales) dependiendo de las variables moderadoras?
- ¿Qué valor tiene la correlación estimada entre todas las variables entre sí (dependientes, independientes y covariantes) dependiendo de las variables moderadoras?

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
© Marin-García, J.A. (2013)

ROGLE

CC BY NC ND

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

Cómo he ido construyendo la contribución principal

CONTRIBUCIONES COLATERALES

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
© Marin-García, J.A. (2013)

CC BY NC ND

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

A qué me refiero cuando uso el término HIWP

- (Arthur & Boyles, 2007 :79)(Jiang et al. , 2012 :76)

Programas/Programs

- “the set of formal HR activities used in the organization”

Practicas/Practices

- “the implementation and experience of an organization's HR programs by lower-level managers and employees”

Clima/Climate

- “shared employee perceptions and interpretations of the meaning of HR principles, policies and programs in their organization”

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
© Marin-Garcia, J.A. (2013)

ROGLE

CC BY NC ND

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

Arquitectura de HIWP

Ability/skill	<ul style="list-style-type: none"> • Job description based on job analysis • Recruitment • Structured and validated tools for Selection • Job based skill Training
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Formal performance management/appraisal • Compensation/incentives/Rewards <ul style="list-style-type: none"> • Bonus, profit sharing, gainsharing • Pay for permance • Promotion/career development • Job security
Opportunity to perform/ Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> • Job design/Job enrichment • Work teams/self directed work teams • Suggestion systems (individual/group) • Feedback from employees • Information sharing

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
© Marin-Garcia, J.A. (2013)

ROGLE

CC BY NC ND

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

Presentes en meta-análisis

MODELOS PARA ESTUDIAR LA RELACIÓN HIWP → ®

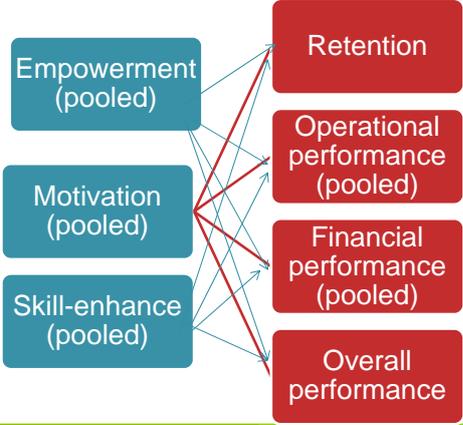
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
© Marin-Garcia, J.A. (2013)



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

Subramony, M. (2009)

- Meta-analysis
- Effect size: pearson correlation
- Studies: 1995-2008. N=31 for boundles (34 for HIWPrograms)
- Moderation: Industry (manufacturing vs service) source of ratings (same vs different sources for HRM and Performance constructs)



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
© Marin-Garcia, J.A. (2013)




UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA **Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006)**

- Meta-analysis
- Effect size: pearson correlation
- Studies: 1985-2005. N=92 for HIWPrograms
- Moderation: Industry (manufacturing vs service) ; Operational vs Financial performance; Individual programs vs HIWP system

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA © Marin-Garcia, J.A. (2013)

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA **Jiang, K., Lepak, D. P., Ju, J., & Baer, J. C. (2012)**

- Meta-analysis
- Effect size: pearson correlation
- Studies: before may 2011. N=116
- Moderation: none

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA © Marin-Garcia, J.A. (2013)

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

Zacharatos, A., Hershcovis, M. S., Turner, N., & Barling, J. (2007)

- Meta-analysis
- Effect size: pearson correlation
- Studies: 1975-???. N=13 ONLY North America y Automovtive industry
- Moderation: none

```

    graph LR
      A[Empowerment (pooled)] --> B[Intermediate outcomes (a) (pooled)]
      A --> C[Organizational justice & commitment (pooled)]
      D[Motivation & Skill-enhance (pooled)] --> B
      D --> C
      B --> E[Employee performance (pooled)]
      C --> E
  
