



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n° 57, abril 2007, pp. 193-222**

# **Validez de los enfoques universalista y contingente de la dirección de recursos humanos en el sector financiero de la economía social**

**Felipe Hernández Perlínes  
Isidro Peña García-Pardo**

Universidad de Castilla-La Mancha

# Validez de los enfoques universalista y contingente de la dirección de recursos humanos en el sector financiero de la economía social

**Felipe Hernández Perlines**  
**Isidro Peña García-Pardo**

Universidad de Castilla-La Mancha

## RESUMEN

*Este trabajo tiene como objetivo principal analizar el impacto de las prácticas de recursos humanos desarrolladas sobre los resultados empresariales. Este estudio será realizado bajo las perspectivas universalista y contingente propuestas desde la literatura (Delery y Doty, 1996; McMahan, Virick y Wright, 1999), a fin de comprobar su validez en el contexto español y para las entidades financieras pertenecientes a la Economía Social: Cooperativas de Crédito y Cajas de Ahorro. Dentro del enfoque contingente, con carácter novedoso, introduciremos la variable integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso estratégico como moderadora de la relación sistema de recursos humanos-resultados, de tal forma que la eficacia de las políticas de personal aplicadas queda supeditada a la consideración de los recursos humanos en el proceso de formulación estratégica. Previo paso a este análisis, valoramos el efecto directo que tiene sobre los resultados la anteriormente mencionada integración en la línea de trabajos como los de Golden y Ramanujan (1985), Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988) o Brockbank (1999).*

PALABRAS CLAVE: Recursos humanos, resultados, integración.

CLAVES ECONLIT: J530, M500, M510, M520, M530.

## **Validité des approches universaliste et contingente de la direction des ressources humaines dans le secteur financier de l'économie sociale**

**RÉSUMÉ:** Ce travail a pour objectif principal l'analyse de l'impact des pratiques de ressources humaines développées sur les résultats des entreprises. Cette étude est réalisée selon les perspectives universaliste et contingente proposées par les travaux de Delery et Doty, 1996, McMahan, Virick et Wright, 1999, afin d'en vérifier la validité dans le contexte espagnol et pour les établissements financiers appartenant à l'économie sociale : les coopératives de crédit et les caisses d'épargne. Dans la perspective contingente, à caractère novateur, nous introduisons la variable intégration de la direction des ressources humaines dans le processus stratégique en tant que modératrice de la relation du système de ressources humaines - résultats, de façon à ce que l'efficacité des politiques appliquées concernant le personnel soit subordonnée à la considération des ressources humaines dans le processus de formulation stratégique. Suite à cette analyse, nous évaluons l'effet direct sur les résultats de l'intégration précédemment citée dans la ligne de travaux tels que ceux de Golden et Ramanujan (1985), Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988) ou Brockbank (1999).

**MOTS CLÉ:** Ressources humaines, résultats, intégration.

## **The validity of universalist and contingency approaches regarding human resource management in the financial sector of the Social Economy**

**ABSTRACT:** The main aim of this paper is to analyse the impact of human resource practices on business results. This study will follow the universalist and contingency approaches propounded in the literature (Delery and Doty, 1996; McMahan, Virick and Wright, 1999) in order to confirm their validity in the specific context of Spain and for financial institutes within the Social Economy sector: Credit Cooperatives and Savings Banks. As for the contingency approach, we will introduce a new variable into the strategic process to moderate the human resource system - results equation: the integration of Human Resource Management. The efficacy of the personnel policies that are applied is conditioned by the consideration of human resources in the strategic formulation process. Prior to this analysis, we evaluate the direct effect of the aforementioned integration on the results along the lines of works such as those of Golden and Ramanujan (1985), Lengnick-Hall and Lengnick-Hall (1988) or Brockbank (1999).

**KEY WORDS:** Human resources, results, integration..

## 1.- Introducción y objetivos

El entorno actual está caracterizado por altos niveles de competitividad, complejidad y dinamicidad. El desarrollo de la economía, la tecnología y la creciente globalización, hace que las organizaciones sean cada vez más complejas, por lo que se necesitan nuevas formas de gestión en general y de gestión de recursos humanos en particular (Becker y Gerhart, 1996). Generar métodos para motivar a los empleados a trabajar eficientemente, con flexibilidad y velocidad, es un desafío al que se enfrentan las organizaciones que, si se consigue, supondrá un gran valor añadido para las operaciones realizadas por la empresa (Pfeffer, 1994; 1998). La Dirección de Recursos Humanos tiene asignada la función de gestionar los recursos humanos de una manera estratégica o, dicho de otra forma, de integrar los mismos con los objetivos de la organización a largo plazo y las variables relevantes del entorno.

En este sentido, Harel y Tzafirir (1999) indican que la mejora en los resultados de las empresas tiene como base la dirección eficiente de sus recursos estratégicos, entre los que destacan las personas que componen su capital humano. Esto es así porque las variables competitivas tradicionales han perdido importancia, haciéndose necesario basar la competitividad en recursos intangibles como reputación, marca o rutinas organizativas, que no sean fácilmente imitables por parte de los competidores (Barney, 1991, 1995). Delery y Shaw (2001), afirman que: a) el capital humano puede constituirse en fuente de ventaja competitiva; b) las actividades de Dirección de Recursos Humanos son las que tienen una mayor influencia sobre el capital humano de la empresa; y c) la naturaleza compleja de los sistemas de recursos humanos hacen que los mismos sean difíciles de imitar.

Este cambio de orientación sobre las fuentes de ventajas competitivas, ha hecho que lo que tradicionalmente fue considerada como una función de apoyo para el desarrollo de la actividad empresarial, así como un coste a minimizar, es ahora, con carácter general, tanto desde el mundo académico como profesional, un aspecto clave dentro del proceso de Dirección Estratégica (Schuler y Jackson, 1987; Jackson y Schuler, 1995; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996; Huselid *et al.*, 1997).

Este trabajo tiene como objetivo principal analizar el impacto de las prácticas de recursos humanos desarrolladas sobre los resultados empresariales. Este análisis será realizado bajo las perspectivas universalista y contingente propuestas desde la literatura (Delery y Doty, 1996; McMahan *et al.*, 1999), para comprobar su validez en el contexto español y dentro de las entidades financieras de la Economía Social, es decir, las Cooperativas de Crédito y las Cajas de Ahorro.

Con este trabajo pretendemos contribuir al avance en la investigación en dos sentidos. En primer lugar, propondremos una variable de contingencia –integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso estratégico–, la cual ha sido considerada en estudios recientes (Bae y Lawler, 2000; Björkman y Xiucheng, 2002) como determinante directo de los resultados. Sin embargo, el planteamiento de este trabajo va más allá ya que, además de apoyar la validez de esta influencia, consideramos que dicha integración es la variable fundamental que garantiza el éxito de las actividades de personal desarrolladas, en tanto que entorno, estrategia de negocio y demás circunstancias que puedan condicionar el proceso de gestión, se encuentran en una dinámica constante de cambio. En esta situación, únicamente cuando la Dirección de Recursos Humanos se encuentre integrada con la Dirección General, se conseguirán adecuar las políticas de personal a las necesidades estratégicas de negocio. En segundo lugar, centraremos el estudio en un contexto, en el sector financiero, concretamente Cooperativas de Crédito y Cajas de Ahorros, donde existen pocos trabajos en el ámbito internacional (Delery y Doty, 1996; Arcand, Bayad y Fabi, 2002; Gelade e Ivery, 2003; Bartel, 2004) y nacional (Cano y Céspedes, 2003; Saá y García-Falcón, 2004).

## 2.- La dirección de recursos humanos y su influencia en los resultados empresariales

A partir de la década de los 90, surgen numerosos trabajos que analizan empíricamente la manera en cómo las empresas gestionan sus recursos humanos condiciona sus resultados, circunstancia que, por otro lado, se constituye en uno de los elementos característicos del enfoque estratégico que ha adquirido la Dirección de Recursos Humanos en los últimos años. La investigación al respecto señala que la relación prácticas de recursos humanos-resultados, se sustenta en los siguientes aspectos: a) la inversión en capital humano mejora la productividad de los trabajadores (Bartel, 1994); b) la aplicación de “buenas” prácticas de recursos humanos mejora la motivación de los trabajadores (Ichniowski, Shaw y Prensushi, 1997; Wood, 1999); c) el incremento en la autonomía y responsabilidad concedida a los trabajadores permite a la empresa apropiarse de su conocimiento, así como reducir el número de mandos intermedios (Appelbaum *et al.*, 2000); d) aumenta el compromiso de los trabajadores con la empresa y con la realización correcta de sus tareas (Ichniowski *et al.*, 1997; Batt, 2002); y e) se reducen los niveles de absentismo y la tasa de abandono (Arthur, 1994, Huselid, 1995), circunstancia esta última de gran importancia en el sector servicios, donde la rotación de los trabajadores lleva aparejada en muchos casos, de manera paralela, la rotación de los clientes (Batt, 2002).

Delery y Doty (1996) y McMahan *et al.* (1999) clasifican la investigación en el área en tres enfoques o taxonomías: enfoque universalista, enfoque contingente y enfoque configuracional. Sin embargo, gran parte de la investigación se ha articulado bajo los dos primeros, circunstancia que hace que este trabajo se centre en los mismos.

