

# **PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS, DESEMPEÑO Y BIENESTAR LABORAL. DIFERENCIAS ENTRE EMPRESAS SOCIALES, PÚBLICAS Y CAPITALISTAS**

**XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa**  
*Economía Social: crecimiento económico y bienestar*

**Esther Villajos**

**Núria Tordera**

IDOCAL - Universitat de València

**José María Peiró**

IDOCAL - Universitat de València

IVIE



## RESUMEN<sup>1</sup>

El objetivo del presente estudio es analizar las diferencias percibidas por parte de los empleados de las prácticas de recursos humanos (PRH), su desempeño (OCB, creativo, in-role y general) y de su bienestar (laboral y con la vida), comparando entre entidades de la economía social, entidades públicas y empresas capitalistas. Para ello, en primer lugar se establece bajo qué términos las prácticas de recursos humanos pueden ayudar a incrementar el bienestar y el desempeño de los trabajadores. De este modo se analizan dos outputs importantes para un *management* balanceado, enfocado no sólo a la organización sino también hacia los empleados. La literatura se ha focalizado tradicionalmente en cómo las PRH sirven para incrementar el desempeño en las organizaciones, aunque en los últimos años se ha puesto de manifiesto la necesidad de ampliar el estudio al bienestar de los trabajadores.

Siguiendo la "*Contextually Based Human Resource Theory*" (CBHRT) descrita por Paauwe (2004) analizaremos la importancia del contexto (en este caso la forma jurídica) en el estudio de la relación entre las prácticas de recursos humanos y el bienestar y el desempeño de los trabajadores. Podemos encontrar importantes diferencias en las organizaciones en función de la forma jurídica que adoptan en diversos aspectos, desde los procedimientos que indican las diferentes leyes, la misión y los valores, el objetivo principal o las expectativas generadas en los trabajadores.

Utilizando modelos lineales univariantes y ANOVAS encontramos diferencias significativas en las percepciones que los empleados tienen de las prácticas, de su desempeño y de su bienestar para las tres formas jurídicas, sobre todo entre empresas capitalistas y sociales. Además, el análisis de regresión jerárquica nos sirve para analizar qué PRH son más relevantes en la promoción del bienestar y el desempeño en cada una de las tres formas jurídicas. Por ejemplo, para las empresas sociales las PRH que más promueven la satisfacción laboral son la gestión del desempeño, reclutamiento y selección, prácticas de salida, sistema de pago y equilibrio vida-trabajo.

**Palabras clave:** Prácticas de recursos humanos, forma jurídica, bienestar laboral, dirección estratégica

## LA IMPORTANCIA DEL CONTEXTO EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La importancia del contexto en los estudios sobre Gestión de Recursos Humanos (GRH) se ha evidenciado en los últimos años (Paauwe, 2004), aunque son pocos los artículos que realmente han constatado esa importancia empíricamente. La mayoría de los estudios en GRH se han centrado tradicionalmente en empresas privadas o capitalistas, una habitud que ha sido criticada por algunos académicos (Aycan et al., 2000; Carlson, Upton, & Seaman, 2006) por lo que se pone de manifiesto la necesidad de ampliar la investigación a otros "sectores" incluyendo empresas sociales o no gubernamentales es necesaria (Feeney & Rainey, 2010).

En la última década se ha evidenciado la importancia del ajuste de esta GRH a nivel tanto vertical (según las estrategias de la organización) como horizontal (según las necesidades de los empleados). Sin embargo, las empresas también necesitan

---

<sup>1</sup> Esta investigación ha sido financiada por la DGICYT (PSI2012-36557) Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España y por el MINECO- FEDER (PSI2015-64862-R)

adaptarse a su entorno social (Boxall & Purcell, 2011) y entorno externo (Paauwe, 2004) teniendo en cuenta las individualidades económicas, tecnológicas o políticas que presentan distintas organizaciones o distintos contextos geográficos. De esta manera, podemos entender el ajuste externo como varios países, ciudades en un mismo país, diferentes leyes, o diferentes factores sociológicos, históricos o económicos (incluyendo la forma jurídica), así como también diferentes organizaciones. Éstas "tienen una historia, una cultura, un conjunto de valores, tradiciones, hábitos, rutinas e intereses" (Paauwe, 2004:41) que las diferencian unas de otras. En este sentido, consideramos que las empresas sociales, privadas y públicas presentarán una serie de características y valores que las hacen diferentes entre sí, y esto podrá influenciar en el desempeño y el bienestar de sus trabajadores.

La forma jurídica de las organizaciones se relaciona con distintos objetivos prioritarios. Las empresas capitalistas tienen su razón de ser en el logro de resultados económicos. Por su parte las empresas sociales trabajan con un equilibrio entre la eficiencia económica y sus objetivos sociales. Finalmente las entidades públicas tienen una clara orientación hacia la sociedad incluso si no logran una suficiente eficiencia económica, y por lo tanto sus relaciones con los *stakeholders* también son diferentes.

También es posible diferenciarlas en función del tipo de cultura organizacional que las define. Diferentes culturas organizacionales van a acarrear que los trabajadores tengan diferentes comportamientos (Medina, 2012) ya que tendrán valores y creencias acorde a su ajuste cultural. Por ejemplo, las cooperativas o empresas sociales están destinadas a satisfacer las necesidades de sus miembros con una estructura democrática, lo que les hará sentirse más unidos a la organización. En un reciente estudio sobre los comportamientos de los trabajadores (Lambooy, Sanders, Koster, & Zwiers, 2006) se demostró que si las organizaciones invierten en los empleados y tienen cuidado de ellos, éstos responderán con comportamientos más cooperativos como conductas de ciudadanía, incrementando la productividad, el espíritu de equipo y disminuyendo las bajas voluntarias en la organización.

La investigación ha mostrado también una relación entre el tipo de forma jurídica y algunos resultados organizacionales. La mayoría de los estudios sobre las características de estas organizaciones muestran que las entidades de capital social tienen un efecto más fuerte comparado con las empresas privadas y las organizaciones públicas sobre diferentes resultados organizacionales como la conducta de ciudadanía, el compromiso (Etzioni, 1991; Furby, 1991; Kruse, Freeman, & Blasi, 2010; Van Dyne & Pierce, 2004), la satisfacción laboral o incluso conducir a un mejor desempeño por el impacto en las actitudes o los comportamientos (Michie & Oughton, 2001).

