

ROBERTO LUNA AROCAS

JOAQUÍN CAMPS TORRES

Profesores Titulares de Universidad, Departamento de Dirección de Empresas, Universidad de Valencia

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Antonio BARBA GÁLVEZ, don Alberto FUSTER DE CARULLA, don FRANCISCO GIL RODRÍGUEZ, don Miguel Ángel LÓPEZ GONZÁLEZ, doña Amparo OSCA SEGOVIA y don Rafael SAN MARTÍN CASTELLANOS.

Extracto:

TRAS la entrada con fuerza del enfoque estratégico en el área de recursos humanos (en lo que se ha venido a denominar en castellano Dirección Estratégica de Recursos Humanos), el mundo académico inició hace veinte años un esfuerzo significativo para intentar justificar teóricamente la importancia del factor humano en la organización. A este esfuerzo le siguió uno todavía más considerable, que buscaba demostrar empíricamente las disquisiciones teóricas desarrolladas hasta el momento, para con ello facilitar el difícil salto de los principios estratégicos de los recursos humanos desde las aulas a los despachos de las empresas. Estos dos esfuerzos se vieron claramente influidos por la llegada de la Teoría de Recursos y Capacidades, que proporciona un marco ideal para integrar las reflexiones en ocasiones un tanto deslavazadas e inconexas que habían estado ligando hasta el momento las prácticas de recursos humanos con las ventajas competitivas de las empresas.

Este sólido cuerpo de literatura sigue creciendo con fuerza año tras año, pretendiendo dar respuesta a preguntas complejas: ¿hay conexión entre las prácticas de recursos humanos y los resultados de la empresa? ¿Depende esta conexión del contexto estratégico de la empresa? ¿Hay prácticas de recursos humanos que siempre son beneficiosas para el rendimiento de la empresa independientemente de la estrategia competitiva que ésta haya implementado? ¿Las empresas tienden a utilizar grupos de prácticas de recursos humanos homogéneos?...

.../...

.../...

Dos marcos teóricos se han asentado en la literatura al intentar sistematizar las respuestas a estas preguntas: el contingente y el universalista *. Sin extendernos en su exposición, lo que supondría adelantarnos a la primera parte del trabajo que realiza una revisión de dichos enfoques, conviene plantear que el marco contingente defiende la estrecha relación causal entre las estrategias competitivas y las prácticas de recursos humanos adoptadas por las empresas, el marco universalista defiende la existencia de una serie de prácticas de recursos humanos siempre adecuadas y el marco configuracional defiende que con el tiempo las empresas adoptan grupos de prácticas de recursos humanos estables.

El objetivo de la parte empírica de esta investigación es contrastar estos tres enfoques en la realidad del tejido empresarial español. Con una muestra de 184 medianas y grandes empresas españolas, se presentan los resultados descriptivos de sus prácticas de recursos humanos, de sus variables de diseño organizativo y de sus opciones en materia de estrategia competitiva.

* A estos dos enfoques cabría añadir el enfoque configuracional, de menor trascendencia en la literatura. Para una visión actualizada de este enfoque se recomienda, por ejemplo, BAE y YU (2005).

Sumario:

1. La dirección estratégica de recursos humanos: un enfoque contingente.
2. El enfoque universalista: las prácticas de alto rendimiento.
3. Metodología.
4. Resultados.
5. Conclusiones e implicaciones para las empresas.

Bibliografía.

NOTA: Esta investigación ha sido subvencionada por el Ministerio de Ciencia y Tecnología, proyecto SEJ2005-045553.

1. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: UN ENFOQUE CONTINGENTE

Durante las últimas dos décadas ha habido un cambio importante en el campo de la dirección de recursos humanos (RRHH). Este cambio básicamente ha ampliado el interés de la investigación en RRHH desde el ámbito del microanálisis que dominó el área en el pasado hacia una perspectiva más macro o estratégica (DELERY y DOTY, 1999). La perspectiva estratégica de los RRHH, que ha venido a denominarse dirección estratégica de recursos humanos (DERH), surge del deseo de los investigadores por demostrar la importancia que las prácticas de RRHH tienen en el rendimiento organizativo. Los trabajos en esta área han ganado fuerza conforme la literatura estratégica se ha centrado cada vez con mayor interés en los recursos y capacidades internos de la organización (WERNERFELT, 1984; COLLIS y MONTGOMERY, 1995; TEECE *et al.*, 1997).

La premisa básica subyacente en la DERH es que la empresa que adopta una estrategia específica requerirá unas prácticas de RRHH que sean diferentes de aquellas prácticas de RRHH adoptadas por una empresa con diferente opción estratégica (FOMBRUM *et al.*, 1984; JACKSON *et al.*, 1989; JACKSON y SCHULER, 1985). Si este supuesto fundamental es correcto, parece lógico pensar que la amplia variedad de prácticas de RRHH que se observa entre las organizaciones responde en parte a las diferentes alternativas estratégicas. Es lo que se ha venido a denominar el «ajuste vertical» (SCHULER y JACKSON, 1987), que no es sino la alineación de las prácticas de RRHH con el proceso estratégico de la organización. Una consecuencia lógica de lo anterior sería que las organizaciones con mayor congruencia entre sus prácticas de RRHH y sus estrategias deberían disfrutar de mejores rendimientos (DELERY y DOTY, 1996).

Múltiples estudios han afrontado la cuestión de la relación contingente entre la estrategia competitiva y la estrategia de RRHH de la compañía (MILES y SNOW, 1984; OLIAN y RYNES, 1984; SCHULER, 1988, 1989; WRIGHT y SNELL, 1991; BIRD y BEECHLER, 1994). Hasta la fecha las evidencias a favor de dicha relación contingente han sido en ocasiones ambiguas (BECKER y GERHART, 1996; DELERY y DOTY, 1996). Sin embargo, hay evidencias suficientes que apoyan esta relación contingente (SCHULER y JACKSON, 1988; ARTHUR, 1992; HUSELID, 1995). La literatura sobre estrategia competitiva ha derivado en los últimos años hacia la teoría de recursos y capacidades como base de la ventaja competitiva, lo que directamente enfatiza la importancia de los RRHH como fuente de valor (BAE y LAWLER, 2000). Teniendo en

cuenta que otras fuentes de ventaja competitiva son menos sostenibles, desarrollar las ventajas competitivas a través de los RRHH es cada vez más fundamental (CAPPELLI y SINGH, 1992; MACDUFFIE, 1995). Posiblemente los factores más decisivos para las organizaciones competitivas en entornos turbulentos sean la calidad y el servicio, más que el coste, y esta diferenciación está unida a sistemas laborales flexibles, formación exhaustiva y elevado compromiso del personal (BAE y LAWLER, 2000).

Con el objetivo de mantener el éxito, algunas estrategias competitivas específicas tales como competir basándose en la innovación o en un servicio único, requieren por lo general un abanico de habilidades en los trabajadores más amplio y profundo, así como un compromiso superior. Por tanto, algunas estrategias competitivas requieren de recursos y capacidades más complejos en nuestros empleados, y por tanto incrementan la importancia de las prácticas de RRHH (DATTA *et al.*, 2005). Además, las estrategias competitivas basadas en la diferenciación han sido ligadas tanto conceptualmente como empíricamente a las denominadas prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (PAR) (ARTHUR, 1992). Siguiendo a JACKSON *et al.* (1989), la perspectiva comportamental es el marco ideal de análisis que sustenta el enfoque contingente presentado aquí, que liga estrategia competitiva y estrategia de RRHH. El razonamiento es muy elemental: el rol que el trabajador adopte en sus comportamientos dentro de la empresa incidirá significativamente en la implementación efectiva de una estrategia competitiva, y se verá influido por las prácticas de RRHH.