Bajo el primero de estos enfoques, **universalista**, se propone que algunas prácticas de recursos humanos son siempre mejores que otras (e.g. Pfeffer, 1994, 1998). Dentro de este enfoque, existe un grupo de trabajos que proponen el estudio de sistemas o conjuntos de prácticas internamente consistentes (e.g. Huselid, 1995; Ichniowski *et al.*, 1997). De esta forma, la consecución de los objetivos organizacionales requiere la aplicación de esas mejores prácticas en todos los aspectos de la relación laboral. Con carácter empírico, podríamos dividir este enfoque en dos: universalista subfuncional –cuando se analiza la influencia de prácticas individuales– y enfoque universalista sistémico –cuando las mismas se integran en sistemas con carácter aditivo, bajo la premisa de que a mayor número de prácticas de alto rendimiento aplicadas el efecto sobre el resultado será mayor–.

Por otro lado, y como consecuencia del enfoque estratégico que ha adoptado la Dirección de Recursos Humanos en la actualidad, aparece otro grupo de investigaciones desde las que se reconoce la necesidad de integrar las prácticas de recursos humanos o los sistemas de recursos humanos con una serie de aspectos organizativos, y principalmente, con la estrategia empresarial (Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987; Delery y Doty, 1996; Wood, 1999). El enfoque **contingente** es, por tanto, más complejo que el anterior, ya que incorpora el concepto de interacción frente al de relaciones lineales de la perspectiva universalista. Es decir, la perspectiva contingente sostiene que la relación entre los resultados y las prácticas de recursos humanos se encuentra moderada por una serie de variables de contingencia entre las que destacan: a) ciclo de vida, de manera que la Dirección de Recursos Humanos y, en concreto, las distintas prácticas a adoptar dependen de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre la empresa (Buller y Napier, 1993); b) estructura organizativa, asumiendo que distintas formas estructurales se enfrentan a diferentes retos que, probablemente, tendrán implicaciones para la gestión de los recursos humanos (Van Sluijs *et al.*, 1991; Jackson y Schuler, 1995); y c) estrategia empresarial (Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987). Al igual que para el anterior, podemos distinguir entre trabajo que consideran prácticas individuales –en lo que se denomina enfoque contingente subfuncional– y aquellos que las consideran en sistemas –enfoque contingente sistémico–.

El último de ellos, enfoque **configuracional**, hace referencia a la necesidad de integración y coherencia entre las distintas prácticas de recursos humanos aplicada –ajuste interno–, así como la necesidad de adecuar las mismas a las condiciones particulares de la organización –ajuste externo–. La investigación configurativa en cualquier rama busca la explicación de un determinado fenómeno a través de la determinación de grupos homogéneos de empresas. La misma está basada en tipologías concretas e ideales<sup>1</sup>, en oposición a clasificaciones categóricas de fenómenos observables, y está fundamentada en la condición de equifinalidad, según la cual distintas configuraciones pueden servir como punto de partida para la obtención de mejores resultados.

1.- Que han sido desarrolladas teóricamente y concebidas para maximizar el nivel de ajuste interno, para posteriormente "encajarlas" con otras circunstancias de la empresa.

Una de las principales aportaciones de este trabajo se encuentra precisamente en el contraste de las hipótesis contingentes, en tanto que proponemos una variable de contingencia que generalmente había sido considerada, con carácter exclusivo, como determinante de los resultados, que es el grado de integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso de dirección. Concretamente, la propuesta desarrollada gira en torno a la consideración de que la eficacia de las políticas de personal desarrolladas, se encuentra supeditada a la integración de los recursos humanos en el proceso estratégico. Esto puede suponer un cambio de orientación en el análisis de la eficacia de la Dirección de Recursos Humanos, ya que la mayor parte de los trabajos se centran en el contenido de la estrategia de personal, más que en el proceso de implantación de la misma.

Como ha quedado recogido anteriormente, centraremos el estudio en un contexto, en el sector financiero donde existen pocos trabajos en el ámbito internacional (Delery y Doty, 1996; Arcand *et al.*, 2002; Gelade e Ivery, 2003; Bartel, 2004) y nacional (Cano y Céspedes, 2003; Saá y García-Falcón, 2004). La elección de esta población viene justificada por:

- La mayor parte de los estudios revisados se circunscriben al ámbito americano y europeo, existiendo un número de trabajos limitado que analice la realidad española.
- De manera similar, se ha escrito mucho sobre el funcionamiento y eficiencia de las empresas pertenecientes a la Economía Social, y existen diversas opiniones acerca de sus ventajas y desventajas en relación con el resto de empresas. Sin embargo, es bastante reducido el número de trabajos en los que se analizan las prácticas de recursos humanos (Morales, 1998; Sanchís y Soriano, 2000; Arcand *et al.*, 2002; Cano y Céspedes, 2003; Saá y García-Falcón, 2004).
- Por otro lado, es destacable que muchas de las características y principios en los que se fundamenta la Economía Social, son las denominadas “prácticas de alto rendimiento” o “mejores prácticas” en lo que a gestión de recursos humanos se refiere desde, como detallaremos a continuación, una perspectiva o enfoque universalista.
- Si bien, la mayoría de los estudios dentro del área se han circunscrito al sector manufacturero, existe una parte de la investigación que trata de demostrar posibles relaciones entre actitudes de los empleados, muy condicionadas por la política de personal (Schneider y Bowen, 1985; Johnson, 1996), y satisfacción de los clientes. Dadas las características propias de los servicios, se puede afirmar que estas relaciones son mucho más significativas en este sector, dado el contacto directo con el cliente y por las interacciones continuas que se producen con el mismo (Batt, 2002). Así mismo, elegimos un sector altamente competitivo, en el que el factor clave de éxito son las personas.
- Son precisamente las Cooperativas de Crédito y las Cajas de Ahorros, las entidades pertenecientes al sector financiero que en los últimos años están incrementando su cuota de mercado y han generado mayores niveles de empleo.
- Por último, existe dentro del Área del Organización de Empresas de la Universidad de Castilla-La Mancha una línea de investigación dedicada al estudio de las organizaciones que componen la Economía Social.

### **3.- Características del sector financiero de la economía social**

Antes de continuar, y como fase previa al desarrollo de la investigación, nos parece oportuno detenernos en analizar la situación general de las empresas objeto de estudio y su importancia dentro del sector financiero. Así mismo, es destacable el carácter dual de estas entidades, ya que además de formar parte del sector financiero, concretamente dentro del sistema bancario, son instituciones que pertenecen a la Economía Social

Las Cooperativas de Crédito poseen una dualidad más acentuada, ya que les es aplicable la normativa legal específica de las cooperativas y la normativa bancaria. Esto hace que las mismas dependan del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, concretamente de la Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y del Fondo Social Europeo, por su condición de cooperativas y del Ministerio de Economía y Hacienda y del Banco Central Europeo, por su carácter financiero.

En el caso de las Cajas de Ahorro, si bien tienen un carácter fundacional, que es lo que, por otra parte, hace que las mismas sean clasificadas como empresas pertenecientes a la Economía Social, no tienen una dualidad tan pronunciada, ya que son fundaciones un tanto particulares, y ello debido, básicamente, a dos cuestiones: a) porque el nivel de recursos propios de estas entidades viene determinado casi en su totalidad, no por el patrimonio inicialmente aportado por sus promotores, sino por aquellos recursos que han sido generados por ellas mismas y que se han destinado a engrosar sus reservas; y b) porque su naturaleza benéfico-social se ha ido difuminando paulatinamente desde 1.977<sup>2</sup>. El único vestigio que queda, realmente, del carácter social de las Cajas de Ahorros es el de su aportación a la Obra Social (Belso y Sogorbe, 2002).

Una vez encuadradas las Cooperativas de Crédito y las Cajas de Ahorro dentro del Sector Financiero y de la Economía Social, parece necesario determinar cuales son sus principales características.

De las 83 Cooperativas de crédito, 77 son Cajas Rurales, 4 Cajas Profesionales<sup>3</sup> y 2 Cajas Populares<sup>4</sup>. Por otro lado, 77 Cajas Rurales, 74 se encuentran asociadas en el Grupo Caja Rural, que por otra parte se constituye en uno de los principales grupos bancarios del país.

2.- El R.D. 2.290/1.977, de 27 de Agosto, autorizó a las Cajas de Ahorros la posibilidad de realizar las mismas operaciones que los bancos.

3.- Ingenieros, abogados y arquitectos.

4.- Caja Laboral Popular y Caja Escolar de Fomento.



**Tabla 1. Aspectos generales de las cooperativas de crédito**

	2001	2002	2003	2004
<b>Número de entidades</b>	89 (40%)*	85 (40%)*	84 (39%)*	83 (40%)*
<b>Empleados</b>	15.580 (6%)*	16.414 (6%)*	17.067 (7%)*	17.650 (7%)*
<b>Oficinas</b>	4.091 (10%)*	4.275 (11%)*	4.460 (11%)*	4.529 (11%)*
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	462 (4,7%)*	469 (4,8%)*	460 (4,5%)*	510 (4,4%)*
<b>Beneficio Neto</b>	394 (4,8%)*	405 (4,7%)*	409 (4,4%)*	439 (4,7%)*
<b>ROA</b>	1,17%	1,02%	0,91%	0,91%
<b>ROE</b>	12,34%	11,33%	10,06%	9,55%

Fuente: Elaboración propia a partir del Boletín Estadístico del Banco de España.