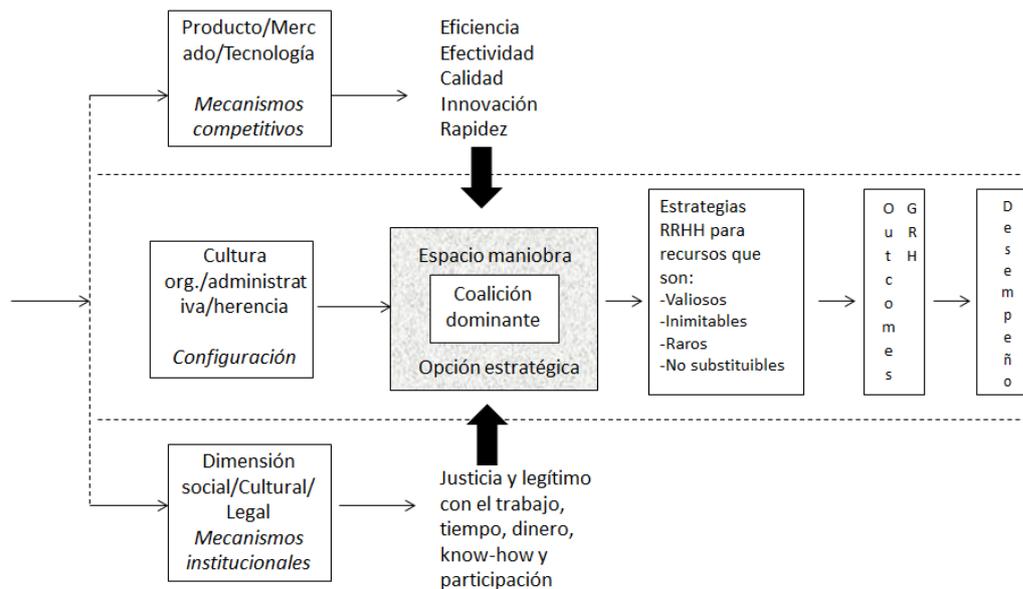
Como se ha visto, las características de la forma jurídica, los objetivos primordiales que persiguen o la cultura organizacional que desarrollan y, por lo tanto, las expectativas que puedan tener los trabajadores pueden ser diferentes.

Como investigadores, tenemos que entender bajo qué condiciones algunas PRH pueden tener un efecto positivo, negativo o nulo en los empleados, y el contexto podría desempeñar un papel importante en esa relación (Paauwe, 2004). El contexto organizacional es un concepto muy amplio, ya que incluye la cultura, procesos, aspectos o leyes que afectan a las organizaciones. Nos centraremos en la forma jurídica y cómo esas diferencias entre las entidades públicas, organizaciones capitalistas y empresas sociales pueden tener un efecto sobre el bienestar o el desempeño de sus trabajadores.

A pesar de que se han hecho algunos intentos de incluir el contexto de la organización (Jackson & Schuler, 1995) para el estudio de la gestión de recursos humanos, vamos

a seguir la *Contextually Based Human Resource Theory* (CBHRT) de Paauwe (ver figura 1). Esta teoría, aunque no se ha probado empíricamente, contiene "elementos de la teoría de contingencia y de la configuracional (Delery y Doty, 1996), de la teoría institucional (DiMaggio y Powell, 1983), y RBV (*Resource Based View*), y se inspira en el enfoque de Harvard (Beer et al., 1984)" (Paauwe, 2004:90).

**Figura 1.**  
**Contextually Based Human Resource Theory (CBHRT)**



Fuente: Paauwe (2004)

Según este modelo, tres dimensiones o mecanismos relacionados con el contexto organizacional que van a tener un papel determinante en la elección estratégica de cada organización y por lo tanto en la determinación de aquellas prácticas de recursos humanos más relevantes para cada organización. La primera dimensión, mecanismos competitivos, se centra en las demandas que la gestión de recursos humanos recibe sobre la eficiencia y eficacia. Aquí, la racionalidad económica tiene la atención principal, pero esta racionalidad cambiará de acuerdo con la forma de la propiedad. La segunda dimensión es sobre los mecanismos institucionales. Teniendo en cuenta que cada organización se establece en un contexto socio-político, cultural y legal, esto también afectará a las PRH para las diferentes organizaciones. En España, como en otros países, diferentes formas de propiedad tienen sus propias leyes para guiar su funcionamiento. Las cooperativas en España (como una forma dentro de las empresas sociales) están destinadas a reservar el 20% de los beneficios para la promoción de la cooperativa, y un 5% para el fondo de educación y promoción. Por lo tanto, parte de los beneficios terminan en la formación o eventos para la sociedad, y no en acciones como en las organizaciones capitalistas. Por otra parte, Paauwe (2004:90) se refiere a la racionalidad relacional para explicar valores morales añadidos cuando se forman relaciones de confianza con los *stakeholders* internos y externos. Por ejemplo, la sociedad civil puede tener más interés en las entidades públicas, ya que están pagando impuestos para ayudar a su funcionamiento, que en las organizaciones capitalistas, ya que pueden actuar como clientes. También la dimensión cultural juega un papel importante. Kalleberg y sus colegas (2006) notaron que los empleados en entidades sin fines de lucro y en entidades públicas

pueden tener una mayor implicación moral y pueden buscar empleos de mejor calidad que en las organizaciones capitalistas.

La última dimensión que puede ayudar en la selección de las PRH es la configuración y el desarrollo histórico de la organización. Las cooperativas y las organizaciones sin ánimo de lucro han nacido en el contexto de una necesidad social, y esta característica se ha mantenido a lo largo de los años. La administración pública tiene su origen en la antigua Grecia y ayuda a todos los ciudadanos por igual. Mientras que las empresas capitalistas han nacido para proporcionar bienes y servicios dentro según unas razones económicas. Estos acontecimientos históricos pueden ayudar a entender lo que estas tres formas jurídicas son hoy en día y que las diferencias puedan tener una significación en su gestión de recursos humanos.