```

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
© Marin-Garcia, J.A. (2013)

ROGLE

CC BY NC ND

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

Modelo integrado (Marin-Garcia, 2013)

```

    graph LR
      HIWP[HIWP (program)] --> WC[Work Conditions]
      WC --> Int[Intermediate]
      Int --> FO[Final Outcomes]
      Cov[Covariantes] --> Int
      VC[Variables de control] --> FO
      HIWP --> FO
      WC --> FO
  
```

HIWP (program)

- Ability/skill
- Motivation
- Opportunity to perform/ Empowerment

Work Conditions

- Job control
- Opportunity to learn new skills
- Customer/client contact
- Decision making
- Job demands
- Physical effort
- Mental effort
- Support at work
- Co-workers
- Supervisor
- Pay grade
- Hours worked
- Promotion/opportunity
- Job-insecurity
- Work-life imbalance

Intermediate

- Motivation
- Job-satisfaction
- Job involvement
- Commitment
- Affective
- Cognitive
- Absenteeism
- Retention
- Burnout
- Organizational Climate
- Organizational Justice
- Health
- Employee performance
- Physical violence
- Discrimination/bullying/sexual harassment

Final Outcomes

- Operational
- Productivity
- Quality
- Cost
- OTD (Inventory)
- BTB
- Value Add Ratio
- OEE
- Innovation
- ... (services)
- Financial
- Sales
- Profits
- ROA

Covariantes

Variables de control

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
© Marin-Garcia, J.A. (2013)

ROGLE

CC BY NC ND



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

Otras variables

Trabajador (covariantes/moderadora)	Empresa (control/moderadora)
<ul style="list-style-type: none"> Job level (ocupations ISCO) (Fields, 2002; Niedhammer et al, 2013) Age (Fields, 2002; Niedhammer et al, 2013) Gender (Fields, 2002; Niedhammer et al, 2013) Educational level (Fields, 2002) Part time work (Niedhammer et al, 2013) Shift and night work (Niedhammer et al, 2013) Physical, chemical, biological and biomechanical exposures (Niedhammer et al, 2013) 	<ul style="list-style-type: none"> Economic activity (NACE) (Combs et al, 2006; Subramony, 2009; Niedhammer et al, 2013) Research Design (Combs et al, 2006; Subramony, 2009) <ul style="list-style-type: none"> – Variable aggregation – Single vs multiple source – Construct operationalization Size Country (Niedhammer et al, 2013)

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
© Marin-García, J.A. (2013)



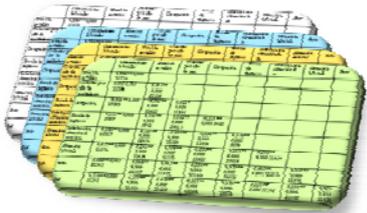




UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

Matrices (51x51)

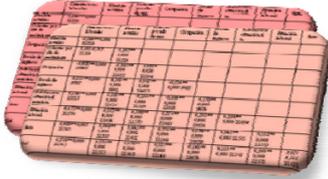
USA vs EU vs JP vs other



Hombres vs mujeres



PYME vs Grandes



Etc.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
© Marin-García, J.A. (2013)







UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

Datos que tenemos

- Directamente o analizando de nuevo los artículos revisados en los originales (debería haber oportunidad de publicarlo)
 - Correlación entre muchos programas y algunas final outcomes (Combs, 2006; Subramony, 2009) → [0.09;0.13]; [0.06; 0.20]
 - Correlación entre HIWP e intermediate outcomes (Zacharatos et al, 2007) → [-0.08;0.86] ???
 - Correlación entre Intermediate outcomes entre sí (Patterson et al, 2010; Jiang et al 2012) → (0.40;0.60) (narrative); [0.01;0.61]
 - Correlación entre Intermediate outcomes y final outcomes de empresas del sector sanitario (Patterson et al., 2010; Jiang et al 2012) → (0.12;0.30) (narrative); [0.06;0.53]
 - Correlación entre final outcomes entre si (Jiang et al 2012) → [0.39;0.47]

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
© Marin-García, J.A. (2013)






UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

¿hay hueco de investigación?

