

# Perfil de los empleados involucrados en las nuevas prácticas de Organización del Trabajo\*

## The Profile of Workers Involved in New Work Practices

Andrea Ollo-López\*\*  
Alberto Bayo-Moriones\*\*\*  
Martín Lazarra-Kintana\*\*\*\*

*Sumario: 1. Introducción. 2. Nuevas prácticas de organización de trabajo y características de los trabajadores. 2.1. Género. 2.2. Edad y antigüedad en la empresa. 2.3. Estudios. 2.4. Tipo de Jornada. 2.5. Estructura familiar. 3. Datos y variables. 3.1. Datos. 3.2. Variables. 4. Resultados. 4.1. Características de la muestra. 4.2. Análisis multivariante. 5. Discusión y conclusiones. Referencias bibliográficas*

**Recepción del original:** 25/02/2008

**Aceptación del original:** 03/12/2008

**RESUMEN:** El presente trabajo analiza el perfil de los empleados involucrados en las nuevas prácticas de organización del trabajo. Para ello se han utilizado datos de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo para los años 2001 a 2004. Los resultados muestran que son los hombres de menor edad y con mayor nivel de estudios los que más rotan de tareas. Asimismo,

\* Los autores agradecen la ayuda financiera recibida del Ministerio de Educación y Ciencia (proyecto SEJ2007-66511/ECON y SEJ2007-67895-C04-01) y de la Universidad Pública de Navarra. Asimismo agradecen al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales la disponibilidad de los datos.

\*\* Departamento de Gestión de Empresas. Universidad Pública de Navarra. Campus de Arrosadía, 31006, Pamplona (Navarra), Spain. Teléfono: (34). 948169892. Fax: (34) 948169404. E-mail: [andrea.ollo@unavarra.es](mailto:andrea.ollo@unavarra.es)

\*\*\* Departamento de Gestión de Empresas. Universidad Pública de Navarra. Campus de Arrosadía, 31006, Pamplona (Navarra), Spain. Teléfono: (34). 948169377. Fax: (34) 948169404. E-mail: [abayom@unavarra.es](mailto:abayom@unavarra.es)

\*\*\*\* Departamento de Gestión de Empresas. Universidad Pública de Navarra. Campus de Arrosadía, 31006, Pamplona (Navarra), Spain. Teléfono: (34). 948168931. Fax: (34) 948169404. E-mail: [martin.larraza@unavarra.es](mailto:martin.larraza@unavarra.es)

son los hombres de menor edad, con mayor nivel de estudios, con jornada completa y los que tienen una estructura familiar más compleja los que más participan en equipos autónomos de trabajo. Por otro lado, son los hombres de mayor edad, con más antigüedad en la empresa, con mayor nivel de estudios, con jornada parcial y con una estructura familiar más compleja los que tienen más autonomía y los que más participan en comunicación ascendente. Igualmente, son los hombres con más años de experiencia en la empresa, con más estudios y con más cargas familiares los que más participan en comunicación descendente.

**Palabras Clave:** Rotación de tareas, equipos autónomos, autonomía, comunicación.

**Código JEL:** M12, M54

**ABSTRACT:** The present work analyzes the profile of the employees involved in the new work practices. The data used come from the Survey of Quality of Life at Work, for 2001 to 2004. The results show that younger men and with greater level of studies participate more in job rotation. Also, younger men, with greater level of studies, working full-time and with more complex familiar structure are those that participate more in autonomous teams. On the other hand, older men, with longer seniority, with greater level of studies, with part-time job and with a more complex familiar structure are those that enjoy more job autonomy and participate more in upward communication. Also, men with longer seniority, with more studies and more familiar loads participate more in downward communication.

**Keywords:** Job rotation, autonomous teams, autonomy, communication

**JEL Classification:** M12, M54

## 1. Introducción

En los últimos años, dentro de la literatura de recursos humanos, han recibido gran interés los sistemas de prácticas de alto rendimiento (Appelbaum y cols., 2000). El interés académico de las investigaciones se ha centrado en el estudio de los efectos de dichos sistemas tanto en los resultados empresariales (Arthur, 1994) como en los empleados (Appelbaum y cols., 2000), siendo muy pocos los trabajos que sitúan tales prácticas en el lugar de la variable a explicar (Gittleman y cols., 1998; Urtasun y cols., 2006), debido principalmente a la falta de datos disponibles adecuados para tal estudio (Osterman, 1994).

Los estudios realizados en torno a los determinantes de la adopción de las prácticas de alto rendimiento han centrado la atención en numerosas características ambientales (Brown y cols., 2007; Cabrera y cols., 2003; Larraza y cols., 2006; Osterman, 1994) y en aspectos relacionados con las características de las empresas (Chi y cols., 2007; Huselid y Rau, 1996; Pil y MacDuffie, 1996), siendo muy pocos los estudios que analizan el efecto que las características de las personas a las que se van a aplicar las prácticas pueden tener en su adopción. Esto es debido principalmente a que los pocos datos útiles para realizar este tipo de estudios están disponibles a nivel de empresa y no de empleado, lo que no permite tener en cuenta las características de los trabajadores. Además, el reducido número de estudios que analiza cómo las características personales influyen en la adopción de las prácticas no dan argumentos teóricos para explicar las relaciones (Eriksson, 2001) y únicamente suelen tener en cuenta a determinados integrantes de las organizaciones, olvidándose de la influencia del resto (Murphy y Southey, 2003).

Nuestro trabajo contribuye a esta última línea de investigación examinando el perfil de los empleados más implicados en las nuevas prácticas de organización del trabajo. De los tres grupos de prácticas (organización del trabajo, gestión de la relación de empleo y gestión de la remuneración) incluidos dentro de los siste-

mas de alto rendimiento (Appelbaum y cols., 2000), nos centramos en las nuevas prácticas de organización del trabajo, al constituir el grupo central de tales sistemas (Pil y MacDuffie, 1996; Whitfield, 2000). Concretamente, nos centramos en la rotación de tareas, el trabajo en equipo, la autonomía en el puesto y el establecimiento de canales de comunicación entre empleados y empresa.

Los datos utilizados en la parte empírica del trabajo proceden de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo recogidos durante los años 2001 a 2004. Esta muestra, a diferencia de estudios anteriores, se caracteriza por recoger gran cantidad de información tanto sobre aspectos relativos a la empresa como sobre actitudes y características de los individuos.

El trabajo se estructura como sigue. En el siguiente apartado se establecen las hipótesis sobre la asociación entre las características personales del trabajador y la participación en las nuevas prácticas de organización del trabajo. La base de datos y las variables empleadas en la parte empírica del trabajo son descritas en el tercer apartado del trabajo. En el cuarto apartado se presentan los estadísticos descriptivos y los resultados empíricos extraídos de las estimaciones. Finalmente, el último apartado recoge las principales conclusiones, así como una breve mención a las limitaciones del estudio.

## **2. Nuevas Prácticas de Organización del Trabajo y Características de los Trabajadores**

Como se ha comentado anteriormente, este trabajo pretende cubrir el hueco existente en la literatura, argumentando teóricamente y analizando empíricamente cuales son las características personales de los empleados que más participan en las nuevas prácticas de organización del trabajo. Concretamente, las características personales analizadas son el género, la edad, la antigüedad en la empresa, el nivel de estudios, el tipo de jornada y la estructura familiar. Nos centramos en ellas por su carácter básico, ya que definen rasgos personales esenciales del trabajador y son características fácilmente observables por los empresarios, con lo que éstos pueden definir en base a ellas la tipología de individuos más adecuada para cada trabajo. Por otro lado, se trata de factores que en el ámbito del estudio del trabajo han sido reconocidos como cruciales a la hora de explicar las actitudes y los comportamientos de los empleados (Appelbaum y cols., 2000; Askenazy y cols., 2002; Harley, 2002).

### **2.1. GÉNERO**

A pesar de que en los últimos años el mercado laboral ha sufrido una tremenda transformación consecuencia de la incorporación masiva de la mujer, ésta sigue constituyendo sólo una pequeña porción de la fuerza de trabajo en un gran número de empresas (Hunter y cols., 2002), por lo que la discriminación laboral en el mercado de trabajo es un fenómeno aún existente en la mayor parte de países (Albrecht y cols., 2003), especialmente para las mujeres más cualificadas.

El hecho de que aún hoy en día sean principalmente las mujeres las responsables de las tareas del hogar y del cuidado de los niños (Bianchi y cols., 2000),

es uno de los factores que inducen a que las mujeres normalmente ocupen posiciones más bajas y tengan menos control sobre su propio trabajo (Karasek y Theorell, 1990). Es más, aún controlando por estas características, se ve que en la actualidad sigue existiendo discriminación laboral hacia las mujeres porque existe un diferencial salarial notable a favor de los hombres (Hernández, 1995).

El hecho de que las mujeres, además de tener un empleo, se encarguen de las tareas del hogar y del cuidado de los niños, provoca que su compromiso con el trabajo sea menor (Heywood y Jirjahn, 2002) y que presenten una mayor necesidad de flexibilidad para poder compaginar trabajo y familia (Heywood y Wei, 1997). Ello hace que, en comparación con los hombres, las mujeres tengan una mayor probabilidad de ausentarse de su puesto de trabajo debido a que algún miembro de la familia está enfermo (Corcoran y Duncan, 1979). Esta mayor demanda de flexibilidad es difícilmente compaginable con puestos de trabajo que requieran cooperación o trabajo en equipo. En estas situaciones, cuando un trabajador se ausenta, la productividad del resto de compañeros se ve afectada, lo que hace preferible tanto para la empresa como para la trabajadora que ésta ocupe un puesto individual en lugar de formar parte de un equipo (Jirjahn y Stephan, 2004).

En la literatura estas diferencias de género en relación con el trabajo se atribuyen en gran medida a la existencia de diferencias en valores entre hombres y mujeres. De acuerdo con los estereotipos tradicionales, los hombres son más independientes y competitivos y se orientan a los logros económicos, mientras que las mujeres tienden a preocuparse más por aspectos como la seguridad, el buen ambiente o el cuidado de otras personas (Gunkel y cols., 2007).

Estas disimilaridades de género tienen consecuencias importantes en lo que respecta a la adopción de las nuevas prácticas de organización del trabajo. Por ejemplo, por término medio los hombres valoran más recibir una buena formación y poder utilizar en el puesto sus habilidades (Hofstede, 2001), algo asociado a la rotación de tareas (Gunkel y cols., 2007). La mayor independencia media de los hombres, por su parte, se traduce en mayores deseos de responsabilidad en el trabajo y en un mayor interés por que sus opiniones sean tenidas en cuenta por los superiores en la toma de decisiones (Bender y cols., 2005). Ello lleva a pensar que las mujeres no mostrarán tanta preferencia como los hombres por disfrutar de autonomía en el puesto o por ser informadas y consultadas de aquello que sucede en la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, es de esperar que las mujeres estén menos involucradas en las nuevas prácticas de organización del trabajo que los hombres.

**Hipótesis 1:** Los hombres, en comparación con las mujeres, participarán más en las nuevas prácticas de organización del trabajo.