Los estudios que se han centrado en las diferencias que existen según la forma jurídica no están muy extendidos. La mayoría de los estudios se centran en comparar las cooperativas vs capitalista (Burdín & Dean, 2009; Zamagni, 2008), público vs ONL (Pynes, 2009) o privada vs ONL (Leete, 2000) en relación a diversos aspectos de la GRH. Muy pocos utilizan a las empresas sociales y a las organizaciones sin ánimo de lucro. Sin embargo, este tipo de organizaciones tienen un rol cada vez más relevante en las sociedades actuales y presentan características idiosincráticas que las hacen diferentes de otro tipo de entidades.

Aunque es difícil encontrar artículos relacionando PRH con desempeño o bienestar en este tipo de organizaciones (ya que estos artículos normalmente siguen un enfoque más convencional centrándose en organizaciones capitalistas), hay algunos casos que cabe mencionar. Guest (2002) utilizó gobiernos, organizaciones de salud pública y organizaciones manufactureras para ver las diferencias con las prácticas y la satisfacción en el trabajo y en la vida en un entorno anglosajón, encontrando que en la industria reportaban unos niveles mucho más bajos en general sobre las prácticas que en las públicas, así como un número más elevado de prácticas que servían para incrementar el bienestar. Toh, Morgeson y Campion (2008) se centraron en la administración pública y en varios sectores de las organizaciones privadas en Estados Unidos, demostrando que las prácticas de recursos humanos estaban alineadas con la forma jurídica y el sector de las organizaciones. Sacchetti y sus colegas (2016) se centraron en la relación entre PRH y el desempeño, pero sólo con cooperativas sociales en Italia, aunque con interesantes resultados, ya que prácticas más enfocadas al trabajador (autonomía, participación, etc.) tenían resultados tanto positivos como no significativos con el desempeño. La investigación ha demostrado que los empleados en las empresas sociales son más felices por la significación de su trabajo o por el proyecto personal de estar involucrado en este tipo de organización (Borzaga & Tortia, 2006).

Algunos estudios empíricos han encontrado relaciones entre el bienestar con algunos factores como la autonomía, la participación o la confianza, factores que generalmente son más frecuentes en organizaciones cooperativas. La confianza entre los miembros de las cooperativas ha sido un predictor importante para estudiar la cohesión del grupo y el compromiso, y también ha tenido un efecto significativo para entender el rendimiento y la satisfacción de los miembros (Hansen, Morrow Jr., & Batista, 2002). Las organizaciones participativas (como las cooperativas) están más comprometidos con sus trabajadores, y ese incremento de motivación puede llevar a una mayor productividad (Michie & Oughton, 2001).

De acuerdo con la Ley Española de Economía Social (Ley 5/2011, de 29 de marzo), las organizaciones de la economía social son aquellas que buscan el bienestar de sus miembros, el interés económico y social general, o ambas cosas. Promueven la solidaridad interna, la igualdad de oportunidades, la cohesión social y los entornos de conciliación.

La importancia de las necesidades de los empleados en las organizaciones está alterando la corriente principal de investigación sobre la relación entre PRH y los resultados organizacionales, tradicionalmente centrada en el rendimiento (Huselid, 1995) a una más social que centra la atención en los resultados de los empleados y en especial en el bienestar de éstos (Guest, 2002). Por lo tanto, dejando a un lado el modelo tradicional más capitalista en la gestión de los recursos humanos, diferentes formas de propiedad pueden tener diferentes culturas y valores, y esto afectará a las expectativas de los empleados. Estas diferencias pueden tener efecto sobre el bienestar o el desempeño de manera diferente para cada forma jurídica diferente.

## **PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS, BIENESTAR Y DESEMPEÑO**

Diferentes perspectivas teóricas se han ido desarrollando en las últimas décadas para entender la relación entre las PRH y el desempeño y el bienestar. En su meta-análisis, Boselie, Dietz y Boon (2005) llegaron a la conclusión de que hay 3 teorías principales sobre la relación PRH-rendimiento: *Resource Based View* (RBV) y la teoría de la contingencia basados a nivel de empresa (Jiang, Takeuchi, & Lepak, 2013) y la teoría AMO basado a nivel de los trabajadores. La teoría AMO (*Abilities, Motivation and Opportunities*) se centra en la mejora de las habilidades, de la motivación y de las oportunidades para los empleados, ya que pueden desempeñar un papel muy importante para el incremento del rendimiento de los trabajadores (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Boselie et al., 2005; Guest, 1997; Jiang et al., 2013). La RBV (Barney, 1991; Guest, 2002) establece que los empleados pueden ser un activo importante en las organizaciones, y potencialmente, pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenida sobre sus competidores. Por último, la teoría de la contingencia se centra en el ajuste de los factores contextuales, interiormente (estrategias de la empresa) y exterior a la organización (factores externos) (Delery & Doty, 1996; Van de Ven & Drazin, 1984; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996).

Desde el trabajo seminal de Huselid (1995) demostrando que el uso de las PRH puede mejorar la productividad y el rendimiento financiero corporativo, un importante número de artículos científicos han sido publicados con la misma evidencia empírica, centrándose en la relación entre las PRH y varios resultados de rendimiento. Por lo tanto, en las primeras etapas de esta investigación, la atención se centró en los resultados relacionados con el rendimiento. Se encontraron relaciones positivas con conductas de ciudadanía (OCB) (Boon, den Hartog, Boselie, & Paauwe, 2011; Nishii, Lepak, & Schneider, 2008; Tang & Tang, 2012; Tseng & Lee, 2009), con la productividad y el rendimiento financiero (Guest & Conway, 2011; Katou, Budhwar, & Patel, 2014; Vanhala, Von Bonsdorff, & Janhonen, 2009); con algunos resultados financieros específicos, tales como el ROA (Choi & Lee, 2013); o negativamente con el reemplazo de empleados (Baluch, Salge, & Piening, 2013; Boon et al., 2011; Frenkel, Restubog, & Bednall, 2012; Guest & Conway, 2011; Kehoe & Wright, 2013).

Del mismo modo, algunos meta-análisis confirman la generalización de estas relaciones positivas (Boselie et al., 2005; Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006; de Oliveira & de Oliveira, 2011; Subramony, 2009), aunque es difícil comparar estos estudios por el uso de diferentes metodologías y escalas.