Siguiendo el trabajo de PORTER (1980), la estrategia de diferenciación y la estrategia de coste requieren de diferentes prácticas de RRHH para obtener empleados con actitudes y comportamientos adecuados en la implementación de dichas estrategias. Tal como comenta ARTHUR (1992), una estrategia de liderazgo en costes a menudo estará asociada con diseños de puestos especializados vertical y horizontalmente, poca formación, carrera profesional corta, supervisión directa estricta... Lo contrario sería cierto para empresas compitiendo en diferenciación. Estas compañías a menudo requieren cambiar rápidamente los procesos de producción para adaptarse al mercado y a los clientes. La creciente incertidumbre conduce a mayores requerimientos en los niveles de compromiso. En términos de prácticas de RRHH, las PAR son consistentes a la hora de proveer a los empleados con la oportunidad, habilidad y motivación necesaria para contribuir al éxito organizacional en entornos que demandan elevados niveles de compromiso y participación (GUTHRIE *et al.*, 2002).

Junto a la perspectiva contingente DELERY y DOTY (1996) plantearon otros dos marcos teóricos diferentes en la DERH: el universalista y el configuracional. Estos autores encontraron que cada perspectiva puede utilizarse para estructurar argumentos teóricos que explican niveles significativos de diferencias en el rendimiento financiero.

2. EL ENFOQUE UNIVERSALISTA: LAS PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO

Bajo la perspectiva universalista la práctica de recursos humanos no necesariamente debe ser congruente con la estrategia de la organización y, por lo tanto, debe existir lo que se llama unas prácticas de alto rendimiento (PAR) que garanticen de modo independiente el rendimiento del capital humano (HUSELID, 1995; KOCHAN y OSTERMAN, 1994; PFEFFER, 1994).

Así, GUEST (1997) se plantea si un conjunto determinado de PAR pueden en realidad tener efectos importantes en las variables resultado de la organización. De hecho otros autores (HUSELID, 1995; KOCHAN y OSTERMAN, 1994; PFEFFER, 1994) consideran que las prácticas óptimas de recursos humanos son universalmente efectivas. De este modo, HUSELID (1995) afirma que es más importante la adopción de sistemas de alto rendimiento que el plantearse la coherencia con la política interna o con la estrategia competitiva de la organización, comprobando en su estudio cómo las PAR tienen un efecto sobre el rendimiento de la organización.

Los académicos han conceptualizado las PAR como un conjunto de prácticas de RRHH diferentes pero interrelacionadas, que seleccionan, desarrollan, retienen y motivan a la fuerza laboral de una organización (BECKER y HUSELID, 1998; GUTHRIE, 2001; HUSELID, 1995). Sin embargo, BECKER y GERHART (1996) y GERHART *et al.* (2000) han sugerido que entre los estudios empíricos que han examinado el vínculo entre prácticas de RRHH y rendimiento empresarial hay muy poco consenso y consistencia respecto a qué prácticas considerar como componentes de las PAR. WAY (2002) analizó seis importantes estudios empíricos (ARTHUR, 1994; HUSELID, 1995; MACDUFFIE, 1995; ICHNIOWSKI *et al.*, 1997; BECKER y HUSELID, 1998; GUTHRIE, 2001), concluyendo que sólo seis prácticas de RRHH eran consideradas por todos como componentes de las PAR.

Aunque no hay consenso acerca de la configuración específica de PAR (BECKER y GERHART, 1996), hay evidencia creciente (ARTHUR, 1994; KOCHAN y OSTERMAN, 1994; HUSELID, 1995; LEVINE, 1995; GUTHRIE, 2001) que sugiere un vínculo entre las PAR y el rendimiento empresarial. Multitud de trabajos tanto teóricos como empíricos han analizado el papel mediador y moderador de diversos constructos a la hora de estudiar la relación entre PAR y rendimiento organizativo: las PAR potencian las relaciones sociales como recurso organizativo, lo cual puede incidir en el rendimiento de la organización (COLLINS y CLARK, 2003; HANSEN, 1999; NAHAPIET y GHOSHAL, 1998; UHL-BIEN *et al.*, 2000); las PAR pueden incrementar, reforzar y sostener las competencias y el compromiso de los empleados, fundamentales en entornos turbulentos (LADO y WILSON, 1994; ULRICH, 1998); el clima organizativo ha sido posicionado como mediador y/o moderador de la relación entre PAR y rendimiento (KOPELMAN *et al.*, 1990; NEAL *et al.*, 2005); las PAR tienen mayor capacidad para desarrollar en una organización elevada complejidad social y ambigüedad causal, lo cual generará una ventaja competitiva sostenible a través de barreras de imitación (LADO y WILSON, 1994; SNELL *et al.*, 1996); las PAR también sitúan a la empresa en una posición óptima para crear conocimiento y oportunidades, que favorecen el dinamismo, la flexibilidad y la capacidad de adaptación de la organización (TEECE *et al.*, 1997).

Durante la última década los investigadores han dedicado mucho interés a examinar la relación existente entre prácticas de RRHH y rendimiento de la empresa. Atendiendo a las evidencias de la investigación hasta la fecha, es cada vez más evidente que el sistema de RRHH es un importante componente que puede ayudar a que una organización llegue a ser más eficaz y alcance una ventaja competitiva (BOWEN y OSTROFF, 2004). La mayoría de los estudios empíricos han mostrado una relación positiva entre la adopción de PAR por parte de una organización y su rendimiento posterior (ARTHUR, 1994; LAWLER *et al.*, 1995; HUSELID, 1995; DELANEY y HUSELID, 1996; HUSELID *et al.*, 1997). Sin embargo, muchos investigadores que han analizado la relación entre PAR y rendimiento han obtenido resultados contradictorios (LEE y CHEE, 1996; LAHTEENMAKI *et al.*, 1998; CAPPELLI y NEWMARK, 2001).

3. METODOLOGÍA

3.1. Muestra.

Se encuestó a directores de personal de la asociación AEDIPE recibiendo 184 encuestas válidas, con una ratio de respuesta del 6%. El 79,8% de los individuos eran varones y el 20,2% mujeres. Siendo la edad media de 41,34 años. El número medio de años de antigüedad en el puesto actual era de 6,34 años, mientras que la media de la experiencia laboral total fue de 18,23 años.

La tasa de rotación de empleados (sólo abandonos voluntarios) media fue de 4,91%, el porcentaje aproximado de empleados sindicados de un 16,16%. El porcentaje aproximado de empleados con titulación media o superior de un 44,16%. La media de horas que recibían los empleados en formación fue de 31, mientras que el número medio de empleados totales de la empresa fue de 2.032 con empresas desde 1 individuo a empresas de 90.000 empleados (véase **tabla 2** para intervalos de número de empleados y porcentajes). Así también, un 48,9% de las empresas eran del sector servicios y un 51,1 de industria. Y con respecto a la antigüedad de la empresa, el valor medio fue de 31,30 años (véase **tabla 3** para valores en intervalos de años y porcentajes).