## 2.2. EDAD Y ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

La adopción de determinadas prácticas innovadoras de organización del trabajo conlleva cambiar completamente la forma de producir por parte de la empresa (Eriksson, 2001). Así, participar en sistemas de rotación implica cambiar de un puesto de trabajo a otro cada cierto período de tiempo, lo que a su vez implica aprender a realizar nuevas tareas y aplicar más habilidades y conocimientos. Del mismo modo, trabajar en equipos autónomos implica realizar más actividades y coordinarse con el resto de integrantes del equipo, por lo que es necesario dedicar más recursos a la realización del trabajo (Blumberg, 1980).

Es de esperar que sean los trabajadores jóvenes los que más participen en este tipo de prácticas por dos motivos. El primer motivo es que la empresa, siempre y cuando pueda garantizar un mínimo de retención de trabajadores, estará más interesada en formar y, por tanto, en invertir en personal joven, ya que de él puede obtener un mayor beneficio, al ser más factible que un empleado joven permanezca más años en la empresa que un empleado mayor. El segundo motivo es que los empleados jóvenes, al tener poca experiencia en otros sistemas de producción, serán menos reacios a cambiar la forma de producir. Además, estarán más dispuestos a aprender las habilidades necesarias para la realización del trabajo. Ello se debe a que por delante tienen una carrera profesional más larga que en principio les debería permitir obtener un mayor rendimiento particular de las habilidades adquiridas en el desarrollo de las nuevas formas de organizar el trabajo.

Asimismo, en relación con la antigüedad del trabajador en la empresa, es previsible que sean los empleados que llevan un menor tiempo en la organización, los menos reacios a cambiar la forma de trabajar y, consecuentemente, los que más fácilmente acepten tener que desarrollar y aplicar nuevas habilidades. El hecho de contar con menor experiencia con el sistema actual hace que cambiar la forma de producir no les resulte tan costoso, ya que sus expectativas sobre el entorno de trabajo son menos fijas y las rutinas actuales están menos arraigadas (Pil y MacDuffie, 1996). Por el contrario, los trabajadores con elevada permanencia en la empresa, se encontrarán más acostumbrados a la forma presente de trabajar, por lo que presentarán una mayor resistencia a las modificaciones en las exigencias de su trabajo.

Teniendo en cuenta los argumentos anteriores, es de esperar que cuando la adopción de nuevas prácticas requiera nuevas habilidades se introduzcan más en empresas con personal más joven y que lleve menos tiempo en la empresa. Concretamente, de entre todas las prácticas analizadas, es de esperar que sean los trabajadores jóvenes y los de menor antigüedad en la empresa los que más participen en sistemas de rotación de tareas y en equipos de trabajo.

**Hipótesis 2.1:** Los empleados más jóvenes, así como los que llevan menos tiempo en la empresa, participarán más en las nuevas prácticas de organización del trabajo que impliquen tener y aprender más habilidades.

En cuanto a las nuevas prácticas de organización del trabajo que, más que un cambio radical en la forma de producir conllevan un incremento de la participación de los empleados, se espera la relación contraria a la anterior con la edad y la antigüedad. En estudios anteriores, al hablar de participación de los empleados se distinguen dos tipos básicos: la delegación, que es cuando los empleados tienen poder de decisión sin necesidad de recurrir a los directivos, por lo que se asemeja a la autonomía; y, la consulta, que es cuando los empleados en puestos no directivos aconsejan a los directivos, por lo que se asemeja a la comunicación ascendente (Ortega y Cabrera, 2002). Aquí además se considera otra forma de participación de los empleados: la comunicación descendente. La consideramos otra forma de participación dado que, cuando existe, los individuos son informados sobre aspectos relevantes de la empresa, tales como su finalidad y los resultados obtenidos, lo que influye directamente en su comportamiento y, por tanto, en su participación.

Es de esperar que los trabajadores más mayores y los que llevan más tiempo en la empresa sean los que más participen en estas nuevas prácticas de organización del trabajo que incrementan la participación de los empleados. Existen dos razones fundamentales para explicar tal relación. En primer lugar, es razonable pensar que son los trabajadores con mayor edad y experiencia laboral, los que mejor conocen cómo funciona el proceso de trabajo y los que mejores soluciones pueden aportar a la hora de resolver cualquier imprevisto. Cuando se trate de situaciones y procedimientos que requieran de conocimientos y habilidades específicas a la empresa, será la antigüedad en la organización, más que la experiencia general, la variable relevante para explicar si al individuo se le otorga o no la posibilidad de participar en mayor medida en el lugar de trabajo. En segundo lugar, cuanto más tiempo llevan los empleados en la empresa, más va a confiar la organización en ellos y, por tanto, es más fácil que les proporcione autonomía y les transfiera información relevante sobre la compañía (tales como los objetivos y resultados); en definitiva, es más probable que participen más.

Teniendo en cuenta lo anterior, la hipótesis en este caso queda como sigue:

**Hipótesis 2.2:** Los empleados de más edad, así como los que llevan más tiempo en la empresa, participarán más en las nuevas prácticas de organización del trabajo que conlleven un aumento de la participación.

### 2.3. ESTUDIOS

Trabajos anteriores han mostrado cómo la cualificación necesaria para ocupar los puestos de trabajo ha ido aumentando a lo largo del tiempo (Felstead y cols., 2002). Esto queda especialmente de manifiesto en los puestos de trabajo donde se implantan las nuevas prácticas de organización del trabajo, al ser uno de los objetivos perseguidos por las mismas la adquisición y reforzamiento de los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados (Bayo y Merino, 2002; Ordiz, 2002). Ligando esto con el nivel de estudios de los empleados, parecería lógico esperar una relación positiva entre dicho nivel y la implantación de las

prácticas, al tener los individuos con estudios superiores un rango más amplio y desarrollado de habilidades y conocimientos.

Además, teniendo en cuenta que la introducción de las prácticas innovadoras de organización del trabajo está asociada positivamente con la impartición de formación (Eriksson, 2001) y, que los trabajadores más educados es más probable que la interioricen más rápidamente (Altonji y Spletzer, 1991), cabe esperar que la implantación de nuevas prácticas de organización del trabajo se dé más allí donde los empleados tengan un mayor nivel de estudios. Esta misma relación es la esperada al tener en cuenta el nivel de implicación en la empresa y la participación de los empleados en la toma de decisiones. Estudios anteriores han mostrado que tanto la implicación como la participación de los trabajadores aumenta con la introducción de las nuevas prácticas de organización del trabajo (Godard, 2004), lo que a su vez implica un aumento de la complejidad de los trabajos y una demanda de mayores niveles de habilidades y competencias técnicas en diversas áreas de producción (Whitfield, 2000). Teniendo en cuenta que los trabajadores más educados son los que poseen habilidades para resolver problemas, capacidad de análisis y habilidades para comunicarse (Bresnahan y cols., 2002: Caroli y Van Reenen, 2001), es de esperar, por tanto, que sean los trabajadores más educados los que más participen en las nuevas prácticas de trabajo.

Esta relación positiva entre nivel de estudios y participación en las nuevas prácticas de organización del trabajo ha sido la encontrada por Lynch (2007), quien mostró que tener una fuerza de trabajo más educada estaba asociado a un incremento en la probabilidad de adoptar diversas dimensiones de innovaciones organizativas, así como en el trabajo realizado por Gallie et al (2004), quienes mostraron que un mayor nivel de habilidades estaba asociado con mayor discrecionalidad en el puesto. Igualmente, trabajos empíricos como el de Piva y cols. (2005) han mostrado que organizaciones más flexibles y descentralizadas, una de las consecuencias de la introducción de las nuevas prácticas de organización del trabajo, requieren trabajadores más cualificados.

Por tanto, con los argumentos anteriores, la tercera hipótesis es la planteada a continuación.

**Hipótesis 3:** Los empleados con mayor nivel de estudios participarán más en las nuevas prácticas de organización del trabajo.

#### 2.4. TIPO DE JORNADA

En los últimos años, la tasa de trabajo a tiempo parcial se ha incrementado significativamente, como consecuencia de dos rasgos que han definido el mercado laboral (Gómez y cols., 2002). Por un lado, el aumento de flexibilidad necesaria por parte de la empresa para competir en los mercados actuales y, por otro, la incorporación de la mujer al mercado laboral, buscando fórmulas alternativas que le permitan compaginar vida laboral y familiar.

Estos dos hechos hacen que el tipo de jornada, parcial o completa, pueda ser impuesto por la empresa o bien elegido por los trabajadores. A la empresa le puede interesar contratar trabajadores con jornada parcial para disponer de

una mayor flexibilidad y poder así recolocar a los trabajadores allí donde el flujo de trabajo lo demande, lo que favorece los intereses empresariales de incrementar la productividad y disminuir los costes (Navarrete y cols., 2001). Por su parte los empleados pueden optar voluntariamente por la jornada parcial para poder conciliar la vida laboral con la familiar y compaginar el trabajo con otras actividades u obligaciones, tales como cuidar a los niños o realizar las tareas domésticas.

En la mayor parte de los países de la Unión Europea, los trabajadores que prestan su servicio en jornada parcial lo hacen voluntariamente (Gómez y cols., 2002). Por tanto, que un trabajador tenga jornada parcial no implica que su trabajo sea menos seguro ni tener peores habilidades, aunque sí puede implicar estar desfavorecido en el trabajo a realizar frente a los compañeros con jornada completa. Así, el tipo de prácticas de trabajo en las que participan pueden diferir significativamente como consecuencia de las características propias de los tipos de jornada.

Los empleados con jornada parcial se caracterizan por un menor compromiso con la empresa y por una mayor probabilidad de ausentarse del trabajo (Brown y cols., 2007), lo que implica que participen en menor medida en trabajos en los que los outputs de los trabajadores estén interrelacionados, ya que la ausencia de un empleado implica un mayor coste para la empresa, al no perder sólo el output producido por éste, sino también provocar una reducción en la productividad de todo el equipo (Goldin, 1986). Por tanto, el hecho de tener jornada parcial influye negativamente en la adopción de prácticas que impliquen la coordinación y la necesidad de trabajar con más integrantes de la empresa. En este caso, los empleados con jornada completa participarán más en equipos autónomos de trabajo.

También se debe tener en cuenta al ver el efecto que el tipo de jornada tiene sobre la adopción de nuevas prácticas de organización del trabajo que, tal y como se ha comentado anteriormente, su introducción está correlacionada positivamente con la impartición de formación por parte de la empresa. La empresa preferirá invertir en trabajadores con jornada completa ya que al estar éstos más tiempo en la empresa, recuperará más fácilmente su inversión y podrá obtener una mayor rentabilidad. Dado que los empleados con jornada parcial, al no realizar siempre la misma tarea, conocen menos los puestos de trabajo, es de esperar que participen menos de las nuevas prácticas de organización del trabajo, ya que éstas requieren un mayor nivel de habilidades. Según estos argumentos, es de esperar que los empleados con jornada parcial participen menos en rotación (que implica tener y adquirir más habilidades), en equipos autónomos (que implica mayor coordinación con los compañeros), en autonomía (que implica más habilidades y más participación) y en comunicación (que implica mayor participación).

Con todo lo anterior, la hipótesis sobre la jornada laboral queda como sigue.