Sin embargo se necesita más investigación sobre el bienestar de los trabajadores para entender mejor cómo funcionan los mecanismos entre las PRH y el desempeño. Como notó Guest (2002), había una falta de estudios centrados en los comportamientos de los empleados, ya que éstos pueden contribuir al rendimiento. Aunque más recientemente, sí que existe literatura relacionando las PRH y el bienestar, incluyendo la satisfacción laboral (Ang, Bartram, McNeil, Leggat, & Stanton, 2013; Boon et al., 2011; Choi & Lee, 2013; Guest, 2002; Katou et al., 2014;

Maier, Laumer, Eckhardt, & Weitzel, 2013; Nishii et al., 2008), la satisfacción en general (Vanhala et al., 2009; Zhou-ling, 2009) y la satisfacción con la vida en menor medida (Guest, 2002).

Demostrar la existencia de una relación entre las PRH y el rendimiento o el bienestar ha sido un esfuerzo constante para los académicos durante los últimos años. En general, las PRH parecen poseer este efecto positivo, más PRH conduce a resultados más beneficiosos para los trabajadores, como el incremento de su bienestar (Boon et al., 2011; Guest, 2002; Nishii et al., 2008; Vanhala et al., 2009), pero también para las organizaciones en términos de rendimiento (Choi & Lee, 2013; Huselid, 1995). Por lo tanto resulta muy útil tanto para académicos como para gerentes de recursos humanos saber cómo o qué prácticas pueden ayudar a ese incremento del bienestar y del desempeño.

## **MÉTODO**

### **Procedimiento**

Los investigadores del proyecto contactaron con diversas organizaciones a las que se les pidió su participación para pasar cuestionarios a sus empleados. Se estableció contacto con los gerentes de las empresas para participar en el estudio. En una primera reunión se proporcionó información sobre el procedimiento, el tiempo necesario, los objetivos del proyecto y se utilizó también para tener información sobre algunos de los datos principales de la empresa (tipo de industria, nº de empleados, etc.). Se pidió permiso a los empleados para poder pasarles el cuestionario. La participación fue voluntaria y confidencial utilizando códigos internos. Los cuestionarios fueron distribuidos a través de tres fuentes diferentes, una versión online, con tabletas y en el papel impreso. Los datos se recogieron durante el 2014.

### **Participantes**

En total 1554 empleados de 42 empresas diferentes de España participaron, la gran mayoría en el sector servicios (81,3%) y el resto (18,7%) en el sector secundario (industria manufacturera, principalmente). Algo más de la media de la muestra eran mujeres (54,6%). La mayoría de los participantes estaban entre 35 a 50 años (56,9%), luego los menores de 35 años (27%) y, finalmente, los que tenían más de 50 años de edad (16,2%). La antigüedad en la empresa era de más de 5 años (73,9%), entre 3 y 5 (17,5%) y menos de un año (8,6%). Por último, la gran mayoría de los empleados tenían trabajo a tiempo completo (86%) y el resto (14%) a tiempo parcial.

### **Medidas**

Prácticas de Recursos Humanos: se midieron utilizando una adaptación de la escala de Boon, den Hartog, Boselie, y Paauwe (2011). Para completar la escala se añadieron las prácticas de gestión de la salida. En total fueron 8 prácticas las que se utilizaron: formación y desarrollo, paga contingente, gestión del desempeño, reclutamiento y selección, sistema de pago (éstas con un sentido más orientado a incrementar el desempeño), seguridad, balance vida-trabajo y prácticas de salida (éstas últimas más orientadas al trabajador o a su bienestar). Un ejemplo de ítem es "La organización me ofrece la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y conocimientos para mi trabajo actual, o para puestos posibles en el futuro". La escala de respuesta fue una escala tipo Likert de 5 puntos (1=nada y 5=mucho). La fiabilidad (alfa de Cronbach) para toda la escala es de .93.

Satisfacción laboral se midió utilizando la Escala de Satisfacción Laboral (IJSS: Warr, Cook, & Wall, 1979), incluyendo la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca. Un ejemplo de elemento es "Indique en qué medida se siente satisfecho con la libertad de elegir su propio método de trabajo". La escala de respuesta fue una escala tipo Likert de 7 puntos (1=muy insatisfecho y 7=muy satisfecho). El alfa de Cronbach de esta escala es de .85.

Satisfacción con la vida se midió utilizando la escala de Diener, Emmons, Larsen y Griffin (1985). Un ejemplo de ítem es "Las condiciones de mi vida son excelentes". La escala de respuesta fue una escala Likert de 7 puntos (1=totalmente en desacuerdo y 7=totalmente de acuerdo). El alfa de Cronbach de esta escala es de .81.

Satisfacción general se midió como una media entre la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca y la satisfacción con la vida. El alfa de Cronbach para esta escala es de .86.

Desempeño in-role (*task performance*) se midió utilizando la escala de Williams y Anderson (1991). Un ejemplo de ítem es "Cumpló con las responsabilidades especificadas para mi puesto de trabajo". La escala de respuesta fue una escala Likert de 7 puntos de anclaje (1=muy desacuerdo y 7=muy de acuerdo). El alfa de Cronbach para esta escala es de .77.

Conducta cívica organizacional (OCB) se midió utilizando la escala de Mackenzie y otros (2011). La escala de respuesta tipo Likert fue con 7 puntos de anclaje (1=totalmente en desacuerdo y 7=totalmente de acuerdo). Un ejemplo de ítem es "Comparto mi experiencia y conocimientos para mejorar el trabajo de mis compañeros". El alfa de Cronbach para esta escala es de .67.

Desempeño creativo se midió con la escala de Oldham y Cumminngs (1996). Un ejemplo de ítem es "Soy práctico en mi trabajo y planteo ideas útiles para mi organización". La escala de respuesta fue una escala Likert de 7 puntos (1= nada y 7=muchísimo). El alfa de Cronbach para esta escala es de .87.

Desempeño general se midió como una media entre el desempeño creativo, el OCB y el desempeño in-role. El alfa de Cronbach para esta escala es de .79.