Con respecto al tipo de empleo que establecen las empresas encuestadas, el contrato de fijo media jornada es de casi un 5,9%, el de fijo a jornada completa es de un 79,5%, el de temporal a media jornada de 5% y el de temporal a jornada completa de un 16,5%. Del total de las encuestas, un 77,6 indicaron que sí tenían departamento de RRHH como unidad organizativa independiente con un responsable.

3.2. Instrumento.

Se destacaron una serie de prácticas de RRHH que aparecían de modo repetitivo en la literatura científica de RRHH y que por lo tanto demostraron su importancia y consenso científico. Dada la disparidad de cuestionarios y la necesidad de adaptarlo al estudio concreto a los asociados de la asociación AEDIPE, se optó por la creación de un cuestionario nuevo dado que se requería una herramienta corta pero fiable y válida. Aun así se redactaron 38 ítems que abarcaban 8 PAR de RRHH. Éstas fueron: estabilidad de plantilla, selección eficaz, *empowerment* (participación y responsabilidad), equidad (esfuerzo/rendimiento-salario/compensación), evaluación del rendimiento, sistemas de compensación y retribución, formación intensiva y comunicación interna. La respuesta a los 38 ítems era con una escala tipo Likert con 7 anclajes desde 1 significando que no se da la práctica de RRHH en esa empresa hasta 7 indicando la incidencia completa.

Tabla 1. Ejemplos de ítems de las PAR del cuestionario.

Práctica de alto rendimiento	Ítems de ejemplo
Estabilidad de plantilla	Uno de nuestros valores es la estabilidad laboral.
Selección eficaz	Hacemos procesos de selección adaptados a cada puesto.
<i>Empowerment</i>	Tenemos programas de participación de los empleados. Intentamos dar responsabilidad a nuestros empleados a la hora de decidir en sus tareas.
Equidad	En esta organización se observa claramente que quien más trabaja más es recompensado.
Evaluación del rendimiento	Tenemos un sistema de evaluación del rendimiento consensuado con los trabajadores.
Retribución	Contemplamos recompensas para nuestros trabajadores de tipo no dinerario (promociones, desarrollo de carrera, calidad de vida laboral, ...).
Formación	La formación es un valor importante en esta organización.
Comunicación interna	Excepto aquella información que implica riesgo estratégico informamos con total transparencia a nuestros empleados de nuestra posición y expectativas en el mercado.

Aparte de los ítems de las prácticas de RRHH, se añadió un ítem que tenía que ver con el grado en que la empresa se orientaba más hacia la diferenciación por calidad o hacia el liderazgo en costes siendo el tipo de respuesta de -3 significando orientación hacia costes, y $+3$ orientación hacia la calidad. Esta escala posteriormente se transformó en unas puntuaciones de 1 a 7 para establecer el mismo tipo de escala que las prácticas de RRHH.

Tabla 2. Descriptivos y fiabilidad de las PAR en RRHH.

PAR	α	N.º Ítems	Media y desv. típ.
Estabilidad	0,819	3	5,14 (1,25)
Selección	0,791	6	5,05 (1,17)
<i>Empowerment</i>	0,868	6	4,58 (1,24)
Equidad	0,796	3	4,65 (1,24)
Evaluación del rendimiento	0,789	4	3,34 (1,39)
Retribución	0,730	3	3,75 (1,45)
Formación	0,916	5	4,63 (1,41)
Comunicación interna	0,834	3	4,51 (1,49)

4. RESULTADOS

La **tabla 3** muestra la incidencia de las PAR en las empresas encuestadas. Para ello, la escala de 7 puntos tipo Likert utilizada se transformó en una de tres variables, de tal modo que las puntuaciones entre 1 y 2,9 se convertirán en baja incidencia, las puntuaciones entre 3 y 5 en incidencia media y las puntuaciones entre 5,1 y 7 en alta incidencia. Así, podemos tener una primera aproximación en porcentajes más allá de los resultados descriptivos mostrados en la **tabla 5**.

Tabla 3. PAR en RRHH según su incidencia baja, media o alta.

	Incidencia baja (%)	Incidencia media (%)	Incidencia alta (%)
Estabilidad	5,4	39,1	55,4
Selección	5,5	43,1	51,4
<i>Empowerment</i>	12,6	47,8	39,6
Equidad	8,8	53,3	37,9
Evaluación del rendimiento	38	50,3	11,7
Retribución	28,8	52,2	19
Formación	15,5	39,8	44,8
Comunicación interna	18,7	44,5	36,8

Alta incidencia = entre 5,1 y 7 en la escala Likert; Media incidencia = entre 3 y 5 en la escala Likert; Baja incidencia = entre 1 y 2,9 en la escala Likert.

La estabilidad del personal y la selección son las prácticas con una mayor incidencia en la muestra con valores superiores al 50%. A continuación le sigue la formación con un valor superior al 40%. Ya con valores menores de 40% en la alta incidencia están el *empowerment*, la equidad y la comunicación interna. Sin embargo, los valores más bajos son los de evaluación del rendimiento y sistemas de retribución. Quizás un primer análisis de los ítems que componen estas variables no dé una idea de lo que no se está haciendo del todo en RRHH. A continuación analizaremos en detalle las diferentes prácticas de recursos humanos.

4.1. Retribución.

Vemos que lo que más se hace es contemplar acciones de tipo no dinerario o beneficios indirectos, pero sin embargo el fomentar el trabajo en equipo con sistemas más complicados de retribución se da en menos grado. La práctica menos utilizada es la modificación de los sistemas de retribución por posibilidades de mejora (Rh20, sólo un 13%).

Tabla 4. Incidencia de las prácticas de la retribución en porcentajes por ítem.

	Incidencia baja (%)	Incidencia media (%)	Incidencia alta (%)
Contemplamos recompensas para nuestros trabajadores de tipo no dinerario (promociones, desarrollo de carrera, calidad de vida laboral, ...)	23,4	48,4	28,3
Hay retribuciones que fomentan el espíritu de equipo (incentivos grupales, participación en beneficios...)	35,9	43,5	20,7
Modificamos nuestros sistemas de retribución en cuanto percibimos una posibilidad de mejora	37	50	13

4.2. Evaluación del rendimiento.

La práctica de evaluación del rendimiento menos utilizada es el consensuar los sistemas de evaluación del rendimiento con los empleados, junto con la evaluación múltiple, es decir, no sólo del supervisor. Por lo tanto, uno de cada cinco responsables de RRHH dicen tener un sistema claro de evaluación del rendimiento y valorarlo a medio y largo plazo.

Tabla 5. Incidencia de las prácticas de la retribución en porcentajes por ítem.

	Incidencia baja (%)	Incidencia media (%)	Incidencia alta (%)
Tenemos un sistema de evaluación del rendimiento individual/grupal claro y objetivo	31,1	46,4	22,4
Tenemos un sistema de evaluación del rendimiento consensuado con los trabajadores	50,3	39,8	9,9
Cada trabajador es evaluado no sólo por su inmediato supervisor sino por alguna otra fuente (clientes, compañeros, subordinados, ...)	54,4	34,1	11,5
Valoramos el rendimiento de nuestros empleados en el medio/largo plazo	21,4	57,7	20,9

4.3. Estabilidad de plantilla.

Con respecto a la estabilidad de plantilla observamos cómo sí hay una tendencia en las empresas encuestadas a tener la estabilidad como valor (56,5%), aunque en momentos de mayor crisis la retención no es lo prioritario (33,7%).