**Hipótesis 4:** Los empleados con jornada completa participan más en las nuevas prácticas de organización del trabajo.

## 2.5. ESTRUCTURA FAMILIAR

Con la incorporación de la mujer a la mano de obra activa, no sólo se ha aumentado la oferta de trabajadores, sino que también se ha incrementado el número de matrimonios y parejas, con o sin hijos, en las que los dos cónyuges trabajan. El aumento en el número de personas trabajando fuera de casa por un salario, unido al incremento del número de horas de trabajo (Berg y cols., 2003), conlleva que el número de horas dedicado a las obligaciones familiares y del hogar haya disminuido, a pesar de no sufrir tal disminución las demandas familiares, por lo que se crean conflictos al no poder compaginarse adecuadamente la vida laboral y familiar. Estos conflictos se ha mostrado que dependen tanto de características de los trabajadores como del propio puesto de trabajo (Parasuraman y cols., 1992), así como que tienen efectos negativos tanto para los empleados como para las organizaciones (Glass y Estes, 1997). En parte como respuesta a esta creciente preocupación por conciliar la vida laboral y familiar, las empresas han comenzado a prestar atención a la manera de proporcionar flexibilidad a los empleados, de forma que sus trabajadores puedan conseguir compaginar su vida familiar y laboral.

A pesar del gran número de estudios que analizan las consecuencias de las prácticas diseñadas para reducir el conflicto entre familia y trabajo (Glass y Estes, 1997), pocos han sido los trabajos que han prestado atención a la relación entre las nuevas formas de organizar el trabajo, y las posibilidades que ofrecen para conciliar vida laboral y familiar.

Dentro de los estudios al respecto, podemos encontrar dos visiones contrapuestas. Por un lado, algunos investigadores como Hochschild (1997), argumentan y demuestran que los cambios que hacen que el trabajo sea más participativo y que tenga un mayor rendimiento, tal como sucede con la introducción de las nuevas prácticas de organización del trabajo, conlleva que los trabajadores estén más comprometidos con la organización. Resultado de este mayor compromiso es que los trabajadores eligen pasar más tiempo en el lugar de trabajo que con la familia (Heywood y cols., 2005). Por tanto, según esta visión, las nuevas prácticas de organización del trabajo producen un déficit de tiempo en la vida familiar, haciendo más difícil su conciliación con la vida laboral.

Por otro lado, otros autores atribuyen una mejora en la conciliación de la vida laboral y familiar a través de la introducción de las nuevas prácticas de organización del trabajo por dos razones (Berg y cols., 2003; Osterman, 1995). La primera es que al participar en dichas prácticas, los empleados tienen un mayor sentimiento de control personal y eficacia, lo que se ha demostrado que tiene efectos positivos en la habilidad de gestionar el resto de sus vidas (Voydanoff, 1988). La segunda razón es que la introducción de las nuevas prácticas de organización del trabajo está asociada con la adopción de políticas que facilitan la conciliación de la vida familiar y laboral, al formar ambas parte de una estrategia global de recursos humanos diseñada para obtener un mayor compromiso de los trabajadores (Osterman, 1995).

En cualquier caso, una idea común en ambas líneas de investigación, es que las nuevas prácticas de organización del trabajo, vayan o no acompañadas de

prácticas que faciliten la conciliación trabajo-familia, incrementan el compromiso de los trabajadores, el cual se ha mostrado que aumenta el tiempo de trabajo (Heywood y cols., 2005). Teniendo en cuenta además que estudios anteriores han demostrado que la introducción de las nuevas prácticas de organización del trabajo implica una intensificación del esfuerzo y que están diseñadas para lograr un mayor esfuerzo voluntario de los trabajadores (White y cols., 2003), es de esperar que los trabajadores implicados en ellas sean menos capaces de cumplir con las obligaciones familiares y que, por tanto, participar en ellas tenga un impacto negativo en su vida privada (Green, 2001). Esto está en línea con estudios previos que han mostrado que los empleados con familia tienen más dificultad para compaginar vida familiar y laboral que los individuos que viven solos o que tienen una pareja que se encarga únicamente de las tareas del hogar (Berg y cols., 2003).

Resumiendo, dado que las nuevas prácticas de organización del trabajo influyen positivamente en el compromiso del empleado y éste en sus horas de trabajo, en línea con la primera visión comentada anteriormente, es de esperar que dificulten la conciliación de vida familiar-laboral. Unido esto al hecho de que muy pocos son los trabajadores a los que les gusta su trabajo a expensas de su familia (Maume y Bellas, 2001), es de esperar que los individuos con una estructura familiar más compleja (con más cargas familiares) participen menos en las nuevas prácticas de organización del trabajo.

**Hipótesis 5:** Los individuos con una estructura familiar más compleja participarán menos de las nuevas prácticas de organización del trabajo.

### 3. Datos y Variables

#### 3.1. DATOS

Los datos usados en este trabajo proceden de la Encuesta sobre la Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT), realizada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales Español, para los años 2001 a 2004. Esta encuesta, elaborada anualmente desde 1999, recoge a través de la realización de entrevistas personales a individuos con empleo información sobre sus características personales y sobre las empresas en las que trabajan, así como sobre diversos aspectos de la gestión del establecimiento para el cual trabajan.

La muestra obtenida está compuesta por un total de 6.020 observaciones anuales. A lo largo de la parte empírica del presente trabajo únicamente se utilizarán los datos de las personas asalariadas, tanto del sector público como del privado, dado que las características laborales de los empleados no asalariados difieren considerablemente de las de los asalariados. Por ello, la muestra inicial utilizada en los análisis de este trabajo está compuesta por un total de 17.011 observaciones. No obstante, dado que algunas observaciones están incompletas, el número de casos utilizados en las estimaciones es menor.

### 3.2. VARIABLES

Cuatro son las variables dependientes que se analizan en este trabajo, todas ellas correspondientes a las nuevas prácticas de organización del trabajo.

La primera de ellas es la rotación de tareas. Para medirla se utiliza una variable binaria que toma el valor uno cuando los individuos no siempre realizan las mismas tareas en la empresa y cero en caso contrario.

La segunda de las prácticas que se considera son los equipos autónomos de trabajo. Su presencia se mide mediante una variable binaria que toma el valor uno cuando los individuos forman parte de un equipo con cierta autonomía para decidir cómo realizar el trabajo que se le ha encomendado. En cualquier otro caso, la variable toma el valor cero.

La tercera de las prácticas que se analiza es la autonomía de la que disfruta el trabajador. Esta práctica se analiza mediante un índice definido por la media de tres variables, las cuales están medidas con una escala Likert de cinco puntos. Las variables que lo componen hacen referencia a si los individuos pueden elegir o modificar tres aspectos relacionados con su trabajo: el orden de las tareas, el método de trabajo y el ritmo. En caso de que nunca lo puedan elegir o modificar, la variable toma el valor uno y el cinco en caso de que siempre lo puedan hacer. El alpha de Cronbach del índice es 0.904. Estos ítems han sido tomados de la escala desarrollada por Breaugh (1985).

Finalmente se recoge la participación en sistemas de comunicación. En este caso, se distingue entre comunicación ascendente y comunicación descendente, ya que la literatura existente muestra que ambos difieren en sus efectos (Green y McIntosh, 1998). Esta separación queda corroborada con el análisis factorial realizado, dado que los ítems correspondientes a la comunicación ascendente quedaron agrupados en un primer factor, mientras que los ítems correspondientes a la comunicación descendente se agruparon en un segundo. Así, se procedió a la realización de dos índices de comunicación.

El primer índice, con un alpha de Cronbach de 0.849, es el de comunicación ascendente. En este caso, el índice se creó a partir de la media de dos variables. La primera de ellas indica si el empleado puede dar sus opiniones sobre lo que respecta a su trabajo, y la segunda variable indica si dichas opiniones o sugerencias son valoradas por el jefe. Ambas variables están medidas con una escala de cinco puntos, correspondiendo el valor uno a los individuos que indican que nunca y el valor cinco a los que indican que siempre. Cabe comentar que las variables utilizadas para medir la comunicación ascendente hacen referencia explícita a la definición de participación y comunicación: grado en el que se permite a los empleados tener un input en su trabajo y en el que la organización valora su input (Han y Wei, 2005), siendo similares a las utilizadas en trabajos empíricos como el de Kessler y cols. (2004).

La existencia de comunicación descendente queda reflejada también a través de un índice creado con la media de otras dos variables. Los ítems utilizados son similares a los utilizados en trabajos anteriores y hacen referencia a la comunicación formal existente para mantener a los empleados informados sobre la empresa (Guest, 1999; Guthrie, 2001). Concretamente, la primera variable hace

referencia a cómo consideran los individuos que es el conocimiento que tienen sobre el organigrama de su empresa, mientras que la segunda indica el conocimiento de los empleados sobre los objetivos de su organización o empresa. Ambas variables están medidas con una escala de cuatro puntos, correspondiendo el valor cero a ningún conocimiento y el valor cuatro a mucho conocimiento. El alpha de Cronbach de este índice es 0.871.

El objetivo del trabajo es ver en qué medida las diversas características personales de los individuos influyen en la adopción de nuevas prácticas de organización del trabajo. Por tanto, las variables independientes del trabajo hacen referencia a dichas características.

La primera de las variables independientes incluida es el género de los trabajadores. Así, la variable utilizada toma el valor uno cuando el encuestado es un hombre y el cero en caso de ser mujer.

La edad es la segunda variable independiente incluida en el trabajo. Al igual que en trabajos anteriores (Askenazy y cols., 2002; Eriksson, 2001), en lugar de emplear la variable continua, se utilizan cuatro variables ficticias que toman el valor uno cuando los individuos pertenecen al rango de edad correspondiente. Esto permite ver con más claridad la diferencia entre individuos de diferentes edades. Las variables creadas corresponden a los siguientes tramos de edad: igual o inferior a 25 años (categoría omitida), entre 26 y 40 años, entre 41 y 55 años y, más de 55 años.

La siguiente variable independiente indica el número de años que los individuos llevan en la empresa. Al igual que en trabajos anteriores (Askenazy y cols., 2002), se han empleado cuatro variables binarias en lugar de la variable continua original. Dada la gran cantidad de empleados que permanecen en la empresa menos de un año, debido principalmente a su carácter temporal, se ha creado una variable binaria que toma el valor uno cuando los empleados llevan un año o menos en la empresa, otra que indica que los empleados llevan en la empresa entre dos y cinco años, otra para los que llevan entre seis y quince y otra que indica que la antigüedad es superior a quince años.

El nivel de estudios de los empleados queda recogido mediante cuatro variables binarias que toman el valor uno cuando el individuo pertenece a dicho nivel de estudios y, el cero en caso contrario. Se diferencia entre individuos sin estudios, con estudios primarios, con estudios secundarios y con estudios universitarios (categoría omitida).

El tipo de jornada laboral es la quinta variable independiente introducida. En este caso se utiliza una variable ficticia que toma el valor uno cuando el individuo trabaja a tiempo completo y el valor cero cuando el individuo tiene jornada parcial.