Forma jurídica se evaluó mediante tres categorías: públicas (escuelas públicas, ayuntamientos y diputaciones), empresas capitalistas (SA y SL) y empresas sociales (cooperativas, asociaciones y fundaciones).

## **Análisis**

Primeramente se analizarán los descriptivos para cada una de las tres formas jurídicas en referencia a las prácticas de recursos humanos y los diferentes indicadores de bienestar y desempeño. Utilizando modelos lineales univariantes y ANOVAS veremos las diferencias significativas en las percepciones que los empleados tienen de las prácticas, de su desempeño y de su bienestar. Seguidamente haremos regresiones para establecer qué prácticas de recursos humanos son las que promueven el bienestar y el desempeño para las tres formas jurídicas separadamente. Todos los análisis se han hecho con el programa IBM Statistics SPSS v.22.

## RESULTADOS

Como ya hemos señalado, uno de los primeros análisis a realizar fue ver las diferentes medias para cada tipo de forma jurídica en cuanto a las PRH, el desempeño y la satisfacción de los empleados. Como se puede ver en la tabla 1, las empresas sociales con aquellas dónde los trabajadores, por normal general, perciben más las prácticas de recursos humanos, al igual que perciben mayor bienestar y mejor desempeño. Aunque por supuesto hay algunas excepciones como con las prácticas de salida.

Los trabajadores de las empresas capitalistas tienen una satisfacción extrínseca mayor que las empresas sociales o públicas, que puede ser debido a que funcionan más recompensas extrínsecas como salario o recompensas que por motivación o compromiso hacia la organización.

**Tabla 1.**  
**Medias de las PRH, el desempeño y el bienestar para las empresas sociales, públicas y capitalistas**

	Social (n=272)	Pública (n=656)	Capitalista (n=626)
Formación y desarrollo	3.99	3.10	3.34
Paga contingente	3.16	1.96	2.80
Gestión del desempeño	3.63	2.14	3.17
Reclutamiento y selección	3.50	2.28	3.08
Sistema de pago	2.83	2.25	2.82
Seguridad	4.10	3.47	3.64
Balance vida-trabajo	3.41	2.92	3.15
Prácticas de salida	1.88	1.81	1.99
Desempeño in-role	6.36	6.35	6.37
Desempeño creativo	5.22	5.08	5.14
OCB	5.71	5.40	5.43
Desempeño general	5.77	5.61	5.65
Satisfacción extrínseca	5.04	4.98	5.19
Satisfacción intrínseca	5.42	5.14	5.14
Satisfacción con la vida	5.36	5.17	5.06
Satisfacción general	5.26	5.09	5.13

Una vez establecidos las diferentes medias para las tres formas jurídicas respecto de las prácticas de recursos humanos, del desempeño y del bienestar, se procedió a comparar dichas medias para ver si la diferencia que había en ellas era significativa estadísticamente.

### Prácticas de recursos humanos

Se encontraron diferencias significativas para formación y desarrollo ( $F=75.32$ ;  $p=.000$ ), paga contingente y recompensas ( $F=167.51$ ;  $p=.000$ ), gestión del desempeño ( $F=225.31$ ;  $p=.000$ ), reclutamiento y selección ( $F=164.01$ ;  $p=.000$ ), sistema de pago ( $F=59.54$ ;  $p=.000$ ), prácticas de salida ( $F=6.29$ ;  $p=.002$ ), seguridad en el empleo ( $F=26.64$ ;  $p=.000$ ) y balance vida-trabajo ( $F=25.23$ ;  $p=.000$ ). Es decir para todas las prácticas, con lo que podemos decir que la forma jurídica influye en la manera en que los trabajadores perciben las prácticas de recursos humanos en las 3 formas jurídicas.

Mediante análisis post-hoc se vio exactamente entre qué formas jurídicas existían diferencias significativas. Como se puede ver en la tabla 2, para formación y desarrollo, paga contingente, gestión del desempeño, reclutamiento y selección y

seguridad había diferencias significativas entre las tres (entre empresa social y pública, empresa social y capitalista y empresa pública y capitalista). Para sistema de pago y balance vida-trabajo solo había diferencias significativas entre las empresas sociales y las públicas y entre capitalistas y públicas. Por último para las prácticas de salida solo había diferencias significativas entre las empresas capitalistas y las públicas.

**Tabla 2.**  
**Diferencias significativas en las PRH comparando las 3 formas jurídicas**

	Social vs Pública	Social vs Capitalista	Capitalista vs Pública
Formación y desarrollo	x	x	x
Paga contingente	x	x	x
Gestión del desempeño	x	x	x
Reclutamiento y selección	x	x	x
Sistema de pago	x		x
Seguridad	x	x	x
Balance vida-trabajo	x		x
Prácticas de salida			x

### Bienestar

Se encontraron diferencias significativas para satisfacción con la vida ( $F=7.39$ ;  $p=.001$ ), satisfacción laboral intrínseca ( $F=7.78$ ;  $p=.000$ ), satisfacción laboral extrínseca ( $F=7.71$ ;  $p=.000$ ) y satisfacción general ( $F=4.22$ ;  $p=.015$ ).

Al igual que para las PRH, mediante análisis post-hoc se vio exactamente entre qué formas jurídicas existían diferencias significativas. Como se puede ver en la tabla 3, para satisfacción con la vida encontramos diferencias significativas entre las empresas sociales y las capitalistas. Para la satisfacción laboral intrínseca había diferencias significativas entre públicas y sociales y sociales y capitalistas. Para la satisfacción laboral extrínseca encontramos diferencias significativas entre las empresas capitalistas y públicas y para la satisfacción general había diferencias significativas entre las sociales y públicas y entre las capitalistas y las públicas.

**Tabla 3.**  
**Diferencias significativas en el bienestar comparando las 3 formas jurídicas**

	Social vs Pública	Social vs Capitalista	Capitalista vs Pública
Satisfacción con la vida		x	
Satisfacción laboral intrínseca	x	x	
Satisfacción laboral extrínseca			x
Satisfacción general	x		x

## Desempeño organizacional

Para desempeño in-role ( $F=.14$ ;  $p=.87$ ) no se encontraron diferencias significativas. Tampoco para desempeño creativo ( $F=1.78$ ;  $p=.17$ ). En cambio sí que se encontraron diferencias significativas para OCB ( $F=10.77$ ;  $p=.000$ ) y para desempeño total ( $F=4.82$ ;  $p=.008$ ).