Tabla 6. Incidencia de las prácticas de estabilidad en porcentajes por ítem.

	Incidencia baja (%)	Incidencia media (%)	Incidencia alta (%)
Uno de nuestros valores es la estabilidad laboral	5,4	38	56,5
Nos esforzamos por conseguir el grado máximo de estabilidad laboral en nuestros trabajadores	4,9	40,2	40,2
Incluso en situación de crisis retener a nuestros trabajadores es prioritario	12,5	53,8	33,7

4.4. Selección de personal.

Como podemos observar las prácticas dentro de selección de personal que más se utilizan son los procesos adaptados a los puestos y la obtención de un número amplio de candidatos (valores superiores a 50%).

Tabla 7. Incidencia de las prácticas de selección de personal en porcentajes por ítem.

	Incidencia baja (%)	Incidencia media (%)	Incidencia alta (%)
Tenemos definido de manera objetiva y formal el perfil de los puestos	8,2	51,1	40,8
Gestionamos y actualizamos una base de datos de solicitudes de candidatos	19,6	36,4	44
Nos esforzamos por tener el mayor número posible de candidatos para el proceso de selección	6	41,5	52,5
Hacemos procesos de selección adaptados a cada puesto	3,3	35,7	61
Para garantizar la calidad del proceso de selección (y modificarlo en caso necesario), analizamos el rendimiento posterior de los nuevos trabajadores	14,7	42,4	42,9
Desarrollamos un programa de acogida a los nuevos empleados	12	46,7	41,3

4.5. Empowerment.

De las prácticas de *empowerment* más utilizadas tenemos el intentar dar responsabilidad en la decisión de tareas y el tener en cuenta la responsabilidad en el plan de carreras profesionales. Con menor incidencia se da la organización de grupos de trabajo para resolver problemas de la organización y los programas de participación.

Tabla 8. Incidencia de las prácticas de *empowerment* en porcentajes por ítem.

	Incidencia baja (%)	Incidencia media (%)	Incidencia alta (%)
Tenemos programas de participación de los empleados	23	48,6	28,4
Organizamos periódicamente grupos de trabajo/mejora/calidad para resolver problemas de la organización	21,2	54,3	24,5
Fomentamos explícitamente el trabajo en equipo	10,3	50,5	39,1
Tenemos en cuenta para la carrera profesional de nuestros trabajadores el que asuman responsabilidades	6	50,3	43,7
Intentamos dar responsabilidad a nuestros empleados a la hora de decidir en sus tareas	6	51,1	42,9
Preguntamos a los empleados y tenemos en cuenta sus opiniones sobre temas generales de la empresa	12	57,6	30,4

4.6. Equidad.

La equidad en la relación esfuerzo-rendimiento-retribución muestra valores altos en la variable veinte donde los puestos más importantes son claramente retribuidos de modo diferencial, pero muestra un valor mucho más bajo tanto en la relación más trabajo-más recompensa, o equidad rendimiento-recompensas.

Tabla 9. Incidencia de las prácticas de equidad en porcentajes por ítem.

	Incidencia baja (%)	Incidencia media (%)	Incidencia alta (%)
En esta organización se observa claramente que quien más trabaja más es recompensado	13,6	65,8	20,7
Tenemos claro cuáles son los puestos más importantes en la organización y los retribuimos adecuadamente	6	51,1	42,9
Existe una equidad entre rendimiento y recompensas de los empleados comparativamente con las empresas del sector	10,4	59,9	29,7

4.7. Formación.

De las prácticas de formación vemos cómo la formación como valor es la única que supera el 50%, siendo superior al 40% la formación de polivalencias en el empleado. Sin embargo, llama la atención un bajo valor (23,4%) del análisis de la contribución de la formación a la mejora de la organización.

Tabla 10. Incidencia de las prácticas de formación en porcentajes por ítem.

	Incidencia baja (%)	Incidencia media (%)	Incidencia alta (%)
La formación es un valor importante en esta organización	8,2	39	52,7
Vinculamos la formación de los trabajadores con otras áreas como el desarrollo de carrera, motivación, incentivación, etc.	14,1	50,5	35,3
Formamos a nuestros trabajadores para que sean polivalentes	10,4	48,1	41,5
Nuestros planes de formación anticipan necesidades futuras	16,3	57,6	26,1
Para garantizar la calidad de los programas de formación (y modificarlos en caso necesario) analizamos su contribución a la mejora de la organización	18,5	58,2	23,4

4.8. Comunicación interna.

De los tres ítems de comunicación interna destaca cómo un 45,4% informa de una alta incidencia en transparencia con los empleados en información que no implique riesgo. Este porcentaje baja a 24,5% en la información de temas como salarios, promociones o evaluación del rendimiento.

Tabla 11. Incidencia de las prácticas de comunicación interna en porcentajes por ítem.

	Incidencia baja (%)	Incidencia media (%)	Incidencia alta (%)
Informamos con total transparencia a los empleados sobre temas importantes como los salarios, promociones y evaluación del rendimiento, entre otros	26,6	48,9	24,5
Establecemos canales de información permanentes y accesibles a todos los empleados	11,5	56,8	31,7
Excepto aquella información que implica riesgo estratégico informamos con total transparencia a nuestros empleados de nuestra posición y expectativas en el mercado	13,1	41,5	45,4

Una vez analizado a nivel descriptivo las variables PAR el siguiente planteamiento que nos hacemos es precisamente si hay algún tipo de relación entre las variables organizativas como son el tamaño de la empresa, sus años de existencia, el sector, la actividad internacional y el origen español, y la exis-

tencia o no de un determinado tipo de prácticas de RRHH. Se utilizó la correlación de Pearson para comprender si existía relación entre las PAR y el tamaño de la organización, no encontrándose ninguna correlación significativa e indicando que no son variables relacionadas entre sí. Con respecto a la antigüedad de la empresa tampoco se encontraron relaciones significativas. Teniendo en cuenta el sector de la empresa (si pertenecía a los servicios o a la producción) como dos grandes categorías, sólo se encontraron diferencias significativas en la tendencia a la búsqueda de estabilidad laboral siendo mayor en las empresas productoras con una media de 5,27 (desviación típica de 1,12) frente a 4,97 (desviación típica de 1,35) a un nivel de significatividad del 0,09 (valor $t = -1,676$ con 180 grados de libertad).

Analizando la existencia o no de actividad internacional en la empresa, encontramos diferencias significativas en tres PAR, concretamente el *empowerment* (a nivel de significatividad bilateral de 0,05) y la selección y formación (a nivel de significatividad bilateral de 0,09).

Tabla 12. Prueba t. PAR según actividad internacional o no de la empresa.