- Esta correlaciones son tentativas
 - No hay bastantes estudios para desagregar por variables moderadoras/control
 - Incluso agregado no se han logrado suficientes estudios en muchas de las correlaciones, y hay “celdas” vacías aún en las matrices
 - Faltan correlaciones final outcomes entre si, HIWP entre si, todas las relaciones de work conditions
 - Hay que analizar de nuevo los datos de revisiones previas:
 - Muchas son narrative reviews y no meta-analysis
 - En algunos meta-análisis se han corregido con la fiabilidad de escalas y en otros no
 - Heterogeneidad en la forma de medir los constructos
 - Heterogeneidad a la hora de agregar los programas o los outcomes
- En mi opinión (que ningún editor/revisor comparte), rellenar una celda de cada una de las matrices, usando la investigación publicada/unpublished es una contribución suficiente para publicar un artículo (incluso de revista top)
- Además, como faltan estudios para poder generalizar los resultados. Creo que es necesario continuar investigando vía replicación para confirmar estas propuestas (y cada replicación bien hecha debería ser un artículo publicado, para evitar sesgos de publicación)

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
© Marin-García, J.A. (2013)




UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

CIERRE

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
© Marin-García, J.A. (2013)



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

¿Qué sabemos sobre HIWP→®?

- ¿Cuáles son los programas de HIWP y cómo medir su grado de despliegue en las empresas?
- ¿Qué resultados "intermedios" y "finales" que dependen del uso de programas de HIWP y cómo medir esos resultados?
- ¿Cómo actúan los HIWP para lograr los resultados finales?
- ¿Cuáles son las variables moderadoras que afectan a la correlación entre las variables dependientes, independientes y covariantes?
- ¿Cuál es la prevalencia del uso de cada uno de los programas HIWP dependiendo de las variables moderadoras?
- ¿cuál es la prevalencia de los resultados (intermedios y finales) dependiendo de las variables moderadoras?
- ¿Qué valor tiene la correlación estimada entre todas las variables entre sí (dependientes, independientes y covariantes) dependiendo de las variables moderadoras?

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
© Marin-García, J.A. (2013)






UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

Conclusiones

- Sabemos bastante
- Debemos dirigir nuestros esfuerzos a lo que aporte valor
 - No inventemos escalas de medición si no son necesarias
 - Resumamos las evidencias disponibles e identifiquemos lagunas (organizados para no solaparnos)
 - Repliquemos
 - En mismos contextos para representatividad y confirmación
 - En diferentes contextos para generalización
- Convenzamos a editores y revisores del valor de estas aportaciones

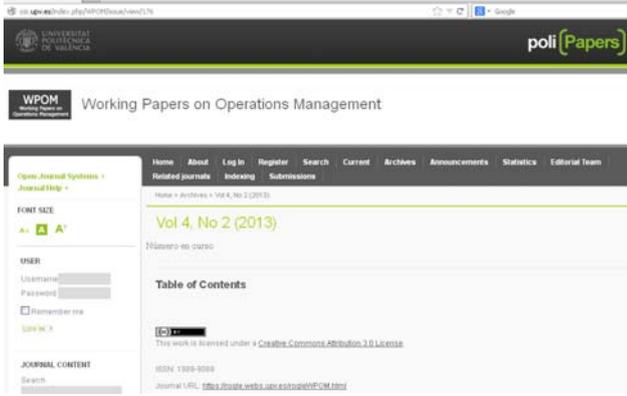
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
© Marin-Garcia, J.A. (2013)






UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA

- Abrimos el debate
- Más Información:
 - <http://ojs.upv.es/index.php/WPOM/issue/view/176>



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
© Marin-Garcia, J.A. (2013)