Del mismo modo, mediante análisis post-hoc se vio exactamente entre qué formas jurídicas existían diferencias significativas. Como se puede ver en la tabla 4 encontramos diferencias significativas para OCB y para el desempeño general entre las empresas públicas y sociales y entre las capitalistas y las sociales.

**Tabla 4.**  
**Diferencias significativas en el desempeño comparando las 3 formas jurídicas**

	Social vs Pública	Social vs Capitalista	Capitalista vs Pública
Desempeño in-role			
Desempeño creativo			
OCB	x	x	
Desempeño general	x	x	

Como hemos visto anteriormente, en las últimas décadas la literatura se ha focalizado en entender qué prácticas pueden ayudar a incrementar tanto el desempeño (más tradicionalmente) como el bienestar. Por lo tanto, el último paso fue establecer esas relaciones mediante regresiones lineales para los tres tipos de forma jurídica: social (S), públicas (P) y capitalistas (C).

Primeramente analizamos la relación entre las PRH y el desempeño, entendido como OCB, desempeño creativo, desempeño in-role y desempeño total. Las prácticas que ayudan a incrementar las conductas de ciudadanía (OCB) son para empresas sociales prácticas de seguridad ( $Beta=.16$ ;  $p<.05$ ) y sistema de pago ( $Beta=-.21$ ;  $p<.05$ ). Para las públicas balance vida-trabajo ( $beta=.11$ ;  $p<.05$ ), y para las capitalistas formación y desarrollo ( $beta=.20$ ;  $p<.001$ ). Para el desempeño creativo, en las empresas sociales las prácticas que funcionan es balance vida-trabajo ( $Beta=.177$ ;  $p<.01$ ). Para las públicas prácticas de salida ( $beta=-.09$ ;  $p<.05$ ), seguridad ( $beta=.09$ ;  $p<.05$ ), gestión del desempeño ( $beta=.16$ ;  $p<.001$ ) y formación y desarrollo ( $beta=.10$ ;  $p<.05$ ). Para las capitalistas, sistema de pago ( $beta=.21$ ;  $p<.001$ ), reclutamiento y selección ( $beta=.13$ ;  $p<.05$ ), paga y recompensa ( $beta=-.19$ ;  $p<.01$ ) y formación y desarrollo ( $beta=.15$ ;  $p<.01$ ). En cuanto a la relación entre las PRH y el desempeño creativo, encontramos relaciones significativas en las empresas sociales para reclutamiento y selección ( $beta=-.31$ ;  $p<.01$ ) y gestión del desempeño ( $beta=.26$ ;  $p<.05$ ). Para las públicas prácticas de salida ( $beta=-.09$ ;  $p<.05$ ) y para las capitalistas ninguna prácticas de recursos humanos tuvo relación con el desempeño creativo.

En cuanto al desempeño en general, para las empresas sociales no hemos encontrado ninguna relación significativa. En cambio, para las públicas tenemos balance vida-trabajo ( $beta=.11$ ;  $p<.05$ ), seguridad ( $beta=.09$ ;  $p<.05$ ) y formación y desarrollo ( $beta=.11$ ;  $p<.05$ ). Finalmente para las empresas capitalistas solo formación y desarrollo ( $beta=.20$ ;  $p<.001$ ) tuvo una relación estadísticamente significativa.

En la tabla 5 se ofrece un resumen de estos indicadores para saber de forma analítica qué prácticas tienen una relación significativa con qué tipo de desempeño para las 3 formas jurídicas.

**Tabla 5.**  
**Resumen regresiones entre PRH y desempeño para las 3 formas jurídicas**

	OCB			Desempeño creativo			Desempeño in-role			Desempeño general		
	S	P	C	S	P	C	S	P	C	S	P	C
Formación y desarrollo			x		x	x					x	x
Paga y recompensa						x						
Gestión desempeño					x		x					
Reclutamiento y selección						x	x					
Sistema de pago	x					x						
Seguridad	x				x						x	
Equilibrio vida trabajo		x		x							x	
Salida					x			x				

De igual manera, como parte de la investigación se está centrando también en el papel que juegan las prácticas en el fomento del bienestar de los trabajadores, también analizamos esta relación para las tres formas jurídicas.

Para incrementar la satisfacción con la vida, la práctica que funciona mejor para las empresas sociales es paga y recompensa ( $\beta=.22$ ;  $p<.05$ ). Para las empresas públicas balance vida-trabajo ( $\beta=.15$ ;  $p<.001$ ), seguridad ( $\beta=.14$ ;  $p<.001$ ) y formación y desarrollo ( $\beta=.90$ ;  $p<.05$ ). Para las empresas capitalistas son las prácticas de salida ( $\beta=.15$ ;  $p<.01$ ) y la seguridad ( $\beta=.17$ ;  $p<.001$ ). Para la satisfacción laboral intrínseca, las prácticas que funcionan con las empresas sociales son balance vida-trabajo ( $\beta=.17$ ;  $p<.01$ ), reclutamiento y selección ( $\beta=.17$ ;  $p<.05$ ), gestión del desempeño ( $\beta=.26$ ;  $p<.01$ ) y formación y desarrollo ( $\beta=.20$ ;  $p<.05$ ). Para las empresas públicas son seguridad ( $\beta=.15$ ;  $p<.001$ ), gestión del desempeño ( $\beta=.16$ ;  $p<.001$ ) y formación y desarrollo ( $\beta=.33$ ;  $p<.001$ ). Para las capitalistas son las prácticas de salida ( $\beta=-.09$ ;  $p<.05$ ), el balance vida-trabajo ( $\beta=.21$ ;  $p<.001$ ), sistema de pago ( $\beta=.15$ ;  $p<.01$ ), gestión del desempeño ( $\beta=.16$ ;  $p<.001$ ) y formación y desarrollo ( $\beta=.21$ ;  $p<.001$ ). Por su parte, para incrementar la satisfacción laboral extrínseca en las empresas sociales se necesitan prácticas de salida ( $\beta=-.13$ ;  $p<.01$ ), balance vida-trabajo ( $\beta=.30$ ;  $p<.001$ ), sistema de pago ( $\beta=.39$ ;  $p<.001$ ) y reclutamiento y selección ( $\beta=.19$ ;  $p<.05$ ). Para las públicas prácticas de balance vida-trabajo ( $\beta=.18$ ;  $p<.001$ ), de seguridad ( $\beta=.08$ ;  $p<.05$ ), de sistema de pago ( $\beta=.39$ ;  $p<.001$ ) y de formación y desarrollo ( $\beta=.18$ ;  $p<.001$ ). Para las capitalistas por su parte balance vida-trabajo ( $\beta=.30$ ;  $p<.001$ ), sistema de pago ( $\beta=.28$ ;  $p<.001$ ), reclutamiento y selección ( $\beta=.12$ ;  $p<.01$ ), paga y recompensa ( $\beta=.13$ ;  $p<.01$ ) y formación y desarrollo ( $\beta=.12$ ;  $p<.01$ ). Finalmente, para el bienestar o satisfacción en general para las empresas sociales las prácticas de recursos humanos que funcionan son las prácticas de salida ( $\beta=-.12$ ;  $p<.01$ ), balance vida-trabajo ( $\beta=.26$ ;  $p<.001$ ), el sistema de pago ( $\beta=.25$ ;  $p<.001$ ) y reclutamiento y