PAR	Actividad internacional	Media y dev. típica	Valor t	g.l.	Sig. bilateral
<i>Empowerment</i>	Sí	4,73 (1,20)	- 2,01	180	0,045
	No	4,34 (1,30)			
Selección	Sí	5,16 (1,12)	- 1,660	179	0,09
	No	4,87 (1,23)			
Formación	Sí	4,77 (1,32)	- 1,68	179	0,09
	No	4,41 (1,53)			

Otra cuestión relevante a analizar es si el origen español o no de la empresa tiene alguna relación con las prácticas de RRHH. De hecho, los resultados de la siguiente tabla muestran cómo en realidad sí que hay diferencias significativas a un nivel de significatividad bilateral de 0,05 por el origen español o no de la empresa en prácticas de RRHH en *empowerment*, equidad, evaluación del rendimiento y comunicación interna. La retribución tiene diferencias a un nivel del 0,07.

Tabla 13. Prueba t. PAR según origen español o no de la empresa.

PAR	Actividad internacional	Media y dev. típica	Valor t	g.l.	Sig. bilateral
<i>Empowerment</i>	Sí	4,47 (1,31)	- 2,28	94,02	0,02
	No	4,89 (0,91)			
Equidad	Sí	4,54 (1,30)	- 2,14	84,46	0,03
	No	4,95 (0,99)			
Evaluación del rendimiento	Sí	3,19 (1,39)	- 2,23	175	0,02
	No	3,73 (1,23)			

PAR	Actividad internacional	Media y desv. típica	Valor t	g.l.	Sig. bilateral
Comunicación interna	Sí	4,39 (1,54)	- 1,97	78,92	0,05
	No	4,86 (1,26)			
Retribución	Sí	3,62 (1,49)	- 1,76	180	0,07
	No	4,07 (1,18)			

Aparte de las anteriores variables, una de las dudas importantes en la literatura es si existe alguna relación entre las PAR-RRHH y la estrategia de la empresa. De hecho, parece lógico suponer que las empresas que buscan diferenciarse más por calidad deberían hacer un mayor énfasis en las prácticas de RRHH precisamente por su congruencia estratégica. Para su análisis procedimos a la correlación de Pearson, de tal modo que analizamos la relación bivariada entre cada práctica con la variable estrategia de diferenciación por calidad. En este sentido, seis de las ocho PAR-RRHH fueron significativas. Las prácticas que mostraron una mayor relación con la diferenciación por calidad del modelo de Porter son la equidad, la retribución, el *empowerment* y la formación con niveles más altos de significatividad y mayor relación divariada superior a 0,200.

Tabla 14. Correlación entre la estrategia y las PAR-RRHH.

	<i>Empowerment</i>	Equidad	Evaluación rendimiento	Retribución	Formación	Comunicación interna
Estrategia de diferenciación calidad	0,253 **	0,272 **	0,178 *	0,271 **	0,238 **	0,161 *
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).						
* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).						

Para poder precisar más el papel de las PAR con la estrategia de la organización, se analizó mediante la regresión lineal qué prácticas podrían ser predictoras significativas de la variable dependiente estrategia de diferenciación por calidad. Solamente una variable, la retribución mostró resultados significativos como predictora de la diferenciación por calidad, con un valor beta estandarizado de 0,329 ($t = 4,319$; $p = 0,000$).

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LAS EMPRESAS

Este estudio científico ha pretendido tener una clara y directa implicación con las empresas y su situación actual. Por ello, las conclusiones abordarán de modo conjunto tanto las aportaciones científicas como las posibles implicaciones profesionales. Concluiremos el apartado con una reflexión final de los autores.

5.1. Principales conclusiones e implicaciones profesionales del estudio.

La retribución y la evaluación del rendimiento son prácticas complejas en los RRHH pero por ello se debe evitar su mejora continua que garantiza tanto la retención de talentos como la equidad en la organización. De hecho, es mucha la literatura que ha tratado de analizar el papel motivador de la retribución y su importancia real en la calidad de los productos finales. Pero la implementación se hace especialmente compleja por lo que en muchos casos se cumplen normativas y acuerdos de empleo, pero no se intenta incidir mucho más de lo formalmente establecido. Este hecho impide que muchas empresas afronten las limitaciones de tales sistemas retributivos. De hecho, el caso de la evaluación del rendimiento es similar a la retribución, pues la dificultad especial de ejecución de los sistemas de evaluación del rendimiento tipo 360° hace que muchos directores de RRHH incluso eviten las consecuencias negativas que puedan tener sus carencias o limitaciones. En este sentido, un 20,7% indica que los trabajadores que más trabajan son recompensados, es decir, una de cada cinco empresas. Este dato sencillo muestra la complejidad de valorar el esfuerzo humano y de cómo retribuirlo. Pero sobre todo muestra cómo queda todo un campo por desarrollar a nivel científico y profesional para el desarrollo de los RRHH en las empresas.

Entre el 24 y el 30% están los porcentajes de respuesta ante las preguntas de participación de los empleados, grupos de trabajo/mejora y consultas a los empleados. Es decir, una de cada cuatro empresas intenta dar más responsabilidad a los empleados. En este sentido, siguen siendo aún datos de baja incidencia sobre todo teniendo en cuenta todas las consecuencias positivas que tiene para la empresa que aprende y gestiona conocimiento. Como las prácticas mencionadas en la conclusión 1, creemos que es de difícil implementación, pero no por ello irreal. Por eso, la correcta y gradual utilización de sistemas de compartición de la información favorece el *empowerment* y por lo tanto tiene claras implicaciones sobre la motivación de los empleados. A su vez, la empresa utiliza los sistemas y recursos de información de que dispone entre los que se deben corresponder los empleados.

La internacionalización de una empresa es un proceso complejo que hace que los emprendedores que se abren al mercado internacional intenten asegurar muchos de los procesos que se van a llevar a cabo, entre ellos los de RRHH. Este hecho beneficia las prácticas de RRHH pues como se ha visto en los resultados, existe una mayor incidencia de prácticas de *empowerment*, de selección y de formación.

Continúa siendo un tema de gran debate en la literatura científica si los modelos universalistas o los contingentes explican mejor la realidad de los RRHH. Nuestro presente estudio ha obtenido correlaciones significativas y positivas con las seis PAR en RRHH. Sin embargo, cuando situamos la estrategia como variable dependiente de las prácticas de RRHH, tan sólo la retribución obtiene un valor predictivo significativo. Es decir, por la retribución a los empleados podemos pensar si la empresa está o no centrada en un servicio de calidad, pero no por el resto de prácticas. El modelo contin-

gente sigue siendo un modelo basado en la adecuación entre la estrategia y las prácticas a aplicar. Y lo que parecen indicar los resultados es que hay un aumento de la preocupación por las prácticas de RRHH cuando las empresas se posicionan en la calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, P.S. y BORYS B. [1996]: «Two types of bureaucracy: enabling and coercive». *Administrative Science Quarterly* 41: 61-89.
- ADLER, P.S. y KWON, S.W. [2002]: «Social capital: Prospects for a new concept». *Academy of Management Review*, 27: 17-40.
- AIKEN, M. y HAGE, J. [1966]: «Organizational alienation: A comparative analysis». *American Sociological Review*, 31: 497-507.
- ALDRICH, H.E. [1999]: *Organizations Evolving*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- ARCHES, J. [1991]: «Social structure, burnout, and job satisfaction». *Social Work*, 36 (3): 202-206.
- ARTHUR, J.B. [1992]: «The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills». *Industrial and Labor Relations Review*, 45: 488-506.
- [1994]: «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover». *Academy of Management Journal*, 37 (3): 670-687.
- ASHMOS, D.P., MCDANIEL, R.R. y DUCHON D. [1990]: «Differences in perception of strategic decision-making processes: The case of physicians and administrators». *Journal of Applied Behavioral Science*, 26: 201-218.
- BAE, J. y LAWLER, J.J. [2000]: «Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy». *Academy of Management Journal*, 43: 502-518.
- BAE, J. y YU, G.-C. [2005]: «HRM configurations in Korean venture firms: resource availability, institutional force and strategic choice perspectives». *The International Journal of Human Resource Management*, 16, 9, 1.759-1.782.
- BAGOZZI, R.P. y YI, Y. [1988]: «On the evaluation of structural equation models». *Journal of the Academy of Marketing Science* 16: 74-94.