Éstas emplean a 17.650 personas en el año 2004 –Tabla 1–, de las cuales, aproximadamente el 85 %, presta sus servicios en las Cajas Populares y Profesionales. Estos empleados, representan el 7 % del empleo existente dentro del sector bancario. Así mismo, dichos trabajadores se distribuyen en 4.529 oficinas, lo que hace que el número de empleados medio por oficina sea de 3,8, por debajo de la media del sector (6), como consecuencia del entorno rural en el que originariamente han desarrollado su actividad. Su beneficio neto asciende a 439 millones de euros, lo que implica un incremento en los mismos del 7%, muy por encima del conseguido por el sector en su totalidad. La rentabilidad sobre activos ha sido del 0,91%, por encima de la media del sector (0,81%) y la rentabilidad financiera se sitúa cerca del 9,6%, que supone un retroceso respecto de la conseguida en el año anterior, que es similar al retroceso medio del sector, aunque se encuentra por debajo de la rentabilidad media del sector (12%).

Por su lado, en la actualidad, incluida la CECA, existen en España 47 Cajas de Ahorro –Tabla 2–, que emplean a 113.480, lo que supone un 47 % del empleo del sector. Así mismo, estos empleados se encuentran distribuidos en 21.241 oficinas lo que hace que el número de empleados medio por oficina se sitúe ligeramente por encima de 5. En cuanto a su beneficio neto, se observa un incremento del mismo del 2,7%, ligeramente superior al incremento conseguido en el sector. Por otro lado, sus niveles de rentabilidad económica y financiera, obtienen niveles muy similares a los alcanzados por el sector en su conjunto.

**Tabla 2. Aspectos generales de las cajas de ahorro**

	2001	2002	2003	2004
<b>Número de entidades *</b>	47 (21%) **	47 (22%) **	47 (22%) **	47 (23%) **
<b>Empleados</b>	105.593 (43%) **	107.745 (44%) **	110.243 (45%) **	113.408 (48%) **
<b>Oficinas</b>	19.829 (51%) **	20.326 (52%) **	20.871 (53%) **	21.241 (53%) **
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	4.084 (42%) **	3.682 (36%) **	4.555 (39%) **	4.818 (38%) **
<b>Beneficio Neto</b>	3.502 (41%) **	3.674 (40%) **	3.775 (40%) **	4.152 (39%) **
<b>ROA ***</b>	0,89%	0,72%	0,80%	0,55%
<b>ROE ***</b>	14,50%	13,78%	12,94%	9,08%

\* Includida la CECA

\*\* Porcentaje sobre sector bancario

\*\*\* Para su cálculo se ha considerado el activo y los recursos propios a 31/12/2004

Fuente: Elaboración propia a partir del Boletín Estadístico del Banco de España

En cuanto a la investigación empírica realizada sobre organizaciones pertenecientes al sector financiero de la Economía Social podemos destacar los trabajos de Arcand *et al.* (2002); Saá y García-Falcón, (2004).

Arcand *et al.* (2002) realizaron un trabajo sobre 46 cooperativas de crédito canadienses. En cuanto a los resultados obtenidos destacan: a) existe una relación directa entre la remuneración y la satisfacción de los empleados; b) que el uso de técnicas para la valoración del rendimiento y la introducción de nuevas formas de organización del trabajo, tienen efectos positivos sobre la satisfacción de los empleados y efectos negativos sobre la productividad; y c) las variables comunicación y seguridad en el empleo se relacionan positivamente con la satisfacción de los empleados, beneficios y rendimiento sobre inversión, mientras que dicha relación es negativa para la productividad. A pesar de esto, dichos resultados no permiten extraer conclusiones del todo favorables, en cuanto al efecto positivo que tienen, con carácter universal, las prácticas de recursos humanos sobre los resultados.

Saá y García-Falcón (2004), sobre una muestra de 30 Cajas de Ahorro españolas, determinaron ocho factores que agrupan una serie de ítems relativos a aspectos de la gestión de personal<sup>5</sup>, para establecer su influencia en la generación de capacidades organizativas<sup>6</sup> y en incrementos en la rentabilidad. Como resultados más significativos obtuvieron que: a) la generación de capacidades de gestión se relaciona estrechamente con la importancia otorgada a los recursos humanos y con el desarrollo de conocimientos y habilidades específicos; b) la generación de capacidades relacionadas con el capital humano requieren del desarrollo de una política de formación, un proceso de selección adecuado y del establecimiento de un mercado interno de trabajo; el desarrollo de capacidades innovadoras se vincula directamente con el establecimiento de mecanismos de comunicación y participación; y d) las capacidades “de mercado” se vinculan débilmente con el desarrollo de los trabajadores, no pudiéndose evidenciar diferencias entre los distintos grupos. Por otra parte, se pudo comprobar que las Cajas con una política de personal más precaria son las que obtienen peores resultados en términos de rentabilidad, de manera que la mejora de los resultados implica la consideración estratégica de los recursos humanos y el desarrollo de prácticas de alto rendimiento, que permitan desarrollar capacidades organizativas.

Con este trabajo pretendemos realizar un análisis de ambas para poder extraer conclusiones válidas para el sector financiero de la Economía social en su conjunto. Por otro lado, aunque en estos trabajos existen indicios suficientes que apoyen las propuestas teóricas, los resultados no son del todo satisfactorios.

## 4.- Trabajo de investigación

Para cumplir los objetivos propuestos, se diseñó un cuestionario dirigido a los responsables de personal. Su diseño fue realizado de acuerdo a dos criterios principales: a) utilización de escalas previamente validadas dentro de la investigación o, en todo caso, realizar transformaciones de carácter menor; b) adaptar la redacción de determinados ítems incluidos en el cuestionario al sector servicios y concretamente al sector financiero.

Una vez elaborado el cuestionario fue perfeccionado y sometido a una prueba piloto durante el último trimestre de 2003. En dicha fase participaron la Caja Rural de Toledo, Caja Castilla La Mancha y miembros de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito y de la Confederación Española de Cajas

5.- *Siete medían la intensidad en la utilización de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y el último era un indicador de una gestión estratégica del personal.*

6.- *A partir del trabajo de Lado y Wilson (1994) establecen cuatro tipos de capacidades: de gestión, innovadoras, relacionadas con el capital humano y “de mercado” –imagen y relación con los clientes–.*

de Ahorro. Como consecuencia de esta fase se mejoró la calidad de los ítems, incorporando preguntas que podrían resultar de gran ayuda en la interpretación de los resultados y eliminando preguntas que pudieran inducir a error a la persona encuestada. El cuestionario consta de cuatro partes diferenciadas. En la primera de ellas se incluyen una serie de cuestiones relativas a la identificación de la empresa. Dado que los datos significativos de las mismas se encuentran publicados en sus memorias anuales, nos limitamos a identificar a la compañía y a recoger datos relativos a la persona que rellena el cuestionario. La segunda parte hace referencia al proceso de Dirección Estratégica. Concretamente incluye dos aspectos principales. El primero de ellos, el nivel de integración entre la función de personal y la Dirección General, queda recogido mediante tres ítems extraídos de trabajos de referencia en la medición de dicha integración como Khatri (2000). La segunda cuestión tiene la finalidad de clasificar a las empresas en función de la estrategia adoptada, utilizando para ello el método del párrafo. En la tercera parte del cuestionario se incluyen preguntas relativas a los resultados. Por último, el cuarto de los bloques del cuestionario está destinado a determinar cuales son las prácticas de recursos humanos desarrolladas por las empresas. De esta forma se incluyen una serie de cuestiones relativas al proceso de reclutamiento, selección, formación, planificación de carreras, participación de los empleados, diseño de puestos -autonomía y rotación- y política retributiva.

En la siguiente tabla, queda recogida la ficha técnica de la investigación:

**Tabla 3. Ficha técnica de la investigación**

Población	83+47
Tamaño muestral	48 empresas
Unidad de análisis	Empresa
Ámbito geográfico	Territorio nacional
Entrevista	Personal mediante cuestionario dirigido al Director de RH
Procedimiento de muestreo	De conveniencia –entidades accesibles o favorables–, con más de 20 empleados
Tasa de respuesta –cuestionarios válidos sobre el total–	44 %
Error muestral	10,7 %
Nivel de confianza	95,5%
Fecha de realización del trabajo de campo	Diciembre 2003- Diciembre 2004

Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas en función de la forma jurídica queda recogida en la siguiente tabla donde se indica el número y porcentaje sobre el total.

**Tabla 4. Empresas según forma jurídica**

Forma jurídica	Número de empresas	% sobre el total
Caja de Ahorro	17	36%
Cooperativa de Crédito	31	37%

Fuente: Elaboración propia.