La última variable independiente utilizada hace referencia a la estructura familiar de los encuestados. Al igual que en trabajos anteriores (Berg y cols., 2003), los individuos quedan clasificados según su estado civil; en caso de tener pareja estable, también según su situación laboral; y, según tengan o no descendencia. De esta forma se han creado seis variables ficticias, que son las siguientes: sin pareja estable y sin hijos (variable omitida), sin pareja estable y con hijos, con pareja estable que no trabaja sin hijos, con pareja estable que no trabaja y con

hijos, con pareja estable que trabaja y sin hijos y, finalmente, con pareja estable que trabaja y con hijos.

Finalmente, se han utilizado una serie de variables de control que, a tenor de lo observado en trabajos anteriores, influyen en la adopción de las nuevas prácticas de organización del trabajo. Éstas son la ocupación de los individuos, si su contrato es temporal o fijo, si son miembros o no de un sindicato, el tamaño de la organización, si la empresa pertenece al sector público o al privado y, el sector de actividad económico en el que opera la empresa.

Además de todas las anteriores, como es habitual en todas las investigaciones empíricas con datos transversales para varios años, se emplea como variable de control los años en los que han sido obtenidos los datos, más teniendo en cuenta que la adopción de las prácticas se ha ido extendiendo entre las empresas a lo largo de los años (Sousa-Poza y Sousa-Poza, 2000). Los años de la realización de la encuesta fueron cuatro: 2001 (año de referencia), 2002, 2003 y 2004.

## 4. Resultados

Este apartado se estructura de la siguiente manera. En primer lugar se comentan brevemente algunas características esenciales tanto de la muestra general como del tipo de individuos implicados en las prácticas y se analiza la existencia de diferencias significativas a lo largo de los años en las características personales de los individuos que participan en cada una de las prácticas, obteniendo con ello una aproximación al contraste de las hipótesis planteadas.

Seguidamente, mediante técnicas de análisis multivariante se analiza el efecto que las características personales de los individuos tienen sobre la implantación de las nuevas prácticas de organización del trabajo, contrastando así las hipótesis planteadas sobre las características personales que definen a los individuos que participan en ellas. Concretamente, se han utilizado modelos probit para los casos en los que la variable dependiente es una variable binaria y modelos tobit para el caso en el que la dependiente es un índice creado a partir de varias variables.

### 4.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

En la tabla 1 se puede ver cómo el tipo de individuos representados en la muestra se ha mantenido prácticamente constante a lo largo de los años. Por tanto, dado que las características personales de los encuestados no presentan variaciones significativas a lo largo de los años, se confirma la conveniencia de emplear los datos de todos los años con la finalidad de disponer de una muestra más grande.

TABLA 1.—*Estadísticos descriptivos*

| VARIABLES           | Valores                                   | Año encuesta |        |        |        |
|---------------------|---|--------------|--------|--------|--------|
|                     |   | 2001         | 2002   | 2003   | 2004   |
| Sexo masculino      | Mujer                                     | 37.36%       | 37.25% | 38.45% | 37.80% |
|                     | Hombre                                    | 62.64%       | 62.75% | 61.55% | 62.20% |
| Edad                | ≤ 25 años                                 | 13.88%       | 13.08% | 13.46% | 12.13% |
|                     | 26 — 40 años                              | 46.19%       | 46.59% | 45.43% | 45.91% |
|                     | 41 — 55 años                              | 32.41%       | 32.96% | 32.91% | 33.24% |
|                     | > 55 años                                 | 7.53%        | 7.37%  | 8.19%  | 8.72%  |
| Antigüedad          | ≤ 1 año                                   | 27.58%       | 24.98% | 27.65% | 26.08% |
|                     | 2 — 5 años                                | 23.65%       | 24.78% | 25.01% | 26.31% |
|                     | 6 — 15 años                               | 25.31%       | 25.47% | 23.97% | 24.57% |
|                     | > 15 años                                 | 23.46%       | 24.76% | 23.37% | 23.04% |
| Estudios            | Sin estudios                              | 4.15%        | 3.57%  | 3.62%  | 2.92%  |
|                     | Primarios                                 | 40.61%       | 42.13% | 42.61% | 40.14% |
|                     | Secundarios                               | 31.78%       | 33.06% | 32.17% | 32.75% |
|                     | Universitarios                            | 23.46%       | 21.24% | 21.60% | 24.20% |
| Jornada             | Jornada parcial                           | 10.28%       | 9.34%  | 9.96%  | 9.79%  |
|                     | Jornada completa                          | 89.72%       | 90.66% | 90.04% | 90.21% |
| Estructura familiar | Sin pareja estable, sin hijos             | 33.04%       | 30.6%  | 31.10% | 30.00% |
|                     | Sin pareja estable, con hijos             | 6.56%        | 5.79%  | 7.10%  | 6.87%  |
|                     | Pareja estable, que no trabaja, sin hijos | 3.21%        | 3.99%  | 3.60%  | 4.76%  |
|                     | Pareja estable, que no trabaja, con hijos | 27.8%        | 29.76% | 27.74% | 25.82% |
|                     | Pareja estable, que trabaja, sin hijos    | 6.71%        | 6.70%  | 6.65%  | 9.04%  |
|                     | Pareja estable, que trabaja, con hijos    | 22.68%       | 23.16% | 23.80% | 23.51% |

A continuación se realizan una serie de análisis para analizar las características personales de los individuos implicados en cada una de las nuevas prácticas de organización del trabajo. Los resultados se presentan en la tabla 2.

TABLA 2.—Características de los empleados en las nuevas prácticas de organización del trabajo

|                    | ROTACION |        |        |        | EQUIPO/AUTONOMIA |        |        |        | AUTONOMIA |       |       |       | COMUNICACIÓN ASCENDENTE |       |       |       | COMUNICACIÓN DESCENDENTE |       |       |       |
|--------------------|----------|--------|--------|--------|------------------|--------|--------|--------|-----------|-------|-------|-------|-------------------------|-------|-------|-------|--------------------------|-------|-------|-------|
|                    | 2001     | 2002   | 2003   | 2004   | 2001             | 2002   | 2003   | 2004   | 2001      | 2002  | 2003  | 2004  | 2001                    | 2002  | 2003  | 2004  | 2001                     | 2002  | 2003  | 2004  |
| Toda muestra       | 18,68%   | 20,38% | 20,19% | 19,72% | 51,04%           | 50,23% | 48,02% | 49,39% | 2,990     | 2,971 | 2,883 | 2,983 | 3,493                   | 3,498 | 3,495 | 3,469 | 2,885                    | 2,982 | 3,090 | 2,993 |
| SEXO               |          |        |        |        |                  |        |        |        |           |       |       |       |                         |       |       |       |                          |       |       |       |
| Mujer              | 16,21%   | 15,85% | 15,58% | 15,84% | 46,12%           | 45,63% | 44,56% | 45,33% | 3,061     | 3,027 | 2,947 | 3,027 | 3,529                   | 3,454 | 3,485 | 3,513 | 2,907                    | 2,932 | 3,057 | 2,991 |
| Hombre             | 20,15%   | 23,07% | 23,06% | 22,06% | 53,97%           | 52,96% | 51,16% | 51,86% | 2,947     | 2,938 | 2,843 | 2,956 | 3,471                   | 3,524 | 3,501 | 3,442 | 2,872                    | 3,011 | 3,109 | 2,995 |
| Diferencia medias  | Si       | Si     | Si     | Si     | Si               | Si     | Si     | Si     | Si        | Si    | Si    | No    | No                      | No    | No    | No    | No                       | Si    | No    | No    |
| EDAD               |          |        |        |        |                  |        |        |        |           |       |       |       |                         |       |       |       |                          |       |       |       |
| ≤ 25 años          | 20,52%   | 22,26% | 22,16% | 21,50% | 47,83%           | 49,15% | 45,60% | 47,02% | 2,646     | 2,626 | 2,470 | 2,593 | 3,272                   | 3,268 | 3,181 | 3,238 | 2,679                    | 2,773 | 2,879 | 2,724 |
| Entre 26 y 40 años | 20,51%   | 21,67% | 21,60% | 19,73% | 52,61%           | 51,51% | 48,51% | 48,20% | 3,015     | 2,985 | 2,891 | 2,982 | 3,517                   | 3,493 | 3,483 | 3,458 | 2,911                    | 2,988 | 3,094 | 2,996 |
| Entre 41 y 55 años | 16,72%   | 18,52% | 19,38% | 19,95% | 50,78%           | 50,22% | 51,22% | 51,22% | 3,087     | 3,075 | 3,004 | 3,123 | 3,537                   | 3,571 | 3,601 | 3,549 | 2,935                    | 3,059 | 3,141 | 3,069 |
| > a 55 años        | 12,50%   | 17,17% | 12,43% | 16,33% | 48,40%           | 44,15% | 47,79% | 52,00% | 3,048     | 3,034 | 3,031 | 2,998 | 3,555                   | 3,609 | 3,637 | 3,545 | 2,880                    | 2,961 | 3,187 | 3,072 |
| Diferencia medias  | Si       | Si     | Si     | No     | No               | No     | No     | No     | Si        | Si    | Si    | Si    | Si                      | Si    | Si    | Si    | Si                       | Si    | Si    | Si    |
| ANTIGÜEDAD         |          |        |        |        |                  |        |        |        |           |       |       |       |                         |       |       |       |                          |       |       |       |
| ≤ 1 año            | 17,24%   | 21,34% | 21,65% | 20,27% | 44,88%           | 46,50% | 46,80% | 48,11% | 2,675     | 2,674 | 2,624 | 2,738 | 3,256                   | 3,289 | 3,268 | 3,255 | 2,571                    | 2,703 | 2,857 | 2,760 |
| Entre 2 y 5 años   | 20,33%   | 19,76% | 19,67% | 20,33% | 51,84%           | 50,20% | 46,67% | 45,49% | 3,035     | 2,981 | 2,856 | 2,945 | 3,585                   | 3,498 | 3,480 | 3,406 | 2,901                    | 2,948 | 3,056 | 2,924 |
| Entre 6 y 15 años  | 20,08%   | 19,96% | 21,29% | 19,40% | 53,86%           | 52,22% | 48,19% | 50,35% | 3,132     | 3,074 | 3,008 | 3,113 | 3,548                   | 3,579 | 3,551 | 3,629 | 2,979                    | 3,092 | 3,163 | 3,083 |
| > a 15 años        | 17,22%   | 20,46% | 17,91% | 18,73% | 54,42%           | 52,34% | 53,67% | 54,28% | 3,161     | 3,157 | 3,089 | 3,167 | 3,615                   | 3,624 | 3,715 | 3,613 | 3,125                    | 3,165 | 3,304 | 3,233 |
| Diferencia medias  | No       | No     | No     | No     | Si               | Si     | Si     | Si     | Si        | Si    | Si    | Si    | Si                      | Si    | Si    | Si    | Si                       | Si    | Si    | Si    |
| ESTUDIOS           |          |        |        |        |                  |        |        |        |           |       |       |       |                         |       |       |       |                          |       |       |       |
| Sin estudios       | 15,79%   | 13,10% | 14,67% | 25,00% | 38,37%           | 37,93% | 36,00% | 51,49% | 2,606     | 2,508 | 2,469 | 2,686 | 3,099                   | 3,028 | 3,099 | 3,086 | 2,267                    | 2,329 | 2,815 | 2,318 |
| Primarios          | 14,46%   | 16,58% | 18,40% | 18,81% | 44,80%           | 44,27% | 44,87% | 44,30% | 2,703     | 2,705 | 2,641 | 2,742 | 3,296                   | 3,309 | 3,296 | 3,230 | 2,598                    | 2,747 | 2,891 | 2,755 |