- BARNEY, J.B. [1991]: «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- BAUM, J.R. y WALLY, S. [2003]: «Strategic decision speed and firm performance». *Strategic Management Journal*, 24 (11): 1.107.
- BECKER, B. y GERHART, B. [1996]: «The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects». *Academy of Management Journal*, 39: 779-801.
- BECKER, B.E. y HUSELID, M.A. [1998]: «High Performance Work Systems and Firm Performance: a Synthesis of Research and Managerial Implications». In ROWLAND, K.M. and FERRIS, G.R. (eds.) *Research in Personnel and Human Resource Management*. Greenwich, CT: JAI Press: 53-101.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P., MILLS, D.Q. y WALTON, R. [1985]: *Human Resource Management: A General Managers Perspective*, Free Press, New York.
- BENTLER, P.M. [1990]: «Comparative fit indexes in structural models». *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- BIRD, A. y BEECHLER, S. [1994]: «Links between business strategy and human resource management strategy in U.S.-based Japanese subsidiaries: An empirical investigation». *Journal of International Business Studies*, 26: 23-46.
- BOWEN, D.E. y OSTROFF, C. [2004]: «Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system». *Academy of Management Review*, 29: 203-221.
- CAPPELLI, P. y NEWMARK, D. [2001]: «Do "high performance" work practices improve establishment level outcomes?» *Industrial and Labor Relations Review*, 54: 737-775.
- CAPPELLI, P., SINGH, H. [1992]: «Integrating strategic human resources and strategic management». In D. LEWIN, O.S. MITCHELL, & P.D. SHERER (eds.), *Research frontiers in industrial relations and human resources*: 165-192. Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- CARDINAL, L.B. [2001]: «Technological innovation in the pharmaceutical industry: Managing research and development using input, behavior, and output controls». *Organization Science*, 12: 19-36.
- CARDINAL, L.B., SITKIN, S.B., y LONG, C.P. [2004]: «Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control». *Organization Science*, 15 (4): 411.
- CHADWICK, C. y CAPPELLI, P. [1999]: «Alternatives to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management». In WRIGHT, P.M., DYER, L.D., BOUDREAU, J.W. and MILKOVICH, G.T. (eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement 4. Greenwich, CT: JAI Press, 1-30.
- CHANDLER, A.D. [1962]: *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- COLLINS, C.J. y CLARK, K.D. [2003]: «Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage». *Academy of Management Journal*, 46: 740-751.

- COLLIS, D.J. y MONTGOMERY, C.A. [1995]: Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73 (4): 118-120.
- CYERT, R.M. y MARCH, J.G. [1963]: *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- DATA, D.K., GUTHRIE, J.P. y WRIGHT, P.M. [2005]: «Human resource management and labor productivity: does industry matter?» *Academy of Management Journal*, 48 (1):135.
- DELANEY, J.T. y HUSELID, M. [1996]: «The impact of human resource practices on perceptions of organizational performance». *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- DELERY, J.E. y DOTY, D.H. [1996]: «Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions». *Academy of Management Journal*, 39 (4): 802-836.
- DELERY, J.E. y SHAW, J.D. [2001]: The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. G.R. FERRIS (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*: Vol. 20, 167-197. Stamford, CT: JAI Press.
- DEMING, W.E. [1986]: *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- DENISON, D.R. [1996]: «What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars». *Academy of Management Review*, 21 (3): 619-654.
- DESS, G. [1987]: «Consensus on strategy formulation and organizational performance: competitors in a fragmented industry». *Strategic Management Journal*, 8 (3), 259-277.
- DESS, G. y ROBINSON, R.B. [1984]: «Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of privately-held firm and conglomerate business unit». *Strategic Management Journal*, 5 (3): 265-273.
- DESS, G.G. y DAVIS, P.S. [1984]: Porter's (1980) «Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance». *Academy of Management Journal*. 27 (3): 467-489.
- DILLMAN D. [1978]. *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*. Wiley: New York.
- EDSTROM, A. y GALBRAITH, J. [1977]: «Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations». *Administrative Science Quarterly*, 22: 248-263.
- FERRIS, G.R., ARTHUR, M.M., BERKSON, H.M., KAPLAN, D.M., HARRELL-COOK, G. y FRINK, D.W. [1998]. «Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship». *Human Resource Management Review*, 8: 235-264.
- FERRIS, G.R., HOCHWARTER, W.A., BUCKLEY, M.R., HARRELL-COOK, G. y FRINK, D.D. [1999]. «Human resources management: Some new directions». *Journal of Management*, 25 (3): 385.

- FOMBRUM, C.J., TICHY, N.M. y DEVANNA, M.A. [1984]: *Strategic Human Resource Management*. New York, J. WILEY & SONS. JACKSON, SE., SCHULER, R.S. [1995]: «Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments». *Annual Review of Psychology*, 46: 237-264.
- FORNELL, C. y LARCKER, D. [1981]: «Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error». *Journal of Marketing Research*, 18: 39-50.
- GALBRAITH, J.R. [1973]: *Designing complex organizations*. Reading, M.A.: Addison-Wesley.
- [1977]: *Organization design*. Reading, M.A.: Addison-Wesley.
- GALBRAITH, J.R. y KAZANJIAN, R. [1986]: *Strategy implementation: The role of structure in process*. St. Paul: West Publishing.
- GALBRAITH, J.R. y LAWLER, E.E. [1993]. *Organizing for the future: The new logic for Managing Complex Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- GERHART, B., WRIGHT, P.M., MCMAHAN, G.C. y SNELL, S.A. [2000]: «Measurement error in research on the human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?» *Personnel Psychology*, 53: 803-834.
- GHOSHAL, S. y MORAN, P. [1996]: «Bad for practice: A critique of the transaction cost theory». *Academy of Management Review*, 21: 13-47.
- GORDON, G.G. y DiTOMASO, N. [1992]: «Predicting corporate performance from organizational culture». *Journal of Management Studies*, 29: 783-799.
- GOVINDARAJAN, V. y FISHER, F. [1990]: «Strategy, control systems, and resource sharing: Effects on business unit performance». *Academy of Management Journal*, 33 (2): 259-285.
- GUPTA, A.K. [1987]: «SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation», *Academy of Management Journal*, 30: 477-500.
- GUTHRIE, J.P. [2001]: «High Involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand». *Academy of Management Journal*, 44: 180-90.
- GUTHRIE, J.P., SPELL, C.S. y NYAMORI, R.O. [2002]: «Correlates and consequences of high involvement work practices: The role of competitive strategy». *International Journal of Human Resource Management*, 13: 183-197.
- HAGE, J. y AIKEN, M. [1967]: «Program change and organizational properties: a comparative analysis». *American Journal of Sociology*, 72, 503-519.
- HAIR, J.F., ANDERSON R.E., TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. [1998]: *Multivariate data analysis* (5.th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