selección ( $\beta=.20$ ;  $p<.05$ ). Para las públicas, balance vida-trabajo ( $\beta=.12$ ;  $p<.001$ ), seguridad ( $\beta=.13$ ;  $p<.001$ ), sistema de pago ( $\beta=.26$ ;  $p<.001$ ), gestión del desempeño ( $\beta=.10$ ;  $p<.05$ ) y formación y desarrollo ( $\beta=.29$ ;  $p<.001$ ). Por último para las empresas capitalistas tenemos las prácticas de balance vida-trabajo ( $\beta=.28$ ;  $p<.001$ ), el sistema de pago ( $\beta=.23$ ;  $p<.001$ ), reclutamiento y selección ( $\beta=.11$ ;  $p<.01$ ), gestión del desempeño ( $\beta=.09$ ;  $p<.05$ ) y la formación y desarrollo ( $\beta=.18$ ;  $p<.001$ ).

A modo de resumen, en la tabla 6 se pueden ver qué prácticas afectan cada uno de los indicadores de bienestar en las tres formas jurídicas.

**Tabla 6.**  
**Resumen regresiones entre PRH y bienestar para las 3 formas jurídicas**

	Satisfacción con la vida			Satisfacción laboral intrínseca			Satisfacción laboral extrínseca			Satisfacción general		
	S	P	C	S	P	C	S	P	C	S	P	C
Formación y desarrollo		x		x	x	x		x	x		x	x
Paga y recompensa	x								x			
Gestión desempeño				x	x	x					x	x
Reclutamiento y selección				x			x		x	x		x
Sistema de pago						x	x	x	x	x	x	x
Seguridad		x	x		x			x			x	
Equilibrio vida trabajo		x		x		x	x	x	x	x	x	x
Salida			x			x	x			x		

## CONCLUSIONES

El objetivo del presente estudio era analizar las diferencias percibidas por parte de los empleados sobre las prácticas de recursos humanos, su desempeño y su bienestar, comparando entre entidades de la economía social, entidades públicas y empresas capitalistas.

Hemos visto como diferentes tipos de forma jurídica (sociales, públicas o capitalistas) tienen diferentes valores o características y eso puede influenciar tanto las prácticas de recursos humanos que perciben como el bienestar o el desempeño que dicen tener. Estas tres formas jurídicas tienen que adaptarse al contexto social (Boxall & Purcell, 2011) y externo (Paauwe, 2004) según el entorno o los stakeholders que tengan interés en ellas. Los trabajadores también van a tener diferentes expectativas, ya que las diferentes culturas organizacionales harán que los trabajadores tengan diferentes comportamientos (Medina, 2012). Por lo tanto el contexto surge como una variable importante a tener en cuenta y poco a poco van surgiendo artículos científicos que incluyen el contexto como en el estudio de la gestión de recursos humanos, ya que como muestran los análisis, puede dar lugar a diferentes resultados.

Aunque este estudio consista en un análisis preliminar sobre las relaciones entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño y el bienestar, se pueden establecer

algunas conclusiones. Así, a través de los distintos análisis realizados podemos establecer diferencias significativas tanto entre la percepción de las prácticas, el bienestar y el desempeño para las tres formas jurídicas. Los análisis revelaron, ciertamente, diferencias significativas entre las tres en casi todas las prácticas, excepto para sistema de pago, balance vida-trabajo y prácticas de salida, donde las entidades públicas parecen jugar un papel más determinante al tener diferencias entre las sociales y las capitalistas.

En relación a las prácticas de salida los trabajadores de las empresas capitalistas perciben más este tipo de práctica que en las otras dos, esto puede ser debido a que los trabajadores en las empresas sociales y en las públicas pueden tener un puesto de trabajo más fijo (bien porque sean socios o funcionarios). Esto se pone de manifiesto también en el hecho de que las prácticas de seguridad sean más percibidas en las organizaciones sociales y en las públicas que en las capitalistas. Con los análisis discriminantes se ha podido ver las diferencias significativas en el desempeño y el bienestar entre las tres formas jurídicas.

Como hemos visto en la literatura, las empresas sociales pueden tener más compromiso o conductas de ciudadanía (OCB) (Van Dyne & Pierce, 2004; Kruse et al., 2010) o mayor desempeño (Michie & Oughton, 2001) y de hecho OCB y desempeño en general son mayores en las empresas sociales y significativamente diferentes en relación a empresas capitalistas y públicas. Por lo que nuestros resultados van en línea de lo comentado previamente.

Podría darse el caso de que los trabajadores de las empresas sociales necesitan otro tipo de prácticas o eso que les hace más felices (ya que presentan niveles más altos) son otras características más innatas de este tipo de empresa. Y por lo tanto las empresas capitalistas como las públicas necesitarían más prácticas para tener más felicidad. Formación por ejemplo parece ser mucho más importante para las empresas capitalistas y públicas para fomentar su bienestar y su desempeño. Y para las empresas sociales unas buenas prácticas de reclutamiento y selección pueden suponer una ayuda extra para su bienestar.