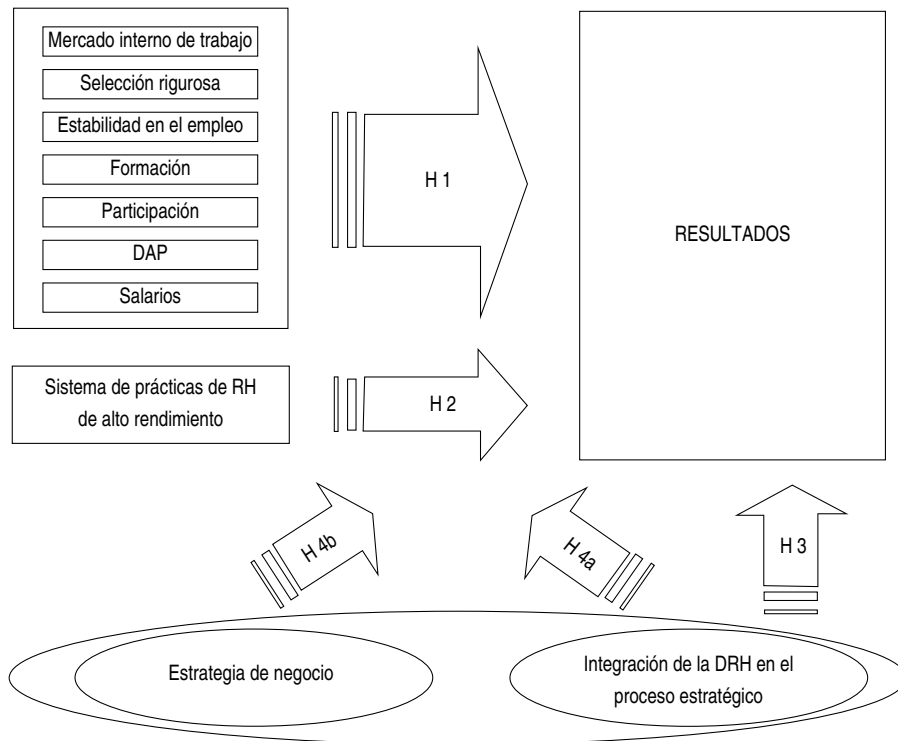
#### 4.1. Hipótesis de investigación y medición de las variables

Como ha quedado suficientemente especificado durante este trabajo, existe un consenso generalizado sobre el efecto positivo de la Dirección de Recursos Humanos en los resultados empresariales (Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Huselid y Becker, 1996; Khatri, 2000). El objetivo principal de esta investigación es analizar la repercusión de los recursos humanos sobre los resultados<sup>7</sup>, en un sector concreto, y para dos grupos de empresas determinados: Cooperativas de Crédito y Cajas de Ahorros. De esta forma, trataremos de contrastar una serie de hipótesis formuladas bajo los enfoques universalista y contingente con la finalidad de obtener resultados significativos que apoyen y refuercen las propuestas realizadas desde la literatura para los tipos de organización considerados. Por ello, serán planteadas en términos similares a los realizados en la literatura previa.

Con la finalidad de exponer las hipótesis planteadas partimos del modelo recogido en la siguiente figura. Las hipótesis primera y segunda son las realizadas desde el enfoque universalista, mientras que la tercera y la cuarta quedan encuadradas en el denominado enfoque contingente.

7.- Se considerará una adaptación de la escala subjetiva propuesta por Delaney y Huselid (1996) compuesta por 5 ítems.

**Figura 1. Modelos universalistas y contingentes propuestos**



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.1. Hipótesis planteadas desde la perspectiva universalista

La hipótesis de la investigación hace referencia al impacto en los resultados de la aplicación de una serie de prácticas de alto rendimiento con carácter individual. La misma se descompone a su vez en siete subhipótesis, para cada una de las variables consideradas. Las prácticas incluidas vienen justificadas: a) por su consideración con carácter reiterado en la literatura; y b) porque son las que utilizan Delery y Doty (1996). En concreto planteamos, con carácter general, la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 1: La aplicación individual de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento repercute positivamente en los resultados*

La primera variable considerada es la existencia de mercados internos de trabajo, medida a través de la escala propuesta por Delaney y Huselid (1996), que consideran, por un lado la utilización de fuentes internas de reclutamiento y la utilización por parte de la empresa de planes de carrera para sus empleados. El establecimiento de mercados internos de trabajo asegura que las personas que ocupen cargos directivos tengan un conocimiento total de la empresa, negocio, proceso productivo y tecnología (Pfeffer, 1998). En cuanto a los principales trabajos que la han recogido podemos destacar: Martell y Carroll (1995), Huselid (1995), Huselid y Becker (1996), Huselid *et al.* (1997), Harel y Tzafirir (1999), Hoque (1999), Huang (2000), Batt *et al.* (2002), Björkman y Xiucheng (2002), Guest *et al.* (2003), Hartog y Verburg (2004), Rodríguez (2004), Datta *et al.* (2005). Aunque con carácter general, reclutamiento y planificación de carreras, dentro de la literatura han sido consideradas por separado, en nuestra opinión y en línea con la propuesta de Delaney y Huselid (1996), son variables estrechamente relacionadas por lo que las incluiremos de manera conjunta en la escala. En base a esto, proponemos la siguiente subhipótesis:

*Hipótesis 1a) Las empresas que establecen mercados internos de trabajo obtienen mejores resultados*

La rigurosidad de las actividades de selección desarrolladas por la empresa es una característica del proceso de selección que asegura la idoneidad de los nuevos empleados a las necesidades de la empresa y su capacidad para desarrollar las políticas establecidas por ésta. Uno de los trabajos de referencia que incluye esta variable es el de Terpstra y Rozell (1993), si bien ha sido considerada en otros muchos: Arthur (1994), Huselid (1995), McDuffie (1995), Delaney y Huselid (1996), Huselid y Becker (1996), Youndt *et al.* (1996), Huselid *et al.* (1997), Harel y Tzafirir (1999), Ichniowski *et al.* (1997), Ichniowski y Shaw (1999), Khatri (2000), Ordiz (2000), Arcand *et al.* (2002), Björkman y Xiucheng (2002), Boselie *et al.* (2003), Cano y Céspedes (2003), Guest *et al.* (2003), Wright *et al.* (2003), Hartog y Verburg (2004), Saá y García-Falcón (2004). La segunda subhipótesis planteada es la siguiente:

*Hipótesis 1b) Las empresas que utilizan técnicas rigurosas de selección obtienen mejores resultados*

Por otro lado, dentro del análisis del proceso de contratación, analizaremos el nivel de estabilidad en el empleo que las empresas ofrecen a sus empleados. Esta variable es un indicador del compromiso de la empresa con sus trabajadores (Pfeffer, 1998). Para su medición se incluyen cuatro ítems adaptados de Delery y Doty (1996), relativos al tiempo de permanencia de los empleados en la compañía y al tipo de contrato que realiza la empresa. Esta variable ha sido incluida, entre otros, en los siguientes trabajos: Martell y Carroll (1995), Huselid (1995), Delery y Doty (1996), Huselid y Becker

(1996), Huselid *et al.*, (1997), Ichniowski *et al.* (1997), Conyon y Read (1999), Ichniowski y Shaw (1999), Bae y Lawler (2000), Fey *et al.*, (2000), Huang (2000), Ordiz (2000), Ramsay *et al.* (2000), Michie y Sheehan (2001), Batt (2002), Bayo y Merino (2002), Rodríguez (2004). La tercera subhipótesis planteada es la siguiente:

*Hipótesis 1c) Las empresas que ofrecen empleo estable a sus trabajadores obtienen mejores resultados*

La formación es una de las variables que además de ser incluida en muchos trabajos (Huselid, 1995; Martell y Carroll, 1995; McDuffie, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996; Koch y McGrath, 1996; Bae y Lawler, 2000; Huang, 2000; Khatri, 2000; Ordiz, 2000; Ramsay *et al.*, 2000; Michie y Sheehan, 2001; Batt, 2002; Batt *et al.*, 2002; Bayo y Merino, 2002; Björkman y Xiucheng, 2002; Guthrie *et al.*, 2002; Guest *et al.*, 2003; Molina y Ortega, 2003; Sels *et al.*, 2003; Wright *et al.*, 2003; Saá y García-Falcón, 2004; Datta *et al.*, 2005), se constituye, en la mayoría de los casos, en un factor explicativo del resultado. Para su medición se adaptaron una serie de ítems del trabajo de Snell y Dean (1992) para determinar la intensidad de estas actividades. En este caso, la subhipótesis planteada es la siguiente:

*Hipótesis 1d) Las empresas que desarrollan con carácter regular y formal actividades formativas obtienen mejores resultados*

La participación de los trabajadores determina el grado de intervención de los mismos en la toma de decisiones, así como la manera en que la empresa establece mecanismos para incorporar las percepciones y sugerencias de los individuos en el proceso de dirección. El establecimiento de mecanismos de participación incrementa la satisfacción de los empleados y su productividad (Pfeffer, 1998). Considerada ampliamente dentro de la literatura (Arthur, 1994; Delery y Doty, 1996; Harel y Tzafirir, 1999; Wright *et al.*, 1999; Bae y Lawler, 2000; Khatri, 2000; Ramsay *et al.*, 2000; Michie y Sheehan, 2001; Arcand *et al.*, 2002; Batt *et al.*, 2002; Guthrie *et al.*, 2002; Boselie *et al.*, 2003) fue medida utilizando la escala propuesta por Delery y Doty (1996). La quinta subhipótesis planteada es la siguiente:

*Hipótesis 1e) Las empresas que fomentan y facilitan la participación de sus trabajadores obtienen mejores resultados*

La variable diseño amplio de puestos intenta precisar en qué grado la compañía fomenta la rotación entre los distintos puestos y concede autonomía a los trabajadores para la realización de sus tareas. Con carácter empírico, estas variables han sido incluidas en diversos trabajos (Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Huselid y Becker, 1996; Huselid *et al.*, 1997; Boxall y Steeneveld, 1999; Bae y Lawler, 2000; Ramsay *et al.*, 2000; Batt, 2002; Bayo y Merino, 2002; Hartog y Verburg, 2004) y ha sido medida



mediante una escala desarrollada al efecto, compuesta por 4 ítems. La subhipótesis planteada es la siguiente:

*Hipótesis 1f) Las empresas que diseñan los puestos de manera amplia, permitiendo el desarrollo de iniciativas propias obtienen mejores resultados*