TABLA 2 (cont.).—Características de los empleados en las nuevas prácticas de organización del trabajo

|   | ROTACION |        |        |        | EQUIPO/AUTONOMIA |        |        |        | AUTONOMIA |       |       |       | COMUNICACIÓN ASCENDENTE |       |       |       | COMUNICACIÓN DESCENDENTE |       |       |       |
|---|----------|--------|--------|--------|------------------|--------|--------|--------|-----------|-------|-------|-------|-------------------------|-------|-------|-------|--------------------------|-------|-------|-------|
|   | 2001     | 2002   | 2003   | 2004   | 2001             | 2002   | 2003   | 2004   | 2001      | 2002  | 2003  | 2004  | 2001                    | 2002  | 2003  | 2004  | 2001                     | 2002  | 2003  | 2004  |
| Secundarios                               | 20,32%   | 21,39% | 18,67% | 18,52% | 48,29%           | 51,86% | 48,16% | 47,61% | 3,00      | 3,004 | 2,868 | 2,958 | 3,526                   | 3,540 | 3,526 | 3,496 | 2,981                    | 3,082 | 3,144 | 3,048 |
| Universitarios                            | 24,28%   | 27,59% | 26,94% | 22,22% | 67,80%           | 61,60% | 58,84% | 60,00% | 3,539     | 3,525 | 3,450 | 3,448 | 3,899                   | 3,885 | 3,899 | 3,872 | 3,329                    | 3,366 | 3,415 | 3,354 |
| Diferencia medias                         | Si       | Si     | Si     | No     | Si               | Si     | Si     | Si     | Si        | Si    | Si    | Si    | Si                      | Si    | Si    | Si    | Si                       | Si    | Si    | Si    |
| JORNADA                                   |          |        |        |        |                  |        |        |        |           |       |       |       |                         |       |       |       |                          |       |       |       |
| Parcial                                   | 14,08%   | 14,89% | 12,50% | 18,56% | 38,50%           | 40,37% | 37,86% | 35,10% | 3,160     | 3,134 | 2,954 | 3,069 | 3,573                   | 3,514 | 3,503 | 3,565 | 2,740                    | 2,907 | 2,991 | 2,934 |
| Completa                                  | 19,21%   | 20,94% | 21,04% | 19,84% | 52,47%           | 51,25% | 49,81% | 50,95% | 2,970     | 2,954 | 2,876 | 2,974 | 3,483                   | 3,497 | 3,494 | 3,459 | 2,901                    | 2,989 | 3,099 | 2,999 |
| Diferencia medias                         | Si       | Si     | Si     | No     | Si               | Si     | Si     | Si     | Si        | Si    | No    | No    | No                      | No    | No    | No    | Si                       | No    | Si    | No    |
| ESTR. FAMILIAR                            |          |        |        |        |                  |        |        |        |           |       |       |       |                         |       |       |       |                          |       |       |       |
| Sin pareja estable, sin hijos             | 19,30%   | 21,23% | 20,93% | 19,14% | 48,28%           | 48,87% | 45,38% | 46,82% | 2,804     | 2,808 | 2,708 | 2,787 | 3,388                   | 3,386 | 3,363 | 3,286 | 2,792                    | 2,874 | 3,000 | 2,902 |
| Sin pareja estable, con hijos             | 12,50%   | 13,25% | 10,62% | 16,24% | 40,44%           | 40,00% | 41,16% | 46,64% | 3,004     | 3,220 | 2,929 | 2,927 | 3,378                   | 3,414 | 3,440 | 3,442 | 2,780                    | 2,861 | 3,015 | 2,949 |
| Pareja estable, que no trabaja, sin hijos | 19,55%   | 24,84% | 22,82% | 20,25% | 54,14%           | 42,59% | 49,66% | 51,22% | 3,011     | 2,867 | 2,660 | 2,950 | 3,485                   | 3,378 | 3,441 | 3,512 | 2,883                    | 2,910 | 3,055 | 3,132 |
| Pareja estable, que no trabaja, con hijos | 18,66%   | 20,85% | 20,77% | 21,78% | 52,26%           | 49,75% | 50,78% | 51,24% | 2,974     | 2,922 | 2,917 | 3,000 | 3,475                   | 3,543 | 3,550 | 3,509 | 2,857                    | 3,021 | 3,133 | 2,983 |
| Pareja estable, que trabaja, sin hijos    | 22,30%   | 20,30% | 26,18% | 23,05% | 55,76%           | 55,88% | 50,55% | 55,31% | 3,240     | 3,133 | 3,008 | 3,065 | 3,678                   | 3,570 | 3,598 | 3,484 | 3,076                    | 3,085 | 3,112 | 3,054 |
| Pareja estable, que trabaja, con hijos    | 18,40%   | 19,70% | 19,33% | 17,82% | 54,79%           | 54,89% | 51,88% | 48,83% | 3,196     | 3,159 | 3,055 | 3,205 | 3,645                   | 3,608 | 3,596 | 3,663 | 3,025                    | 3,082 | 3,174 | 3,081 |
| Diferencia medias                         | No       | No     | Si     | No     | Si               | Si     | Si     | No     | Si        | Si    | Si    | Si    | Si                      | Si    | Si    | Si    | Si                       | Si    | Si    | Si    |

En dicha tabla se puede ver cómo la cantidad de personas implicadas en rotación, en equipos autónomos de trabajo, que tienen autonomía en su trabajo y que participan en sistemas de comunicación ascendente permanece prácticamente constante a lo largo de los años. La tendencia ascendente de adopción de nuevas prácticas de organización del trabajo parece darse únicamente para los sistemas de comunicación descendente.

Del mismo modo, podemos ver cómo los hombres participan más que las mujeres durante todos los años estudiados tanto en sistemas de rotación de tareas como en equipos autónomos de trabajo, siendo el porcentaje de ellos en cada una de las prácticas prácticamente constante. Con respecto a la autonomía se observa cómo los hombres tienden a tener menos autonomía con el paso de los años, mientras que el grado medio de autonomía que poseen las mujeres permanece estable, siendo además superior al de los hombres durante todos los años. En cuanto a los sistemas de comunicación ascendente y descendente, se puede apreciar cómo en general los hombres están más implicados en dichos sistemas con el paso del tiempo, mientras que el incremento para las mujeres sólo se produce en la participación en sistemas de comunicación descendente. En líneas generales, los hombres y mujeres participan por igual en ambos sistemas de comunicación durante todos los años.

En relación con la edad, se puede ver que, en general, el porcentaje de personas que participan en la rotación de tareas disminuye con la edad, manteniéndose los porcentajes prácticamente iguales a lo largo de los años. La edad, a priori, no parece ser un factor asociado a la adopción de los equipos autónomos de trabajo, ya que el número de personas que participan en equipos autónomos en cada tramo de edad y durante los años de estudio prácticamente no presenta diferencias significativas. La tendencia general es que el grado de autonomía de los empleados y su participación en sistemas de comunicación ascendente aumente con la edad, permaneciendo relativamente estables el grado de autonomía medio y de comunicación ascendente medio para cada uno de los tramos de edad a lo largo de los años. En cuanto a la comunicación descendente, la tendencia general es que conforme aumenta la edad de los trabajadores, lo haga su participación en tales sistemas, siendo en líneas generales la participación mayor para todos los tramos de edad con el paso de los años.

Con respecto al nivel de estudios, tal y como se presenta en la tabla 2, se puede observar que no ha tenido lugar un incremento significativo en la cantidad de personas sin estudios que participan en la rotación de tareas. Por otro lado, la tendencia que parece presentarse es que el número de personas con estudios secundarios que rotan de tareas disminuye, mientras que no queda clara la pauta que sigue el porcentaje de personas con estudios primarios y universitarios, ya que si bien los primeros años dicha cantidad se incrementa, el último año disminuye considerablemente. Se puede ver cómo, salvo el último año, la proporción de empleados que rotan de tareas aumenta con el nivel de estudios. En cuanto a los equipos autónomos de trabajo, excepto para el último año, se observa una tendencia muy descendente en la proporción de titulados universitarios que participan en equipos autónomos, sufriendo ligeras variaciones el porcentaje de trabajadores con estudios primarios y secundarios que participan en los mismos. En cuanto a los empleados sin estudios que participan en equipos autónomos,

se puede apreciar que existe un aumento muy importante en el último período analizado. Cabe resaltar que todos los años la participación en equipos autónomos aumenta con el nivel de estudios. La conclusión anterior también se obtiene respecto a la autonomía, ya que es mayor conforme aumenta el nivel de estudios. Asimismo, cabe destacar que la autonomía permanece constante para todos niveles de estudios durante el período de análisis, excepto para las personas con estudios primarios cuya autonomía aumenta y disminuye continuamente, no teniendo un patrón de cambio constante. En relación con los sistemas de comunicación, al igual que para el resto de prácticas, la participación tanto en comunicación ascendente como en descendente incrementa con el nivel de estudios. La comunicación ascendente es constante para todos los niveles de estudio, salvo para las personas con estudios primarios que, excepto en el segundo año, tiende a disminuir ligeramente. Por otro lado, la comunicación descendente tiende a aumentar con el paso de los años para todos los niveles de estudios, excepto para el último año que disminuye ligeramente.

En relación con la jornada laboral, se puede ver cómo no hay diferencias significativas en la rotación de tareas y en los equipos autónomos de trabajo entre los empleados con jornada parcial y los empleados con jornada completa. El grado de autonomía que poseen los individuos, el grado de participación en sistemas de comunicación ascendente y en sistemas de comunicación descendente es prácticamente el mismo para los individuos con jornada completa y con jornada parcial, siendo únicamente algo mayor la participación en comunicación descendente para los empleados con jornada completa para dos de los años de estudio. Del mismo modo, al comparar por años, se observa que la autonomía media de empleados con jornada completa aumenta en el 2002, para volver a disminuir y aumentar el resto de años. Por otro lado, la participación en sistemas de comunicación descendente, tanto de empleados con jornada completa como parcial tiene una tendencia ascendente, excepto el último año.

Finalmente, se aprecia que la estructura familiar está relacionada con la participación en las nuevas prácticas de organización del trabajo. En líneas generales los empleados solteros son los que menos participan en todas las prácticas y los empleados con pareja estable que también trabaja son los que más lo hacen. En cuanto al número de hijos no parece que sea una característica que determine el perfil de los empleados involucrados en las nuevas prácticas de organización del trabajo. En comparación con personas con el mismo estado civil y misma situación laboral de la pareja, en caso de tenerla, únicamente los solteros con hijos participan menos que los solteros sin hijos en la rotación de tareas, no existiendo grandes diferencias en el resto de prácticas en función del número de hijos. Más detalladamente, se observa que son los solteros con hijos los que menos rotan y menos participan en equipos autónomos de trabajo, mientras que son los solteros sin hijos los que menos autonomía poseen y los que menos participan en sistemas de comunicación ascendente y descendente. Por otro lado, son los que tienen pareja estable que también trabaja y sin hijos los que más participan en la rotación de tareas y en equipos autónomos de trabajo, mientras que son los que tienen pareja estable que trabaja y con hijos los que más autonomía poseen y los que más participan en sistemas de

comunicación ascendente y descendente. Salvo algunas excepciones, que no tienen un patrón de cambio constante a lo largo de los años, la proporción de individuos de cada categoría de la estructura familiar involucrada en cada una de las prácticas no presenta diferencias significativas.