- HAMBRICK, D.C. [1983]: «Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategy Types», *Academy of Management Journal*, 26: 5-26.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. [1994]: *Competing for the Future*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- HANSEN, M.T. [1999]: «The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits». *Administrative Science Quarterly*, 44: 82-111.
- HART, S. y BANBURY, C. [1994]: «How strategic planning systems can make a difference». *Strategic Management Journal*, 15 (1): 251-270.
- HERMALIN, B.E. [2001]: «Economics and corporate culture». In S. CARTWRIGHT, C.L. COOPER, and P.C. EARLEY (eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, New York: Wiley: 217-261.
- HUSELID, M.A. [1995]: «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance». *Academy of Management Journal*, 38 (3): 635-672.
- HUSELID, M.A. y BECKER, B.E. [1996]: «Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the HR-firm performance link». *Industrial Relations*, 35: 400-422.
- [2000]: «Comment on "Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?"» by B. GERHART, P. M. WRIGHT, G.C. MCMAHAN, and S.A. SNELL. *Personnel Psychology*, 53: 835-854.
- HUSELID, M.A., JACKSON, S.E. y SCHULER, R.S. [1997]: «Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance». *Academy of Management Journal*, 40: 171-188.
- ICHNIOWSKI, C., SHAW K. y PRENNUSHI, G. [1997]. «The effects of human resources management practices on productivity: A study of steel finishing lines». *American Economic Review*, 87 (3): 291-313.
- JACKSON, S.E. y SCHULER, R.S. [1985]: «A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings». *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 36: 16-78.
- JACKSON, S.E., SCHULER, R.S. y RIVERO, J.C. [1989]: «Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices», *Personnel Psychology*, 42: 727-786.
- JORESOG, K.G. y SORBOM, D. [1993]: *LISREL 8 User's Reference Guide*. Scientific Software: Chicago, IL.
- JUNG, D.I. y AVOLIO, B.J. [1999]: «Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions». *Academy of Management Journal*, 42: 208-218.
- KAKABADSE, A. [1986]. «Organizational alienation and job climate». *Small Group Behavior*, 17: 458-471.
- KHANDWALLA, P.N. [1977]: *The Design of Organizations*. Harcourt Brace Jovanovich: New York.

- KIM, L. y LIM, Y. [1988]: «Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach». *Academy of Management Journal*, 31: 802-827.
- KIRSCH, E.J. [1997]: «Portfolios of control modes and IS project management». *Information Systems Research*, 8: 215-239.
- KIRSCH, L.J. [1996]: «The management of complex tasks in organizations: Controlling the systems development process». *Organizational Science*, 7: 1-21.
- KLINE, R.B. [1998]: *Principles and Practice of Structural Equations Modelling*. Guilford Press: New York.
- KOCH, M.J. y McGRATH, M.C. [1996]: «Improving labor productivity: Human resource management policies do matter». *Strategic Management Journal*, 17: 335-354.
- KOCHAN, T. y OSTERMAN, P. [1994]. *The Mutual Gains Enterprise*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- KOPELMAN, R.E., BRIEF, A.P. y GUZZO, R.A. [1990]: «The role of climate and culture in productivity». In B. SCHNEIDER (ed.), *Organizational climate and culture*, 282-318. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- KOTTER, J. [1982]: «What effective general managers really do». *Harvard Business Review*, 60 (2), 157-169.
- KOTTER, J.R. y HESKETT, J.L. [1992]: *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- LADO, A.A. y WILSON, M.C. [1994]: Human resources systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19: 699-727.
- LAHTENMAKI, S., STOREY, J. y VANHALA, S. [1998]: HRM and company performance: The use of measurement and the influence of economic cycles. *Human Resource Management Journal*. 8 (2): 51-65.
- LAWLER, J.J., ANDERSON, R.W. y BUCKLES, R.J. [1995]: Human resource management and organizational effectiveness. In G.R. FERRIS, S.D. ROSEN, & D.T. BARNUM (eds.), *Handbook of human resource management*: 630-649. Cambridge, MA: Blackwell.
- LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J.W. [1967]: *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School: Boston, MA.
- LEANA, C.R. y VAN BUREN, H.J. [1999]: «Organizational social capital and employment practices». *Academy of Management Review*, 24: 538-555.
- LEE, J. y MILLER, D. [1999]: «People matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms». *Strategic Management Journal*, 20 (6): 579.
- LEE, M.B. y CHEE, Y. [1996]: «Business strategy, participative human resource management and organizational performance: The case of South Korea». *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 34: 77-94

- LEPAK, D.P. y SNELL, S.A. [2002]: «Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations». *Journal of Management*, 28: 517-543.
- LEVINE, D. [1995]. *Reinventing the Workplace: How Business and Employers Can Both Win*. Brookings Institution Press.
- LIN, X. y GERMAIN, R. [2003]: «Organizational structure, context, customer orientation and performance: lessons from chinese state-owned enterprises». *Strategic Management Journal*, 24 (11): 1.131.
- MACDUFFIE, J.P. [1995]. «Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry». *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- MAKHJIA, M.V. y GANESH, U. [1997]: «The relationship between control and partner learning-related joint ventures». *Organization Science*, 8: 508-527.
- MARTINEZ, J.I. y JARILLO, J.C. [1991]: Coordination Demands of International Strategies. *Journal of International Business Studies*, 22 (3): 429-445.
- MERCHANT, K.A. [1985]: *Control in Business Organizations*. Pitman Publishing, Marshfield, MA.
- MICHAELS, R.E. y CRON, W.L., DUBINSKY, A.J. y JOACHIMSTHALER, E.A. [1988]: «Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers». *Journal of Marketing Research*, 25: 376-383.
- MILES, M.B. y HUBERMAN, A.M. [1984]: *Qualitative Data Analysis*. Sage, Beverly Hills, CA.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C. [1978]: *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill: New York.
- [1984]: «Designing strategic human resource systems». *Organizational Dynamics*, 13 (1): 36-52.
- MILLER, D. [1988]: Relating Porter's Business Strategies To Environment And St. *Academy of Management Journal*, 31 (2): 280-309.
- MINTZBERG, H. [1979]: *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- MORSE, N.C. y REIMER, E. [1956]. «The experimental change of a major organization variable». *Journal of Abnormal Psychology*, 52: 120-129.
- NADLER, D. y TUSHMAN, M. [1988]: *Strategic organizational design*. Glenview, IL: Scott, Foresman & Co.
- [1997]: *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. New York: Oxford University Press.
- NAHAPIET, J. y GHOSHAL, S. [1998]: «Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage». *Academy of Management Review*, 23: 242-266.