Por último, la política retributiva ha sido medida utilizando la escala desarrollada en el trabajo de Saura y Gómez Mejía (1996). Dada la complejidad de dicha escala –sobre todo por el número de ítems que la componen–, se optó por extraer los más relevantes, que a su vez han sido considerados de manera reiterativa en diversas investigaciones como son los componentes de la retribución y su determinación (Delery y Doty, 1996; Huselid y Becker, 1996; Kalleberg *et al.*, 1996; Youndt *et al.*, 1996; Ichniowski *et al.*, 1997; Rajagopalan, 1997; Fey *et al.*, 2000; Huang, 2000; Khatri, 2000; Ramsay *et al.*, 2000; Michie y Sheehan, 2001; Arcand *et al.*, 2002; Bayo y Merino, 2002; Björkman y Xiucheng, 2002; Laursen, 2002; Cano y Céspedes, 2003; Guest *et al.*, 2003), nivel salarial (Arthur, 1994; Martell y Carroll, 1995; Youndt *et al.*, 1996; D'Arcimoles, 1997; Bloom y Milkovich, 1998; Barron *et al.*, 1999; Wright *et al.*, 1999; Fey *et al.*, 2000; Huang, 2000; Batt, 2002; Batt *et al.*, 2002; Bayo y Merino, 2002; Boselie *et al.*, 2003; Rodríguez, 2004) y equidad interna (Martell y Carroll, 1995; McDuffie, 1995; Youndt *et al.*, 1996; Wright *et al.*, 1999; Huang, 2000; Rodríguez, 2004). En concreto, finalmente la subhipótesis planteada es la siguiente:

*Hipótesis 1g) Las empresas que aplican sistemas retributivos orgánicos obtienen mejores resultados*

Dentro del enfoque universalista, desde su aproximación sistémica, proponemos la segunda hipótesis, que hace referencia al efecto positivo que tiene sobre los resultados la aplicación de sistemas de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento. La misma, como ya hemos dicho, tiene su base teórica en una serie de aportaciones (Huselid, 1995; Wright *et al.*, 1995; Kalleberg *et al.*, 1996; Youndt *et al.*, 1996; Conyon y Read, 1999; Bae y Lawler, 2000; Guthrie, 2001; Guest *et al.*, 2003) que plantean la necesidad de analizar las políticas de personal de manera conjunta fundamentados en la existencia de complementariedades entre las mismas. En estos trabajos se reconoce que el efecto derivado de la interacción entre las variables se constituye en un determinante importante de la productividad (Ichniowski *et al.*, 1997). Según estas afirmaciones proponemos la siguiente hipótesis.

*Hipótesis 2): La aplicación de un sistema de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento repercute positivamente en los resultados*

Uno de los aspectos claves de esta investigación consiste en definir una metodología para hacer operativa la variable sistema de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento. A fin de crear una

variable que refleje dicho sistema, se deben determinar, por un lado, las actividades a incluir en el mismo, y por otro la manera de medirlo. En cuanto a las variables, consideraremos aquellas utilizadas por Delery y Doty (1996), para proponer sus dos sistemas de empleo. Estas variables son las anteriormente descritas, y nos servirán previamente para contrastar las hipótesis universalistas con prácticas individuales. Para la medición de sistemas de recursos humanos, con carácter general, dentro de la literatura empírica encontramos las siguientes técnicas: a) Bird y Beechler (1995) identifican la estrategia o sistema de recursos humanos aplicando el método del párrafo en términos similares a los utilizados para determinar la estrategia de negocio; b) sumando el número de prácticas que desarrolla una compañía (Sels *et al.*, 2003; Wright *et al.*, 2003). Esta técnica se utiliza principalmente cuando las variables son dicotómicas. Cuando las mismas son medidas mediante escalas *likert* se considera la mediana como punto de corte (Delaney y Huselid, 1996); c) mediante un análisis factorial que permita identificar diferentes dimensiones del sistema de recursos humanos (Huselid, 1995; Patterson *et al.*, 1997; Boselie *et al.*, 2003; Cano y Céspedes, 2003; Hartog y Verburg, 2004; Rodríguez, 2004); d) mediante un análisis *clúster*, que identifique grupos homogéneos en cuanto a las prácticas adoptadas, o simplemente determinando grupos de empresas en función del número de prácticas de recursos humanos aplicadas (Arthur, 1994; Huselid y Becker, 1996; Conyon y Read, 1999; Applebaum *et al.*, 2000; Bayo y Merino, 2000; Michie y Sheehan, 2001); y e) la tendencia principal en la literatura es la de construir un solo índice que, con carácter aditivo contenga un grupo de prácticas determinado, recogiendo aspectos relativos a la selección, formación, desarrollo, retribución y diseño de puestos. (Bae y Lawler, 2000; Ramsay *et al.*, 2000; Datta *et al.*, 2005). Becker y Huselid (1998) destacan que, sin estar exenta de limitaciones, ésta es la manera más indicada para construir un índice de sistemas de recursos humanos por dos razones fundamentales: a) un solo índice es reflejo de la noción de un único sistema de Dirección de Recursos Humanos como activo estratégico; b) dado que este índice se construye a partir de combinaciones de los valores de las escalas, existen múltiples alternativas que permiten mejorar los resultados.

En nuestro trabajo utilizaremos la última, elaborando un índice construido a partir de las puntuaciones obtenidas para cada una de las variables, de manera que valores altos en el mismo, implican la adopción de sistemas de recursos humanos de alto rendimiento.

#### **4.1.2. Hipótesis planteadas desde la perspectiva contingente**

El contraste de la hipótesis contingente tercera, realizado aplicando el método de regresión jerárquica con interacciones, nos permitirá, en el paso previo a la introducción de interacciones, comprobar el efecto que ejerce la variable integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso estratégico sobre los resultados. Esta hipótesis se encuentra en la línea de una serie de aportaciones teóricas (Golden y Ramanujan, 1985; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Brockbank, 1999) según las cuales los recursos humanos son un elemento clave en la formulación de la estrategia, y por lo tanto, en el logro de ventajas competitivas. Para la medición de la integración de la Dirección de

Recursos Humanos en el proceso estratégico, utilizaremos una escala basada en el trabajo de Becker y Huselid (1998) y aplicada, con mínimas adaptaciones en trabajos como el de Björkman y Xiucheng (2002) o Khatri (2000), compuesta por tres ítems. La hipótesis planteada es la siguiente:

*Hipótesis 3): La integración de la Dirección de Recursos Humanos dentro del proceso estratégico se traduce en mejores resultados.*

Por último, planteamos que la relación entre el sistema de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento aplicado y los resultados se encuentra moderada por: a) el nivel de integración entre la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección General, como garantía de la consideración de los recursos humanos en el proceso estratégico – hipótesis 4 a –; y b) la estrategia de negocio –hipótesis 4 b–.

Para la justificación de la hipótesis 4a, dada la no existencia de literatura previa<sup>8</sup>, partiremos del clásico marco de referencia propuesto por Miles y Snow (1978), según el cual toda organización debe hacer frente a dos objetivos contradictorios para garantizar su supervivencia y desarrollo competitivo: a) adaptación externa e b) integración interna. La adaptación externa comprende todas aquellas actividades orientadas al conocimiento del entorno y la dirección del proceso de ajuste estratégico externo. La integración interna viene dada por las tareas centradas en el análisis de la organización y la dirección del proceso de ajuste interno. El nivel en que una organización logra el ajuste externo mide su grado de eficacia, mientras que el nivel en que consigue el ajuste interno mide su grado de eficiencia. Se debe mantener un difícil equilibrio entre el ajuste de sus características organizativas a los cambios ambientales y el ajuste de sus elementos internos en torno a determinados fines y rutinas, puesto que ambas directrices son contradictorias. Cada vez que la organización debe realizar un cambio externo para adecuarse al entorno, la eficiencia interna se ve reducida de forma temporal. Del mismo modo, la ausencia de cambios relevantes incrementa la eficiencia interna mediante el perfeccionamiento de las actividades preestablecidas, pero aumenta la probabilidad de que la organización pierda el ajuste con el ambiente exterior. Las empresas deben enfrentarse a este equilibrio a lo largo del tiempo que, de forma simplificada, denominamos problema estratégico. En el ámbito de los recursos humanos, la reducción en la eficiencia interna que se produce como consecuencia de la constante adaptación a un entorno cambiante, será tanto menor cuanto más integrada esté la Dirección de Recursos Humanos. Esta hipótesis, por tanto, hace referencia a la necesidad de integrar los aspectos relativos al personal en el proceso de planificación estratégica como garantía del éxito de las actividades de recursos humanos realizadas. Concretamente, la primera parte de la cuarta hipótesis planteada es la siguiente:

8.- Tradicionalmente, la variable de contingencia más considerada es la estrategia de negocio (Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987; Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Youndt et al., 1996), junto con algunas variables del contexto como la tecnología (Datta et al., 2005) o el ciclo de vida (Gerstein y Reisman, 1983; Wright et al., 1999), son de los primeros autores que proponen una variable de contingencia relacionada directamente con la Dirección de Recursos Humanos como es la participación de los trabajadores.