#### 4.2. ANÁLISIS MULTIVARIANTE

En principio, la mayor parte de los resultados descriptivos anteriores están en línea con las hipótesis planteadas. Sin embargo, podría ocurrir que estuvieran sesgados debido a los efectos de otras características correlacionadas. Con la finalidad de intentar establecer los verdaderos efectos netos de cada una de las variables, a continuación se realizan los análisis con técnicas de análisis multivariante, incluyendo en ellos todas las variables relevantes que pueden explicar el perfil de los empleados que participan en las nuevas prácticas de organización del trabajo.

Como se puede ver a continuación, los efectos de algunas de las variables difieren sustancialmente de los resultados anteriores.

Los resultados presentados en la tabla 3 muestran las características personales que determinan el perfil de los empleados participantes en cada una de las nuevas prácticas de organización del trabajo.

En los análisis llevados a cabo se observa que, tal y como se deduce de la revisión de la literatura realizada, todas las nuevas prácticas de organización del trabajo aquí analizadas se implantan más en puestos ocupados por hombres, lo cual contribuye a aumentar la desigualdad existente en el mercado de trabajo. Por tanto, se acepta la hipótesis 1.

Asimismo, se observa que en comparación con los más jóvenes, el resto de empleados participan menos en la rotación de tareas y en los equipos autónomos, mientras que tienen más autonomía y participan más en sistemas de comunicación ascendente. Dicho de otro modo, cuanto mayor es el individuo menor es la probabilidad de que rote y de que participe en equipos autónomos de trabajo, pero más probable es que disfrute de autonomía en la realización de su trabajo y que esté involucrado en sistemas de comunicación ascendente. La edad no tiene efecto sobre la participación de los individuos en sistemas de comunicación descendente. Del mismo modo, se ha mostrado que cuanto más tiempo lleva el individuo en la empresa, mayor es su participación en autonomía y en sistemas de comunicación ascendente y descendente. Teniendo en cuenta todo lo anterior, se acepta la hipótesis 2.1 para la edad, no pudiendo decir nada sobre la antigüedad al no tener efecto significativo y, la hipótesis 2.2, tanto para la edad como para la antigüedad.

En relación con el nivel de estudios, tal y como era de esperar, se ha encontrado que cuanto mayor es el nivel de estudios más probable es que se participe en las nuevas prácticas de organización del trabajo. Este resultado es coherente dado que estas prácticas exigen más conocimientos y mayores niveles de habilidades, los cuales aumentan con el nivel de estudios. Por tanto, se acepta la hipótesis 3.

TABLA 3.—Perfil de los empleados implicados en las nuevas prácticas de organización del trabajo. Modelos probit y tobit

|   | Rotación  |         | Equipo autónomo |         | Autonomía |         | Comunicación ascendente |         | Comunicación descendente |         |
|---|-----------|---------|-----------------|---------|-----------|---------|-------------------------|---------|--------------------------|---------|
|   |           |         |                 |         |           |         |                         |         |                          |         |
| Sexo masculino                              | 0.174***  | (0.029) | 0.150***        | (0.025) | 0.121***  | (0.023) | 0.116***                | (0.022) | 0.139***                 | (0.017) |
| Entre 26 —40 años                           | -0.112**  | (0.040) | -0.091*         | (0.036) | 0.129***  | (0.033) | 0.045                   | (0.031) | 0.018                    | (0.025) |
| Entre 41 —55 años                           | -0.198*** | (0.048) | -0.140***       | (0.042) | 0.168***  | (0.039) | 0.081*                  | (0.036) | -0.005                   | (0.029) |
| Más de 55 años                              | -0.358*** | (0.066) | -0.160**        | (0.056) | 0.168***  | (0.052) | 0.157***                | (0.047) | 0.013                    | (0.038) |
| Entre 2-5 años antigüedad                   | -0.004    | (0.035) | -0.005          | (0.031) | 0.145***  | (0.029) | 0.102***                | (0.026) | 0.116***                 | (0.021) |
| Entre 6-15 años antigüedad                  | -0.007    | (0.039) | 0.018           | (0.034) | 0.183***  | (0.032) | 0.116***                | (0.029) | 0.175***                 | (0.024) |
| Más de 15 años antigüedad                   | -0.062    | (0.046) | 0.024           | (0.040) | 0.190***  | (0.037) | 0.122***                | (0.034) | 0.248***                 | (0.027) |
| Sin estudios                                | -0.210**  | (0.078) | -0.362***       | (0.067) | -0.520*** | (0.062) | -0.561***               | (0.057) | -0.578***                | (0.047) |
| Estudios primarios                          | -0.241*** | (0.041) | -0.283***       | (0.036) | -0.391*** | (0.033) | -0.324***               | (0.031) | -0.345***                | (0.025) |
| Estudios secundarios                        | -0.140*** | (0.036) | -0.207***       | (0.032) | -0.242*** | (0.030) | -0.172***               | (0.027) | -0.149***                | (0.022) |
| Jornada completa                            | 0.057     | (0.045) | 0.135***        | (0.038) | -0.186*** | (0.034) | -0.145***               | (0.032) | -0.019                   | (0.026) |
| Sin pareja estable con hijos                | -0.085    | (0.058) | 0.007           | (0.048) | 0.177***  | (0.044) | 0.063                   | (0.040) | 0.039                    | (0.033) |
| Con pareja estable que no trabaja sin hijos | 0.067     | (0.063) | 0.031           | (0.056) | 0.112*    | (0.052) | 0.102*                  | (0.048) | 0.115**                  | (0.039) |
| Con pareja estable que no trabaja con hijos | 0.055     | (0.037) | 0.079*          | (0.032) | 0.163***  | (0.030) | 0.159***                | (0.027) | 0.087***                 | (0.022) |
| Con pareja estable que trabaja sin hijos    | 0.122*    | (0.048) | 0.163***        | (0.043) | 0.208***  | (0.040) | 0.138***                | (0.037) | 0.097***                 | (0.029) |
| Con pareja estable que trabaja con hijos    | 0.030     | (0.036) | 0.152***        | (0.032) | 0.208***  | (0.029) | 0.166***                | (0.027) | 0.091***                 | (0.022) |
| Técnico profesional                         | -0.447*** | (0.083) | -0.295***       | (0.085) | -0.389*** | (0.075) | -0.396***               | (0.069) | -0.251***                | (0.054) |
| Administrativo                              | -0.649*** | (0.093) | -0.668***       | (0.091) | -0.758*** | (0.082) | -0.715***               | (0.075) | -0.310***                | (0.059) |
| Trabajador de servicios                     | -0.593*** | (0.087) | -0.313***       | (0.088) | -0.919*** | (0.078) | -0.725***               | (0.072) | -0.410***                | (0.057) |
| Trabajador cualificado                      | -0.422*** | (0.088) | -0.414***       | (0.089) | -0.809*** | (0.079) | -0.768***               | (0.073) | -0.541***                | (0.057) |
| Operario                                    | -0.758*** | (0.091) | -0.744***       | (0.091) | -1.142*** | (0.081) | -0.908***               | (0.074) | -0.580***                | (0.059) |

TABLA 3 (cont.).—Perfil de los empleados implicados en las nuevas prácticas de organización del trabajo. Modelos probit y tobit

|                             | Rotación  |         | Equipo autónomo |         | Autonomía |         | Comunicación ascendente |         | Comunicación descendente |         |
|-----------------------------|-----------|---------|-----------------|---------|-----------|---------|-------------------------|---------|--------------------------|---------|
|                             |           |         |                 |         |           |         |                         |         |                          |         |
| Tribujador no cualificado   | -0.642*** | (0.089) | -0.645***       | (0.089) | -0.931*** | (0.079) | -1.033***               | (0.073) | -0.736***                | (0.058) |
| Eventual                    | 0.056     | (0.033) | -0.068*         | (0.029) | -0.224*** | (0.027) | -0.229***               | (0.024) | -0.179***                | (0.020) |
| Miembro de sindicato        | 0.049     | (0.031) | 0.080**         | (0.027) | -0.089*** | (0.025) | -0.047*                 | (0.023) | -0.007                   | (0.018) |
| Tamaño 1 (1-9 personas)     | -0.149*** | (0.040) | -0.207***       | (0.035) | 0.430***  | (0.032) | 0.435***                | (0.030) | 0.092***                 | (0.024) |
| Tamaño 2 (10-49 personas)   | -0.117*** | (0.037) | -0.044          | (0.033) | 0.195***  | (0.030) | 0.206***                | (0.028) | -0.003                   | (0.022) |
| Tamaño 3 (50-99 personas)   | -0.063    | (0.047) | -0.042          | (0.042) | 0.142***  | (0.039) | 0.085*                  | (0.036) | -0.013                   | (0.029) |
| Tamaño 4 (100-499 personas) | -0.022    | (0.042) | -0.022          | (0.038) | 0.042     | (0.035) | 0.070**                 | (0.032) | 0.005                    | (0.025) |
| Sector público              | 0.148***  | (0.035) | 0.179***        | (0.031) | 0.013     | (0.029) | 0.022                   | (0.027) | 0.011                    | (0.021) |
| Agricultura                 | 0.112     | (0.065) | 0.168**         | (0.058) | -0.150**  | (0.055) | -0.097                  | (0.050) | -0.096*                  | (0.041) |
| Construcción                | 0.103*    | (0.043) | 0.365***        | (0.039) | 0.057     | (0.037) | 0.104***                | (0.034) | 0.001                    | (0.027) |
| Servicios                   | -0.153*** | (0.036) | -0.037          | (0.031) | 0.235***  | (0.029) | 0.126***                | (0.027) | 0.072***                 | (0.021) |
| Año 2001                    | -0.047    | (0.034) | 0.064*          | (0.030) | 0.045     | (0.028) | 0.063*                  | (0.025) | -0.080***                | (0.021) |
| Año 2002                    | 0.020     | (0.034) | 0.047           | (0.030) | 0.041     | (0.028) | 0.070**                 | (0.025) | 0.006                    | (0.021) |
| Año 2003                    | 0.022     | (0.034) | 0.023           | (0.030) | -0.018    | (0.028) | 0.092***                | (0.025) | 0.140***                 | (0.021) |
| Constante                   | -0.105    | (0.111) | 0.432***        | (0.106) | 3.397***  | (0.096) | 3.935***                | (0.088) | 3.336***                 | (0.070) |
| N                           | 15555     |         | 15597           |         | 15517     |         | 15355                   |         | 14744                    |         |
| R <sup>2</sup>              | 5.47%     |         | 9.67%           |         | 14.85%    |         | 12.79%                  |         | 16.14%                   |         |

\*\*\* Significativa al nivel 0,001. \*\* Significativa al nivel 0,01. \* Significativa al nivel 0,05.