Esto no significa que las prácticas que no han dado resultados significativos en esta muestra, no pueda dar resultados positivos en otro tipo de muestra o en otro contexto diferente, o incluso usando otras prácticas podríamos obtener resultados diferentes.

Aunque sea un trabajo que todavía está en fase de realizarse, tenemos unos resultados previos muy interesantes que pueden ayudar a entender los diferentes escenarios que hay en las diferentes formas jurídicas para encauzar las prácticas de recursos humanos a sus necesidades más particulares, y así poder incrementar el bienestar y el desempeño de los trabajadores.

## REFERENCIAS

- Ang, S. H., Bartram, T., McNeil, N., Leggat, S. G., & 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), 3086-3114.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press: Ithaca:.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192-221.
- Baluch, A. M., Salge, T. O., & Piening, E. P. (2013). Untangling the relationship between HRM and hospital performance: The mediating role of attitudinal and behavioural HR outcomes†. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3038-3061.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Boon, C., den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person-organisation and person-job fit. *International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138-162.
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 225-248.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* Palgrave Macmillan.
- Burdín, G., & Dean, A. (2009). New evidence on wages and employment in worker cooperatives compared with capitalist firms. *Journal of Comparative Economics*, 37(4), 517-533.
- Carlson, D. S., Upton, N., & Seaman, S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543.
- Choi, J. H., & Lee, K. P. (2013). Effects of employees' perceptions on the relationship between HR practices and firm performance for Korean firms. *Personnel Review*, 42(5), 573-594.
- Combs, J. G., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. J. (2006). How much do high-performance work practices matter? a meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- de Oliveira, A. M. B., & de Oliveira, A. J. (2011). Gestão de recursos humanos: Uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. *Revista De Administração Contemporânea*, 15(4), 650-669.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Etzioni, A. (1991). The socio-economics of property. in F. W. Rudmin (ed.), *To have possessions: A handbook on ownership and property*. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(6), 465-468.

- Feeney, M. K., & Rainey, H. G. (2010). Personnel flexibility and red tape in public and nonprofit organizations: Distinctions due to institutional and political accountability. *Journal of Public Administration Research and Theory, 20*(4), 801-826.
- Frenkel, S., Restubog, S. L. D., & Bednall, T. (2012). How employee perceptions of HR policy and practice influence discretionary work effort and co-worker assistance: Evidence from two organizations. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(20), 4193-4210.
- Furby, L. (1991). Understanding the psychology of possession and ownership: A personal memoir and an appraisal of our progress. In F. W. Rudmin (ed.), *To have possession: A handbook on ownership and property. Journal of Social Behavior and Personality, 6*(6), 457-463.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management, 8*(3), 263-276.
- Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *Journal of Industrial Relations, 44*(3), 335-358.
- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: A stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(8), 1686-1702.
- Hansen, M. H., Morrow Jr., J. L., & Batista, J. C. (2002). The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction: An exploratory study. *The International Food and Agribusiness Management Review, 5*(1), 41-59.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal, 38*(3), 635-672.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology, 46*(1), 237-264.
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? new perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies, 50*(8), 1448-1480.
- Kalleberg, A. L., Marsden, P. V., Reynolds, J., & Knoke, D. (2006). Beyond profit? sectoral differences in high-performance work practices. *Work and Occupations, 33*(3), 271-302.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2014). Content vs. process in the HRM-performance relationship: An empirical examination. *Human Resource Management, 53*(4), 527-544.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management, 39*(2), 366-391.
- Kruse, D. L., Freeman, R. B., & Blasi, J. R. (2010). Do workers gain by sharing? employee outcomes under employee ownership, profit sharing, and broad-based stock options. In D. L. Kruse, R. B. Freeman & J. R. Blasi (Eds.), *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options* (pp. 257-289) University of Chicago Press.
- Lambooi, M., Sanders, K., Koster, F., & Zwieters, M. (2006). Human resource practices and organisational performance: Can the HRM-performance linkage be explained by the cooperative behaviours of employees? *Management Review. Socio-Economic Studies, 17*(3), 223-240.
- Leete, L. (2000). Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization, 43*(4), 423-446.
- Maier, C., Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2013). Analyzing the impact of HRIS implementations on HR personnel's job satisfaction and turnover intention. *The Journal of Strategic Information Systems, 22*(3), 193-207.

- Medina, E. (2012). *Job satisfaction and employee turnover intention: What does organizational culture have to do with it?*
- Michie, J., & Oughton, C. (2001). Employee share-ownership trusts and corporate governance. *Corporate Governance*, 1(3), 4-8.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & 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), 503-545.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Unique approaches for achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Pynes, J. (2009). *Human resources management for public and NonProfit organizations* (3rd ed.). USA: Jossey-Bass.
- Sacchetti, S., Tortia, E., & López, F. (2016). Human resource management practices and organizational performance. the mediator role of immaterial satisfaction in italian social cooperatives. *Documento De Trabajo 2016-02, Facultad De Economía Y Empresa, Universidad De Zaragoza*,
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.
- Tang, T., & Tang, Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 885-895.
- Toh, S. M., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2008). Human resource configurations: Investigating fit with the organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 864-882.
- Tseng, Y., & Lee, T. (2009). Comparing appropriate decision support of human resource practices on organizational performance with DEA/AHP model. *Expert Systems with Applications*, 36(3, Part 2), 6548-6558.
- Van de Ven, A., & Drazin, R. (1984). *The concept of fit in contingency theory*. US: Strategic Management Research Center, Indiana University.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439-459.
- Vanhala, S., Von Bonsdorff, M., & Janhonen, M. (2009). Impact of high involvement work practices on company performance and employee well-being. *15th IIRA World Congress*. Sydney, Australia, 24-28 August.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., Jr., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Zamagni, S. (2008). Comparing capitalistic and cooperative firms on the ground of humanistic management. *1st IESE Conference Humanizing the Firm & Management Profession*, Barcelona, IESE Business School,.
- Zhou-ling, X. (2009). Impact of university's optimal human resource management practices on organizational performance. *Systems Engineering - Theory & Practice*, 11, 112-122.