*Hipótesis 4a): La relación entre los sistemas de prácticas recursos humanos de alto rendimiento y los resultados se encuentra moderada por la integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso estratégico.*

La hipótesis 4b es la hipótesis contingente más propuesta dentro de la literatura. Según la misma, la estrategia de negocio modera la relación entre los recursos humanos y los resultados. La base teórica de este planteamiento es la Teoría del Comportamiento, de forma que el desarrollo de una estrategia determinada requiere de comportamientos concretos, que se consiguen actuando sobre los empleados mediante la política de personal aplicada (Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987; Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Youndt *et al.*, 1996). Concretamente, esta hipótesis se encuentra en la línea de los trabajos que reconocen que el efecto sobre los resultados de la aplicación de sistemas de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en empresas que desarrollan estrategias de diferenciación o prospectivas es superior (Arthur, 1994; McDuffie, 1995; Huselid, 1995; Bae y Lawler, 2000; Bayo y Merino, 2002). Este planteamiento se fundamenta principalmente en que el desarrollo de estas estrategias requiere de trabajadores polivalentes, cualificados, motivados e implicados. La segunda parte de esta hipótesis planteada queda recogida a continuación:

*Hipótesis 4): La relación entre los sistemas de prácticas recursos humanos de alto rendimiento y los resultados se encuentra moderada por la estrategia de negocio<sup>9</sup>, siendo superior en aquellas empresas que desarrollan estrategias prospectivas.*

## 4.2. Indicadores de resultado

El resultado empresarial es la variable dependiente utilizada con carácter más general dentro de la investigación en el área de Dirección de Empresas y es al mismo tiempo uno de los constructos más imprecisos (Rogers y Wright, 1998), produciéndose un esfuerzo constante desde la literatura para buscar un significado y una forma de hacerla operativa.

En nuestro trabajo incluiremos una medida de resultados subjetivos basándonos en la propuesta de Delaney y Huselid (1996), que incluyen aspectos relativos al grado de consecución de los objetivos en cuanto a cuota de mercado, rentabilidad, crecimiento de los depósitos y préstamos, productividad y satisfacción de los clientes. La elección de este tipo de indicadores está fundamentada en que: a) los indicadores financieros adolecen de una serie de limitaciones debido a que los mismos, y a pesar de estar fundamentados en datos contables que responden a la situación general, no recogen muchos aspectos que pueden ser indicios claros de la realidad empresarial; y b) por la tendencia existente dentro de la literatura a utilizarlos.

9.- Se utilizó el método del párrafo, considerando la variante de Shortell y Zajac (1990). Aquellas empresas con puntuaciones 1 y 2, serán clasificadas como defensivas, las de puntuaciones 3, 4 y 5 serán clasificadas como analizadoras y las de puntuación 6 y 7 serán clasificadas como prospectivas. Esta forma de hacer operativa la estrategia ha sido aplicada por Peck (1994), Bird y Beechler (1995) o Sabater (2002) dentro del ámbito español.

### 4.3. Resultados del contraste de hipótesis

En cuanto a la problemática que analiza las relaciones existentes entre la estrategia de personal y el rendimiento de la empresa, intentamos validar, en primer lugar, la hipótesis que hace referencia al efecto positivo en los resultados, como consecuencia de la aplicación de una serie de actividades de personal, independientemente del contexto en el que se realicen.

La misma será contrastada utilizando modelos de regresión –Tabla 6–. La introducción de las variables será realizada en dos fases, lo que implica la especificación de un modelo de partida con las variables de control –tamaño, forma jurídica y nivel de sindicalización– y ocho modelos adicionales, que se corresponden con la introducción individual de cada una de las prácticas de recursos humanos –modelo M1A, M1B, M1C, M1D, M1E, M1F y M1G– y el último con la introducción de la variable sistema de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento –modelo 2–.

Como podemos observar en la tabla, con carácter general, los resultados de las empresas que aplican prácticas de recursos humanos de alto rendimiento son superiores en ambos indicadores de resultado. En concreto, las diferencias son significativas para las variables mercado interno de trabajo, formación, participación, selección rigurosa, diseño amplio de puestos.

**Tabla 5. Regresión sobre resultados empresariales**

	M0	M1A	M1B	M1C	M1D	M1E	M1F	M1G	M2
Constante	3,818 ***	2,677 ***	3,198 ***	3,513 ***	3,197 ***	4,317 ***	2,955 ***	3,432 ***	2,464
Forma jurídica	-0,098	-0,207	0,003	0,333	0,022	-0,001	0,018	0,025	0,185
Tamaño	0,147	0,016	0,118	0,143	0,121	0,137	0,101	0,109	0,037
Nivel de sindicalización	0,169	0,134	0,1074	0,128	0,127	0,221	0,185 *	0,155	0,081
Mercado interno de trabajo		0,346 ***							
Selección rigurosa			0,213 ***						
Estabilidad en el empleo				0,080					
Formación					0,154 **				
Participación						0,221 ***			
Diseño amplio de puestos							0,228 ***		
Sistema retributivo								0,126	
Sistema de prácticas									0,404 ***
F	2,443 *	3,583 **	3,229 **	2,221 *	3,910 **	4,273 ***	3,470 **	2,470 *	6,718 ***
R <sup>2</sup>	0,143	0,251	0,231	0,171	0,257	0,258	0,244	0,187	0,385
R <sup>2</sup> Ajustado	0,084	0,180	0,159	0,098	0,187	0,218	0,174	0,111	0,327Δ
ΔR <sup>2</sup>	0,143	0,107	0,088	0,028	0,114	0,142	0,101	0,044	0,242
Cambio en F	2,443 *	6,134 ***	4,920 ***	1,475	6,581 ***	8,509 ***	5,745 ***	2,344	16,895 ***

\* Significativo con  $p < 0,10$ ; \*\* Significativo con  $p < 0,05$ ; \*\*\* Significativo con  $p < 0,01$

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma podemos afirmar que las empresas que: a) tienen establecidos mercados internos de trabajo; b) aplican técnicas rigurosas de selección; c) aplican programas formales de formación; d) fomentan la participación de sus trabajadores; y e) diseñan sus puestos de una manera amplia obtienen mejores resultados, tanto de recursos humanos como de tipo empresarial. En función de los resultados obtenidos a partir de los análisis realizados, podemos destacar el alto grado de cumplimiento de la Hipótesis 2, que se produce para todas las variables menos para el sistema retributivo y la estabilidad en el empleo. Estos resultados son coherentes con los obtenidos hasta el momento. La falta de contraste para las variables mencionadas puede estar relacionada con la homogeneidad en la aplicación de éstas por parte de las organizaciones que componen la muestra.

La otra aproximación existente dentro del enfoque universalista es la de considerar sistemas de prácticas de alto rendimiento y valorar su efecto en los resultados, justificado en: a) que la modificación de un aspecto relacionado con la política de personal incide en otros; b) adoptar esa visión macro de la Dirección de Recursos Humanos que de alguna manera se propone desde la literatura. La variable sistema de recursos humanos será construida agregando los valores que presentan las empresas para cada una de las actividades de recursos humanos consideradas. La elección de esta forma de hacer operativo el sistema de recursos humanos se debe a que: a) es la técnica más utilizada en la literatura; y b) Becker y Huselid (1998), en uno de los artículos metodológicos de referencia, así lo aconsejan. Se puede comprobar –Modelo 2–, que el porcentaje de varianza explicada, es mayor que cuando se introducen las prácticas de manera individual, lo que en cierto modo refuerza la necesidad de aplicar prácticas de alto rendimiento en todos los ámbitos de actuación de la Dirección de Recursos Humanos.

Tras los análisis realizados para las hipótesis 1 y 2, nos disponemos a contrastar las hipótesis 3 y 4 de nuestro trabajo de investigación. En primer lugar, y como se ha realizado en otros trabajos (Bae y Lawler, 2000; Björkman y Xiucheng, 2002) analizaremos la influencia en los resultados de la variable integración de la Dirección de Recursos Humanos –hipótesis 3–. Posteriormente, comprobaremos si: a) la interacción de los sistemas de recursos humanos aplicados con la variable integración –hipótesis 4a–; y b) la interacción con la estrategia de negocio –hipótesis 4b–, provoca un efecto positivo en los resultados, esto, la incidencia positiva en el rendimiento derivada de la aplicación de sistemas de prácticas de alto rendimiento es superior en empresas prospectivas y en empresas que integran la función de personal en el proceso de formulación e implantación de la estrategia.

Siguiendo a Venkatraman (1989) y Aiken y West (1991), para poder medir la existencia del efecto moderador, debemos plantear ecuaciones de regresión múltiple con las siguientes interacciones:  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + \varepsilon$ . De esta manera, la hipótesis de moderación no será rechazada si el coeficiente no estandarizado  $\beta_3$  es significativamente distinto de cero, corroborando el efecto de ajuste entre  $X_1$  y  $X_2$  sobre la variable dependiente  $Y$  (Venkatraman, 1989), y el incremento en la capacidad explicativa del modelo es significativo.

En total, se obtuvieron 3 modelos para el contraste de cada una de las hipótesis. En la Tabla 7 –Modelo 3–, se puede comprobar el efecto positivo en los resultados de integrar la Dirección de Recursos Humanos en el proceso estratégico. Estos resultados se encuentran en la línea de los trabajos de Bae y Lawler (2000), Huang (2000) y Björkman y Xiucheng (2002), con lo que queda contrastada la hipótesis 3.

Así mismo, se puede comprobar que esta variable modera el nivel de eficacia de las prácticas de recursos humanos desarrolladas. Concretamente, la introducción en el modelo de la interacción provoca un aumento del 4,2 % en  $R^2$ , circunstancia que nos permite contrastar la hipótesis 4a, para este tipo de indicadores –Modelo 5–.