El tipo de jornada de trabajo de los empleados no influye de la misma manera en la participación en cada una de las nuevas prácticas de organización del trabajo analizadas. Así, se aprecia que mientras los trabajadores con jornada completa participan más en equipos autónomos, son los trabajadores con jornada parcial los que disfrutan de más autonomía y de sistemas de comunicación ascendente, resultado este último bastante sorprendente. Se ha encontrado que el tipo de jornada no influye en la rotación de tareas ni en los sistemas de comunicación descendente. Estos resultados conllevan un apoyo parcial de la hipótesis 4, dado que tener jornada completa únicamente influye positivamente en la participación en equipos autónomos. Al considerar el efecto que el tipo de jornada tiene sobre la autonomía y la comunicación descendente, la hipótesis 4 se rechaza.

Finalmente, se aprecia que la estructura familiar determina el perfil de empleados que participa en las nuevas prácticas de organización del trabajo, salvo para la rotación de tareas, donde prácticamente no tiene efecto. En relación con ella, únicamente se ha comprobado que los que tienen pareja estable que trabaja y no tienen hijos rotan más de tareas que los solteros sin hijos. Las cargas familiares de ambos, a priori, son similares, por lo que no se esperaba que hubiese diferencias en su participación. Asimismo, se ha encontrado que los que tienen pareja estable que no trabaja y tienen hijos y, los que tienen pareja estable que trabaja, independientemente de si tienen o no hijos, participan más que los solteros sin hijos en las nuevas prácticas de trabajo. Tanto para la autonomía como para la comunicación ascendente y descendente, se ha encontrado que en comparación con los solteros sin hijos, las personas en cualquier otra categoría participan más en las prácticas, siendo todos los efectos, salvo el de solteros con hijos para los sistemas de comunicación ascendente y descendente, estadísticamente significativos. Por tanto, dado que no se ha encontrado que las personas con una estructura familiar más compleja participen menos en las nuevas prácticas de organización del trabajo, sino que para la mayor parte de los casos se ha detectado lo contrario, no se puede aceptar la hipótesis 5.

## 5. Discusión y Conclusiones

En la última década, las nuevas prácticas de organización del trabajo han ocupado un papel central dentro de la literatura de gestión de recursos humanos. Los estudios se han centrado principalmente en analizar el efecto que su implantación tiene tanto sobre los resultados empresariales como en los empleados, recibiendo menor atención los factores determinantes de su adopción.

Los escasos estudios en torno a los determinantes de la presencia de las nuevas prácticas de organización del trabajo han centrado su atención en características ambientales y de la empresa, olvidándose casi todos ellos del efecto que las características de las personas a las que se van a aplicar las prácticas pueden tener.

En este trabajo se han contrastado una serie de hipótesis sobre las características de los trabajadores implicados en las nuevas prácticas de organización del trabajo, con el objetivo de ver si existe un perfil de empleados que participe en ellas.

En líneas generales, se ha mostrado que existen una serie de características personales que determinan el perfil de los empleados que van a trabajar bajo las nuevas prácticas de organización del trabajo. Se ha mostrado que son los hombres de menor edad y con un mayor nivel de estudios los que más participan en la rotación de tareas. Asimismo, son los hombres de menor edad, con mayor nivel de estudios, que trabajan a tiempo completo y que tienen una estructura familiar más compleja los que más participan en equipos. El mismo perfil de empleados se ha encontrado en relación con la autonomía y la participación en sistemas de comunicación ascendente. Así, se ha encontrado que son los hombres de mayor edad, con más antigüedad en la empresa, con un mayor nivel de estudios, que trabajan a tiempo parcial y con más cargas familiares los que más autonomía tienen y al mismo tiempo los que más participan en sistemas de comunicación ascendente. En cuanto a la comunicación descendente, se ha mostrado que son los hombres con más antigüedad, con mayor nivel de estudios y con más cargas familiares los que más participan en esta práctica.

Cabe resaltar el resultado encontrado tanto para el tipo de jornada de los empleados como para su estructura familiar. En relación con el tipo de jornada, era de esperar que los empleados a tiempo completo participasen más en las nuevas prácticas de organización del trabajo, sin embargo, el resultado opuesto se ha encontrado para la autonomía, y la participación en sistemas de comunicación ascendente. El hecho de que sean los empleados con jornada parcial los que más participen en estas dos prácticas puede deberse a que en ambas prácticas no es necesario que exista colaboración entre los empleados y, por tanto, aunque un empleado trabaje menos horas, su ausencia del puesto de trabajo no implica que deba ser cubierta por otros trabajadores.

En cuanto a la estructura familiar, la obtención de un efecto opuesto al esperado puede ser debido a que no se ha controlado por determinadas variables que influyen en la participación de los empleados con una estructura familiar más compleja en las nuevas prácticas de organización del trabajo. Una explicación a este resultado puede ser la dada por diversos autores al explicar los motivos por los que la mujer entra en el mercado laboral (Martín y Kats, 2003). El hecho de que los empleados con una estructura familiar más compleja participen más en las nuevas prácticas de organización del trabajo que implican mayor compromiso y más tiempo pasado en el mismo puede ser debido a que tener hijos supone un gran coste y participar en estas prácticas les reporta un mayor beneficio económico, lo cual no se ha podido controlar en el análisis. Otra explicación puede ser que, tal y como han argumentado diversos investigadores (Osterman, 1995), la introducción de las nuevas prácticas de organización del trabajo vaya unida a la implantación de una serie de prácticas que ayuden a conciliar la vida laboral y familiar y, por tanto, el hecho de tener una mayor carga familiar no impide participar en las prácticas. Además, dado que las nuevas prácticas de organización del trabajo proporcionan a los individuos un sentido de control y efectividad, esto lo pueden aprovechar para gestionar adecuadamente las responsabilidades familiares.

De los resultados obtenidos en el trabajo se derivan una serie de implicaciones de interés para aquellos directivos encargados de decidir sobre la adopción de las nuevas prácticas de trabajo en la empresa y de llevar a cabo su poste-

rior implantación. Una primera cuestión que debe ser resaltada es que, a pesar de la coincidencia genérica en su filosofía, las distintas prácticas analizadas no presentan exactamente la misma situación en cuanto al perfil de los empleados involucrados. Aunque la mayor parte de los resultados obtenidos son comunes a las cinco prácticas consideradas, existen ciertas particularidades que deberían ser tenidas en cuenta por los directivos. De esta forma, resultaría conveniente que dentro de un marco general, el proceso de implementación se ajustara a los requerimientos concretos de cada práctica.

Como hemos señalado, a pesar de esta matización, de los resultados obtenidos emergen una serie de consideraciones válidas para el conjunto de nuevas prácticas de trabajo. Por ejemplo, una pauta consistente a lo largo del estudio es la asociación positiva detectada con el nivel educativo de los trabajadores. Por tanto, la posesión de habilidades y conocimientos por la plantilla se presenta como un requisito para la adopción de nuevas formas de organización del trabajo. Cuanto mayor es el nivel educativo del empleado, más sencillo resulta que el empleado se involucre en ellas. Conviene destacar que este resultado se logra controlando por ocupación, es decir, para cualquier tipo de actividad el nivel de estudios del trabajador contribuye a la aplicación de la rotación de tareas, el trabajo en equipo, etc. Esto sugiere que aquellos empresarios interesados en cambiar sus métodos de trabajo para alcanzar los mayores niveles de productividad que se generan, deben hacer especial hincapié en construir una plantilla con los conocimientos adecuados. En este trabajo se ha resaltado la importancia de que los procesos de contratación valoren de forma preferente la cualificación formal, pero esto también es extensible a la inversión en formación interna dirigida a aumentar el capital humano de los trabajadores ya presentes en la empresa.

De nuestros resultados se infiere que la adopción de la rotación de tareas y de los equipos de trabajo presenta algunos obstáculos para los empleados de mayor edad, ya que son los más jóvenes quienes significativamente más participan en estas prácticas. Ello podría atribuirse a la existencia en el grupo de empleados de mayor edad de carencias en habilidades encaminadas a la polivalencia y al trabajo en grupo. A pesar de que la experiencia laboral, de acuerdo con nuestros resultados, parece proporcionar de manera espontánea y adecuada las competencias necesarias para la asunción de responsabilidades y la comunicación, esto no sucede en cuanto a la multifuncionalidad y el comportamiento en grupo. Ante esta situación, sería recomendable que las empresas hicieran un esfuerzo especial para dotar de este tipo de capacidades a sus empleados de mayor edad a través del desarrollo de acciones formativas específicas. Lo mismo podría señalarse en relación con las lagunas detectadas para los trabajadores más jóvenes, aunque en este caso se cuenta con la ventaja de que el desarrollo natural del trabajo parece ser suficiente. No obstante, el diseño e implementación de un plan formativo específico podría acelerar el proceso, algo siempre deseable.

El resultado encontrado para el tipo de jornada sugiere que, a pesar de lo que podría anticiparse, la adopción de las nuevas prácticas de trabajo no está presentando dificultades añadidas en el caso de los empleados a tiempo parcial. Consideramos que ello debería animar la implantación de este tipo de prácticas en todos los sectores de actividad, incluso en aquellos en los que por su demanda, se caracterizan por presentar una tasa elevada de empleados a tiempo parcial. Asi-

mismo, este resultado debería ayudar a vencer las reticencias que en ocasiones muestran los empleados a conceder el paso de jornada completa a parcial a sus trabajadores. De acuerdo con este trabajo, desde el punto de vista de la organización del trabajo, no habría inconvenientes en ello, y se conseguiría satisfacer los deseos del empleado y, en consecuencia, mejorar su satisfacción y motivación.

A pesar de encontrar un perfil de empleados que participan en las nuevas prácticas de organización del trabajo definido por diversas características personales y coherente en la mayor parte de los casos con lo esperado teóricamente, hay que tener precaución al generalizar los resultados, debido a las limitaciones derivadas del tipo de información utilizada. Dos limitaciones son las que deberían señalarse.

La primera, y quizá la más importante, es que el análisis se ha realizado en un contexto en el que existe poca movilidad laboral y donde las prácticas se implantan en empresas con una estructura de plantilla ya existente, lo que puede determinar en gran medida las características de los empleados que participan en las prácticas, al depender de las características de los empleados que ya estuviesen contratados por la empresa.

La segunda limitación es que la información utilizada en la parte empírica proviene de bases de datos secundarias. La ventaja de usar estas bases de datos es la amplitud de la muestra conseguida, muy difícil de obtener a través de bases de datos primarias. El inconveniente es que no se pudo participar en el diseño del cuestionario y, por tanto, que éste no fue diseñado para los objetivos de este trabajo.

Aunque consideramos que el trabajo responde satisfactoriamente al objetivo inicialmente planteado, ofreciendo resultados interesantes sobre el perfil de empleados involucrados en las nuevas prácticas de organización del trabajo, las limitaciones arriba señaladas abren las puertas a una mayor profundización en el tema, que pasaría por la obtención de una información que permitiera paliar las deficiencias del presente trabajo. Replicar el estudio en distintos países para, posteriormente, comparar los resultados obtenidos, sería también sumamente enriquecedor.