- NEAL, A., WEST, M.A. y PATTERSON, M.G. [2005]: «Do Organizational Climate and Competitive Strategy Moderate the Relationship Between Human Resource Management and Productivity?». *Journal of Management*, 31 (4): 492.
- NOHRIA, N. y GHOSHAL, S. [1994]: «Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations». *Strategic Management Journal*, 15: 491-502.
- NORUSIS, M.J. [1990]. *SPSS Base System User's Guide*. SPSS: Chicago, IL.
- OLIAN, J.D. y RYNES, S.L. [1984]: «Organizational staffing: Integrating practice with strategy». *Industrial Relations*, 23: 170-183.
- O'REILLY, C. y CHATMAN, J.A. [1996]: «Culture as social control: Corporations, cults, and commitment». In B. M. STAW & L. CUMMINGS (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Stamford, CT: JAI Press: 287-365.
- OSTROFF, C. [2000]: «Human resource management and firm performance». *Working paper*. Arizona State University.
- OSTROFF y SCHMITH [1993]: «Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency». *Academy of Management Journal*, 6, 1.345-1.361.
- OUCHI, W.G. [1977]: «The relationship between organizational structure and organizational control». *Administrative Science Quarterly*, 22: 95-113.
- [1980]: «Markets, bureaucracies, and clans». *Administrative Science Quarterly*, 25: 129-141.
- PERROW, C. [1970]: *Organizational Analysis: A Sociological View*. Wadsworth, Belmont, CA.
- PFEFFER, J. [1994] *Competitive Advantage Through People*. Boston: MA: Harvard Business School Press.
- [1982]: *Organizations and organizational theory*. Boston, MA: Pitman.
 - [1998]: *The Human Equation*. Boston: MA: Harvard Business School Press.
- PORTER, M.E. [1980]: *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- [1985]: *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- POWELL, T.C. [1992]: «Strategic planning as competitive advantage». *Strategic Management Journal*, 13 (7), págs. 551-558.
- POWELL, T.C. y DENT-MICALLEF, A. [1997]: Information technology as competitive advantage: the role of human, business and technology resources. *Strategic Management Journal* 18 (5): 375-405.
- PUGH, D.S., HICKSON, D.J., HININGS, C.R. [1969]: «An empirical taxonomy of work organization structures». *Administrative Science Quarterly*, 14: 115-126.

- PUGH, D.S., HICKSON, D.J., HININGS, C.R. y TURNER, C. [1968]: «Dimensions of organization structure». *Administrative Science Quarterly*, 13: 65-105.
- PUGH, D.S., HICKSON, D.J., HININGS, C.R., TURNER, C. y LUPTON, T. [1963]: «A conceptual scheme for organizational analysis». *Administrative Science Quarterly*, 8: 289-315.
- ROBERTSON, D. y ULRICH, K. [1998]: «Planning for product platforms». *Sloan Management Journal*, 39 (4): 19-32.
- ROTHAERMEL, F.T. y DEEDS, D. [2004]: Exploration and exploitation alliances in biotechnology: a system of new product development. *Strategic Management Journal*, 25 (3): 201.
- ROUSSEAU, D.M. [1978]: «Characteristics of departments, positions, and individuals: Contexts for attitudes and behavior». *Administrative Science Quarterly*, 23: 521-540.
- [1990]: «Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods». In SCHNEIDER, BENJAMIN ed. *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers: 153-192.
- SÁNCHEZ, R. [1995]: «Strategic flexibility in product competition». *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 16: 135-159.
- SCHONBERGER, R.I. [1986]: *World Class Manufacturing*. New York: Free Press.
- SCHULER, R.S. [1988]: «Human resource management choices and organizational strategy». In R.S. SCHULER, S.A. YOUNGBLOOD, & V.L. HUBER (eds.), *Readings in personnel and human resource management* (3.rd ed.): 24-39. St. Paul: West.
- [1989]: «Strategic human resource management and industrial relations». *Human Relations*, 42: 157-184.
- SCHULER, R.S. y JACKSON, S.E. [1987]: Linking Competitive Strategies With Human Resource Management. *The Academy of Management Executive*, 1 (3): 207-220.
- SHORT, J.C., KETCHEN, D.J. y PALMER, T.B. [2002]: «The role of sampling in strategic management research on performance: a two-study analysis». *Journal of Management*, 28 (3): 363-385.
- SIMON, H.A. [1976]: *Administrative Behavior* (3.rd edn). Free Press: New York.
- SITKIN, S.B. y BIES, R.J. [1994]: «The legalization of organizations: A multi-theoretical perspective». In S.B. SITKIN, R.J. BIES, eds. *The Legalistic Organization*. Sage, Thousand Oaks, CA, 19-49.
- SITKIN, S.B., SUTCLIFFE, K.M. y SCHROEDER, R.G. [1994]: «Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency perspective». *Academy of Management Review*, 19: 537-565.
- SMITH, K.G., SMITH, K.A., OLIAN, J., SIMS, H., O'BANNON, D. y SCULLY, J. [1994]: «Top management team demography and process: the role of social integration and communication». *Administrative Science Quarterly*, 39: 412-438.

- SNELL, S.A., YOUNDT, M.A. y WRIGHT, P.M. [1996]: «Establishing a framework for research in strategic human resource management. Merging resource theory and organisational learning». In G. FERRIS (ed.) *Research in Personnel and Human Resource Management*, 14: 61-90.
- SORENSEN, J.B. [2002]: The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47 (1): 70.
- STEENSMA, H.K. y LYLES, M.A. [2000]: «Explaining IJV survival in a transition economy through social exchange and knowledge-based perspectives». *Strategic Management Journal*, 21: 831-851.
- TEECE, D.J., PISANO, G. y SHUEN, A. [1997]: Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509.
- TERPSTRA, D.E. y ROZELL, E.J. [1993]: «The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance». *Personnel Psychology*, 46, 27-48.
- THOMPSON, J.D. [1967]: *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York.
- TICHY, N.M., FOMBRUN, C.J. y DEVANNA, M.A. [1984]: *Strategic Human Resource Management*. New York. Wiley.
- UHL-BIEN, M., GRAEN, G. y SCANDURA, T. [2000]: «Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage». In G. R. FERRIS (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18: 137-185. Greenwich, CT: JAI.
- ULRICH, D. [1998]: «A new mandate for human resources». *Harvard Business Review*, 76 (1): 124.
- VENKATRAMAN, N. y RAMANUJAM, V. [1987]: «Measurement of business economic performance: an examination of method convergence». *Journal of Management*, 13: 109-122.
- WAY, S.A. [2002]: High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28 (6): 765.
- WELCH, D.E. y WELCH, L.S. [2006]: «Commitment for hire? The viability of corporate culture as a MNC control mechanism». *International Business Review*, 15: 14-28.
- WERNERFELT, B. [1984]: «A Resource-Based View of the Firm». *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-181.
- WHITE, R.E. [1986]: «Generic business strategies, organizational context and performance: An empirical investigation». *Strategic Management Journal*, 7: 217-231.
- WILSON, N. y PEEL, M.J. [1991]: «The Impact on Absenteeism and Quits of Pro. t-sharing and Other Forms of Employee Participation». *Industrial and Labor Relations Review*, 44: 454-68.

- WOOLDRIDGE, B. y FLOYD, S.W. [1990]: «The strategy process, middle management involvement, and organizational performance». *Strategic Management Journal*, 11: 231-241.
- WORREN, N., MOORE, K. y CARDONA, P. [2002]: «Modularity, strategic flexibility, and firm performance: A study of the home appliance industry». *Strategic Management Journal*, 23 (12): 1.123.
- WRIGHT, P.M. y SNELL, S.A. [1991]: «Toward an integrative view of strategic human resource management». *Human Resource Management Review*, 1 (3): 203-225.
- [1998]: «Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management». *Academy of Management Review*, 23 (4): 756-772.