Para la variable estrategia de negocio, a tenor de los resultados recogidos en la tabla, parece que las combinaciones entre ésta y los sistemas de recursos humanos –Modelo 8–, a diferencia de otros trabajos, no se traducen en ninguno de los casos en resultados superiores, por lo que queda rechazada la hipótesis 4b. Por otra parte, se observa que el desarrollo de estrategias prospectivas supone la consecución de niveles superiores de resultados empresariales –Modelo 6–.

**Tabla 6. Regresión lineal con interacciones integración-recursos humanos y estrategia-recursos humanos**

	INTEGRACIÓN			ESTRATEGIA		
	MOD3	MOD4	MOD5	MOD6	MOD7	MOD8
Constante	2,950***	2,337***	3,469***	3,642	2,492	1,933
Forma jurídica	-0,173	0,101	0,044	-0,078	0,169	0,117
Tamaño	0,062	0,020	-0,005	0,067	0,000	0,045
Nivel de sindicalización	0,186	0,104	0,144	0,167	0,088	0,096
Integración	0,289***	0,154**	0,108*	-	-	-
Estrategia de negocio	-	-	-	0,080**	0,047	0,191
Sistema de RH de alto rendimiento		0,331***	0,112**		0,364***	0,470***
Integración x sistema			0,090**	-	-	-
Estrategia x sistema	-	-	-			-0,032
F	4,370***	5,694***	5,801***	3,247**	5,934***	5,030***
R2	0,289	0,404	0,446	0,232	0,414	0,424
R2 ajustado	0,223	0,333	0,365	0,161	0,344	0,340
$\Delta R^2$	0,289	0,115	0,042	0,232	0,182	0,010
Cambio en F	4,370***	8,104***	3,108**	3,247**	13,04***	0,712

\* Significativo con  $p < 0,10$ ; \*\* Significativo con  $p < 0,05$ ; \*\*\*significativo con  $p < 0,01$

Fuente: Elaboración propia.

## 5.- Conclusiones

Los principales resultados obtenidos a partir de la realización de este trabajo quedan recogidos a continuación:

- Existen una serie de prácticas, cuya aplicación se traduce en niveles superiores de resultados de tipo empresarial, que son selección rigurosa, establecimiento de mercados internos de trabajo, formación, participación y enriquecimiento de puestos. Las únicas dos prácticas que parecen no incidir en los resultados son la estabilidad en el empleo y el establecimiento de sistemas retributivos de tipo orgánico.
- La adopción de sistemas de recursos humanos de alto rendimiento –Hipótesis 2– tiene una repercusión positiva superior a la producida cuando se incluyen las prácticas de manera individual, lo que refuerza la existencia de sinergias derivadas de la aplicación conjunta de las mismas.
- La integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso estratégico –Hipótesis 3– lleva aparejada mejoras en los resultados. Estas mejoras tienen su origen en la mayor adaptación de las políticas de personal a las necesidades cambiantes de la organización.
- El impacto positivo de la aplicación de sistemas de recursos humanos será mayor en aquellas organizaciones en las que se alcanzan altos niveles de integración entre la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección Corporativa. Esto puede suponer un cambio de orientación en el análisis de la efectividad de las prácticas de recursos humanos desde: a) la búsqueda del ajuste y coherencia con la estrategia de negocio, hacia la flexibilidad y adaptación a unas necesidades estratégicas variadas y cambiantes; b) el análisis del contenido de la estrategia de recursos humanos, hacia el estudio del proceso de implantación de la misma
- La estrategia de negocio –hipótesis 4b–, parece no constituirse en una variable, determinante del resultado, ni moderadora de la relación anteriormente descrita. Estos resultados son contrarios a las propuestas de Arthur, (1994); McDuffie, (1995); Huselid, (1995); Bae y Lawler, (2000); Bayo y Merino, (2002). Esto puede deberse a que el carácter estático de este ajuste, puede no adaptarse a la situación actual del sector financiero caracterizado por su gran dinamicidad.

Los resultados de este estudio han de considerarse e interpretarse con cierta cautela derivada de las limitaciones propias del mismo.



En primer lugar, podemos destacar, en primer lugar, el reducido tamaño de la muestra, unido al hecho de ser circunscrito a un solo sector, con las implicaciones que ello tiene: a) imposibilidad para generalizar los resultados, aunque sí nos permiten extraer conclusiones válidas para las organizaciones objeto de estudio; b) imposibilidad de utilizar modelos de ecuaciones estructurales; y c) restricciones en la interpretación de resultados.

Por otro lado, la utilización de datos transversales<sup>10</sup>, no permite establecer relaciones exactas de causalidad.

En tercer lugar, los encuestados nos han proporcionado información relativa a las prácticas de recursos humanos y a los resultados. En esta situación, existe una tendencia de la persona que responde el cuestionario a valorar de manera más positiva en aquellas variables sobre las que tiene una influencia más directa. Por otro lado, pueden existir diferencias entre las prácticas planteadas desde la Dirección de Recursos Humanos y las aplicadas por los mandos intermedios.

Las futuras líneas de investigación deben ir encaminadas a superar las limitaciones anteriormente señaladas y ampliar el ámbito de estudio como consecuencia de los hallazgos obtenidos en este trabajo, en cuanto a otras posibles contingencias que condicionen la efectividad de las políticas de personal y a centrar las investigaciones en la manera en que las empresas implantan sus estrategias de personal.

Concretamente se hace necesario el planteamiento de modelos de ecuaciones estructurales, para determinar el sentido de las relaciones entre las variables y poder establecer el mecanismo que hace que la aplicación de determinadas prácticas de recursos humanos genere un efecto positivo en los resultados. Así mismo, es conveniente que los datos analizados provengan de distintas personas, como garantía de su validez.

En resumen, consideramos que esta investigación supone un avance en el análisis de la efectividad de la Dirección de Recursos Humanos y su repercusión en los resultados empresariales ya que: a) se ha demostrado el efecto positivo sobre los resultados de la aplicación de una serie de prácticas de recursos humanos, en consonancia con los hallazgos obtenidos hasta el momento, en el contexto español y sobre empresas pertenecientes a la Economía Social; y b) se propone un cambio en el objeto de estudio, desde el análisis del contenido de la estrategia de personal a la consideración adicional del proceso de implantación de la misma. Así mismo, el carácter de organizaciones pertenecientes a la Economía Social hace que las mismas estén en condiciones más favorables para la aplicación de estas prácticas de alto rendimiento, lo que supone o puede ser una de las causas de su mayor desarrollo dentro del sistema financiero.

*10.- Un estudio longitudinal puede ser más adecuado debido al carácter dinámico de los aspectos incluidos en el trabajo. Sin embargo, son costosos de realizar y pueden aparecer inconvenientes cuando el encuestado no sea capaz de discernir el contenido de un ítem en momentos diferentes del tiempo.*

## 6.- Bibliografía

- AIKEN, L. S. & WEST, S. G. (1991): *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Sage Publications. Thousand Oaks CA.
- APPELBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P. & KALLEBERG, A. L. (2000): *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press. London.
- ARCAND, M., BAYAD, M. et FABI, B. (2002): "L'Effet des Pratiques de Gestion des Ressources humaines sur L'Efficacité Organisationnelle de Coopératives Financières Canadiennes", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 72, nº 2, pp. 215-240.
- ARTHUR, J. B. (1994): "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 3, pp. 670-687.
- BAE, J. & LAWLER, J. N. (2000): "Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy", *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 3, pp. 502-517.
- BARNEY, J. B. (1991): "Firm Resources and Strategic Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 99-120.
- BARNEY, J. B. (1995): "Looking Inside for Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, vol. 9, nº 4, pp. 49-61.
- BARNEY, J. & WRIGHT, P. M. (1998): "On Becoming a Strategic Partner: The Roles of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, vol. 37, nº 1, pp. 31-41.
- BARON, J. N. & KREPS, D. M. (1999): *Strategic Human Resource: Frameworks for General Manager*, John Wiley & Sons. Nueva York.
- BARTEL, A. P. (1994): "Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs", *Industrial Relations*, vol. 33 nº 4, pp. 411-425.
- BARTEL, A. P. (2004): "Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 57, nº 2, pp. 181-203.
- BATT, R. (2002): "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth", *Academy of Management Journal*, vol. 45, nº 3, pp. 587-597.
- BATT, R., COLVIN, A. J. S. & KEEFE, J. (2002): "Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence from the Telecommunications Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 55, nº4, pp. 573-594.

- BAYO, A. y MERINO, J. (2002): "Human Resource Management, Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry", *Management*, vol. 5, nº 3, pp. 175-199.
- BECKER, B. E. & GERHART, B. (1996): "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 4, pp. 779-801.
- BELSO, J. A. y SOGORBE, F. (2002): "Las Cajas de Ahorros: Retos del Futuro en la Comunidad Valenciana", *Alta Dirección*, nº 223, pp. 65-73.
- BJÖRKMAN, I. & XIUCHENG, X. C. (2002): "Human Resource Management and the Performance of Western Firms in China", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, nº 6, pp. 853-864.
- BOSELIE, P., PAAUWE, J. & RICHARDSON, R. (2003): "Human Resource Management, Institutionalization and Organizational and Performance: A Comparison of Hospital, Hotel and Local Government", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, nº 8, pp. 1407-1429.
- BROCKBANK, W. (1999): "If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage", *Human Resource Management*, vol. 38, nº 4, pp. 337-352.
- BULLER, P. F. & NAPIER, N. K. (1993): "Strategy and Human Resource Management Integration in Fast Growth versus Other Mid-Sized Firms", *British Journal of Management*, vol. 4, nº 1, pp. 77-90.
- CANO, C. J. y CÉSPEDES, J. J. (2003): "Estrategia de Negocio y Prácticas de Recursos Humanos en las Cooperativas", *CIRIEC-España*, nº 46, pp. 63-84.
- CARENYS, J. (2001): *La Contabilidad de Gestión como Instrumento de Control de Gestión en las Entidades de Depósito. El Caso de la Cajas de Ahorros Españolas*, Tesis Doctoral, Universidad Pompeu Fabra.
- CLAVER, E., GASCO, J. L. y LLOPIS, J. (2000): *Los Recursos Humanos en la Empresa: Un Enfoque Directivo*, Editorial Civitas, Madrid.
- CONYON, M. y READ, L. (1999): "Corporate Productivity, Complementarities and Human Resource Management System", *Working Paper de la Warwick Business School*, Coventry.
- D'ARCIMOLES, C. H. (1997): "Human Resource Policies and Company Performance: A Quantitative Approach Using Panel Data", *Organization Studies*, vol. 18, nº 5, pp. 857-874.
- DATTA, D. K., GUTHRIE, J. P. & WRIGHT, P. M. (2005): "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?", *Academy of Management Journal*, vol. 48, nº 1, pp. 135-145.
- DELANEY, J. T. & HUSELID, M. A. (1996): "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 4, pp. 949-969.