## Referencias bibliográficas

- ALBRECHT, J.; BJORKLUND, A. y VROMAN, S. (2003), «Is there a glass ceiling in Sweden?», *Journal of Labor Economics*, 21 (1), págs. 145-177.
- ALTONJI, J. G. y SPLETZER, J. R. (1991), «Worker characteristics, job characteristics and the receipt of on-the-job-training», *Industrial and Labor Relations Review*, 45 (1), págs. 58-79.
- APPELBAUM, E.; BAILEY, T.; BERG, P. y KALLEBERG, A. (2000), *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off?*, Ithaca, Nueva York y Londres, Cornell University Press.
- ARTHUR, J. B. (1994), «Effects of Human Resource Systems on manufacturing performance and turnover», *Academy of Management Journal*, 37 (3), págs. 670-687.
- ASKENAZY, P.; CAROLI, E. y MARCUS, V. (2002), «New organizational practise and working conditions: evidence from France in the 1990's», *Louvain Economic Review*, 68 (1-2), págs. 91-10.

- BAYO, A. y MERINO, J. (2002), «Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: Un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la Industria española», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 12, págs. 227-246.
- BENDER, K. A.; DONOHUE, S. M. y HEYWOOD, J. S. (2005), «Job satisfaction and gender segregation», *Oxford Economic Papers*, 57(3), págs. 479-496.
- BERG, P.; KALLEBERG, A. L. y APPELBAUM, E. (2003), «Balancing work and family: The role of high-commitment environments», *Industrial Relations*, 42 (2), págs. 168-188.
- BIANCHI, S. M.; MILKIE, M. A.; SAYER, L. C. y ROBINSON, J. P. (2000), «Is Anyone Doing the Housework? Trends in the gender division of household labor», *Social Forces*, 79 (1), págs. 191—228.
- BLUMBERG, M. (1980), «Job switching in autonomous work groups: an exploratory study in a Pennsylvania coal mine», *Academy of Management Journal*, 23 (2), págs. 287-306.
- BREAUGH, J. (1985), «The measurement of work autonomy», *Human Relations*, 38 (6), págs. 551-570.
- BRESNAHAN, T.; BRYNJOLFSSON, E. y HITT, L. (2002), «Information technology, workplace organization, and the demand for skilled labor», *Quarterly Journal of Economics*, 117 (1), págs. 339-376.
- BROWN, M.; GEDDES, L. A. y HEYWOOD, J. S. (2007), «The determinants of employee-involvement schemes: privates sector Australian evidence», *Economic and Industrial Democracy*, 28 (2), págs. 259-291.
- CABRERA, E.; ORTEGA, J. y CABRERA, A. (2003), «An exploration of the factors that influence employee participation in Europe», *Journal of World Business*, 38 (1), págs. 43-54.
- CAROLI, E. y VAN REENEN, J. (2001), «Skill-biased organizational change? Evidence from a panel of British and French establishments», *The Quarterly Journal of Economics*, 116 (4), págs. 1449-1492.
- CHI, W.; FREEMAN, R. B. y KLEINER, M. M. (2007), «Adoption and termination of employee involvement programs», *NBER Working Paper*, núm. 12878.
- CORCORAN, M. y DUNCAN, G. (1979), «Work history, labor force attachment and earnings differences between the races and sexes», *Journal of Human Resources*, 14(1), págs. 3-20.
- EIKSSON, T. (2001), «How common are the new compensation and work organization practices and who adopts them?», *Working papers from Aarhus School of Business, Department of Economics*, núm. 01-08.
- FELSTEAD, A.; GALLIE, D. y GREEN, F. (2002), *Work skills in Britain, 1996-2001*, Londres, Department for Education and Skills.
- GALLIE, D.; FELSTEAD, A. y GREEN, F. (2004), «Changing patterns of task discretion in Britain», *Work, Employment and Society*, 18 (2), págs. 243-266.
- GITTLEMAN, M.; HERRIGAN, M. y JOYCE, M. (1998), «Flexible workplace practices: evidence from a nationally representative survey», *Industrial and Labor Relations Review*, 52 (1), págs. 99-115.
- GLASS, J. L. y ESTES, S. B. (1997), «The family responsive workplace», *Annual Review of Sociology*, 23, págs. 289-313.
- GODARD, J. (2004), «A critical assessment of the high performance paradigm», *British Journal of Industrial Relations*, 42 (2), págs. 349-378.
- GOLDIN, C. (1986), «Monitoring costs and occupational segregation by sex: a historical analysis», *Journal of Labor Economics*, 4 (1), págs. 1-27.
- GÓMEZ, S.; PONS, C. y MARTÍ, C. (2002), «El trabajo a tiempo parcial: evolución y resultados», *IESE Business School: Documento de investigación* núm. 476.
- GREEN, F. (2001), «It's been a hard day's night': the concentration and intensification of work in late twentieth-century Britain», *British Journal of Industrial Relations*, 39 (1), págs. 53-80.
- GREEN, F. y MCINTOSH, S. (1998), «Union power, cost of job loss, and workers' effort», *Industrial and Labor Relations Review*, 51(3), págs. 363-383.

- GUEST, D. E. (1999), «Human resource management – the workers verdict», *Human Resource Management Journal*, 9 (3), págs. 5-25.
- GUNKEL, M.; LUSK, E. J.; WOLFF, B. y LI, F. (2007), «Gender-specific effects at work: An empirical study of four countries», *Gender, Work and Organization*, 14(1), págs. 56-79.
- GUTHRIE, J. P. (2001), «High-involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand», *Academy of Management Journal*, 44 (1), págs. 180-191.
- HAIN, T. S. y WEIS, Y. C. (2005), «High-commitment human resource management and organizational behaviors: a multi-level approach», 2005, Academy of Management Annual Meeting, Honolulu, Hawaii, USA.
- HARLEY, B. (2002), «Employee responses to high performance work system practices: an analysis of the AWIRS95 Data», *The Journal of Industrial Relations*, 44(3), págs. 418-434.
- HOCHSCHILD, A. R. (1997), *The time bind: When work becomes home and home become work*, Nueva York, Metropolitan Book.
- HERNÁNDEZ, P. J. (1995), «Análisis empírico de la discriminación salarial de la mujer en España», *Investigaciones Económicas*, núm. 19, págs. 195-215.
- HEYWOOD, J. S. y JIRJAHN, U. (2002), «Payment schemes and gender in Germany», *Industrial and Labor Relations Review*, 56 (1), págs. 64-84.
- HEYWOOD, J. S. y WEI, X. (1997), «Piece rates payment schemes and the employment of women: The case of Hong Kong», *Journal of Comparative Economics*, 25 (2), págs. 237-255.
- HEYWOOD, J. S.; SIEBERT, W. S. y WEI, X. (2005), «High performance workplaces and family friendly practices: promises made and promises kept», *IZA Discussion Paper* núm. 1812.
- HOFSTEDE, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2.<sup>a</sup> ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- HUNTER, L.W. (2000), «The adoption of innovative work practices in service establishments», *International Journal of Human Resource Management*, 11 (3), págs. 477-496.
- HUNTER, L. W.; MACDUFFIE, J. P. y DOUCET, L. (2002), «What Makes Teams Take? Employee Reactions To Work Reforms», *Industrial and Labor Relations Review*, 55 (3), págs. 448-472.
- HUSELID, M. A. y RAU, B. L. (1996), «The determinants of high performance work systems: cross-sectional and longitudinal analyses», *1997 Academy of Management Annual Meetings*, Human Resource Management Division.
- JIRJAHN, U. y STEPHAN, G. (2004), «Gender, piece rates and wages: evidence from matched employer-employee data», *Cambridge Journal of Economics*, 28(5), págs. 683-704.
- KARASEK, R. y THEORELL, T. (1990), *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of work life*, Nueva York, Basic Books.
- KESSLER, I.; UNDY, R. y HERON, P. (2004), «Employee perspectives on communication and consultation: findings from a cross-national survey», *International Journal of Human Resource Management*, 15 (3), págs. 512-532.
- LARRAZA, M.; URTASUN, A. y GARCÍA OLAVERRI, C. (2006), «High-performance work systems and firms' operational performance: the moderating role of technology», *International Journal of Human Resource Management*, 17(1), págs. 70-85.
- LYNCH, L. S. (2007), «The adoption and diffusion of organizational innovation: evidence for the U.S. economy», *NBER Working Paper*, núm. 13156.
- MARTÍN, G. y KATS, V. (2003), «Families and work in transition in 12 countries, 1980-2001», *Monthly Labor Review*, 126(9), págs. 3-31.
- MAUME, D. J. Jr. y BELLAS, M. L. (2001), «The “overworked American” or the “time bind”: assessing competing explanations for time spent in paid labor», *American Behavioral Scientist*, 44 (7), págs. 1137-1156.

- MURPHY, G. D. y SOUTHEY, G. (2003), «High performance work practices: perceived determinants of adoption and the role of the HR practitioner», *Personnel Review*, 32 (1), págs. 73-92.
- NAVARRETE, M.; PAC, D. y SOLANS, J. R. (2001), «¿Reducción y reordenación del tiempo de trabajo? La percepción de los trabajadores sobre las estrategias de los empresarios y trabajadores», *Revista Catalana de Sociología*, núm. 15, págs. 117-139.
- ORDIZ, M. (2002), «Prácticas de alto rendimiento en Recursos Humanos: Concepto y factores que motivan su adopción», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 12, págs. 247-265.
- ORTEGA, J. y CABRERA, E. F. (2000), «La participación directa de los empleados en las empresas europeas», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 12, págs. 213-26.
- OSTERMAN, P. (1994), «How common is workplace transformation and how can we explain who adopts it?: Results from a national survey», *Industrial and Labor Relations Review*, 47 (2), págs. 173-188.
- (1995), «Skill, training, and work organization in American Establishments», *Industrial Relations*, 34 (2), págs. 125-46.
- PARASURAMAN, S.; GREENHAUS, J. H. y GRANROSE, C. S. (1992), «Role Stressors, social support and well-being among two career couples», *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), págs. 339-356.
- PIL, F. K. y MACDUFFIE, J. P. (1996), «The adoption of high-involvement work practices», *Industrial Relations*, 35 (3), págs. 423-455.
- PIVA, M.; SANTARELLI, E. y VIVARELLI, M. (2005), «The skill bias effect of technological and organisational change. Evidence and policy implications», *Research Policy*, 34 (2), págs. 141-157.
- SOUSA-POZA, A. y SOUSA-POZA, A. A. (2000), «Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction», *Journal of Socioeconomics*, 29 (6), págs. 517-538.
- URTASUN, A.; GARCÍA OLAVERRI, M. C. y LARRAZA, M. (2006), «Influencia de las redes proveedor-cliente en la difusión de prácticas avanzadas de gestión de los recursos humanos», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 28, págs. 87-112.
- VOYDANOFF, P. (1988), «Work role characteristics, family structure demands and work-family conflict», *Journal of Marriage and the Family*, 50 (3), págs. 749-761.
- WHITE, M.; HILL, S.; MCGOVERN, P.; MILLS, C. y SMEATON, D. (2003), «“High performance” management practices, working hours and work life balance», *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), págs. 175-195.
- WHITFIELD, K. (2000), «High-performance workplaces, training, and the distribution of skills», *Industrial Relations*, 39 (1), págs. 1-25.