- DELERY, J. E. & DOTY, D. H. (1996): "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 4, pp. 802-835.
- DELERY, J. E. & SHAW, J. D. (2001): "The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis, and Extension", Trabajo presentado en el *Academy of Management Meeting*. Washington.
- FEY, C.F., BJÖRKMANN, I. & PAVLOVSKAYA, A. (2000): "The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance in Russia", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, nº 1, pp. 1-18.
- GELADE, G. A. & IVERY, M. (2003): "The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance", *Personnel Psychology*, vol. 56, nº 2, pp. 383-404.
- GERSTEIN, M. y REISMAN, H. (1983): "Strategic Selection: Matching Executives to Business Conditions", *Sloan Management Review*, vol. 24, nº 2, pp. 33-49.
- GOLDEN, K. W. y RAMANUJAM, V. (1985): "Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Planning Processes", *Human Resource Management*, vol. 24, nº 4, pp. 429-452.
- GUEST, D. (1997): "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda", *International Human Resource Management*, vol. 8, nº 3, pp. 263-276.
- GUEST, D., MICHIE, J., CONWAY, N. & SHEEHAN, M. (1997): "Human Resource Management and Corporate Performance in the UK", *British Journal of Management*, vol. 41, nº 2, pp. 291-314.
- GUTHRIE, J. P. (2001): "High Involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand", *Academy of Management Journal*, vol. 44, nº 1, pp. 180-192.
- 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*, vol. 13, nº 2, pp. 183-197.
- HAREL, G. H. & TZAFRIR, S. (1999): "The Effects of HRM Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm", *Human Resource Management*, vol. 38, nº 3, pp.185-200.
- HARTOG, D. N. y VERBURG, R. M. (2004): "High Performance Work Systems, Organizational Culture and Firm Effectiveness", *Human Resource Management Journal*, vol. 14, nº 1, pp. 55-78.
- HOQUE, K. (1999): "Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry", *British Journal of Industrial Relations*, vol 37, nº 3, pp. 419-443.
- HUANG, T. C. (2000): "Are the Human Resource Practices of Effective Firms Distinctly Different from Those of Poorly Performing Ones?", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, nº 2, pp. 436-451.

- HUSELID, M. A. (1995): "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 8, nº 3, pp. 635-672.
- HUSELID, M. A., JACKSON, S. E. & SCHULER, R. S. (1997): "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 40, nº 1, pp. 171-189.
- ICHNIEWSKI, C. y SHAW, K. (1999): "The Effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance: An International Comparison of U.S. and Japanese Plants", *Management Science*, vol. 45, nº 5, pp. 704-721.
- ICHNIEWSKI, C., SHAW, K., & PRENNUSHI, G. (1997): "The Effects of Human Resources Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines", *The American Economic Review*, vol. 87, nº 3, pp 291-314.
- JACKSON, S. E. & SCHULER, R. S. (1995): "Understanding Human Resource Management in the Context of Organisations and their Environments", *Annual Review of Psychology*, vol. 46, nº 1, pp. 237-264.
- KALLEBERG, A. L. (2003): "Flexible Firms and Labour Market Segmentation", *Work and Occupations*, vol. 30, nº 2, pp. 154-175.
- KALLEBERG, A. L., KNOKE, D., MARSDEN, P. & SPAETH, J. (2003): *Organizations in America: Analyzing their Structures and Human Resource Practices*, Sage Publications, London.
- KHATRI, N. (2000): "Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, nº 2, pp. 336-365.
- KOCHAN, T. & OSTERMAN, P. (1994): *The Mutual Gains Enterprise*, Harvard Business School Press, Boston.
- LENGNICK-HALL, C. A. & LENGNICK-HALL, M. L. (1998): "Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology", *Academy of Management Review*, vol. 13, nº 3, pp. 454-470.
- MARTELL, K. y CARROL, S. J. (1995): "Which Executive Human Resource Management Practices for the Top Management Team are Associated with Higher Firm Performance?", *Human Resource Management*, vol. 34, nº 4, pp. 497-512.
- MCDUFFIE, J. P. (1995): "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 48, nº 2, pp. 197-221.
- MCMAHAN, G. C., VIRICK, M. & WRIGHT, P. M. (1999): "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects". En Wright, P. M, Dyer, L. D, Boudreau, J. W. y Milkovich, G. T. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Supplement 4, Greenwich, JAI Press, pp. 99-122.

- MICHIE, J. & SHEEHAN-QUINN, M. (2001): "Labour Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance", *British Journal of Management*, vol. 12, nº 4, pp. 287-306.
- MILES, R.E. y SNOW, C. C. (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill. Nueva York.
- MILES, R. E. y SNOW, C. C. (1984): "Designing Strategic Human Resource Systems", *Organizational Dynamics*, vol. 31, nº 1, pp. 36-52.
- MOLINA, J. A. y ORTEGA, R. (2003): "Effects of Employee Training on the Performance of North-American Firms", *Applied Economics Letters*, vol. 10, nº 9, pp. 549-552.
- MORALES, A. C. (1998): *Competencias y Valores en la empresas de Trabajo Asociado*. Valencia, CIREC-España.
- MONZÓN, J. L. y BAREA, J. (1994): "Las Cifras Clave de la Economía Social en España", *CIREC-España*, nº 16, pp. 9-48.
- ORDIZ, M. (2000): "Efectividad Universal y Contingente de las Prácticas de Recursos Humanos: Un estudio Aplicado a la Estrategia Competitiva", Ponencia presentada en el X Congreso de ACEDE. Oviedo.
- PALOMO, R. J. (2000): *Pasado, Presente y Futuro de la Banca Cooperativa en España*. Valencia, CIRIEC-España y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (DG Fomento de la Economía Social y del Fondo Social Europeo).
- PFEFFER, J. (1994): *Competitive Advantage through People*, Harvard Business School Press, Boston.
- PFEFFER, J. (1998): "Seven Practices of Successful Organizations", *California Management Review*, vol. 40, nº 2, pp. 96-123.
- RAJAGOPALAN, N. (1996): "Strategic Orientations, Incentive Plan Adoptions, and Firm Performance: Evidence from Electric Utility Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 761-785.
- RAMSAY, H., SCHOLARIOS, D. & HARLEY, B. (2000): "Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38, nº 4, pp. 501-531.
- RODRIGUEZ, J. M. (2004): "El Desarrollo Interno de los Recursos Humanos como Fuente de Ventaja Competitiva para la Empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, nº 2, pp. 119-136.
- SAA, P. & GARCIA-FALCON, J. M. (2004): "The Influence of Human Resource Management in Savings Bank Performance", *The Service Industries Journal*, vol. 24, nº 2, pp. 51-66.
- SABATER, V. (2002): *La Nueva Política Retributiva de las Organizaciones Actuales y su Impacto en los Resultados de la Empresa*, Tesis Doctoral. Alicante.

- SANCHÍS, J. R. y SORIANO, J. F. (2000): "Un Estudio sobre la Estructura Organizativa y de Recursos Humanos de las Cooperativas de Crédito", *CIRIEC-España*, nº 36, pp. 147-178.
- SAURA, M. D. y GOMEZ-MEJIA, L. R. (1996): "The Linkages between Business Strategies and Compensation Policies using Miles and Snow's Framework", *Working Paper de la Universidad Carlos III*. Madrid.
- SCHULER, R. S. y JACKSON, S. E. (1987): "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *Academy of Management Executive*, vol. 1, nº 3, pp. 207-220.
- SELS, L., WINNE, S., MAES, J., FAEMS, D., DELMOTTE, J. & FORRIER, A. (2003): "How HRM Affects Corporate Financial Performance: Evidence from Belgian SMEs", *Working Paper de la Katholiek Universiteit*, Leuven.
- SNELL, S. & DEAN, J. (1992): "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 35, nº 3, pp. 467-504.
- VAN SLUIJS, E, VAN ASSEN, A. & DEN HERTOOG, J. F. (1991): "Personnel Management and Organizational Change: A Sociotechnical Perspective", *European Work and Organizational Psychologist*, vol. 1, nº 1, pp. 27-51
- VENKATRAMAN, N. (1989): "The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence", *Academy of Management Review*, vol. 14, nº 3, pp. 423-444.
- WOOD, S. (1999): "Human Resource Management and Performance", *International Journal of Management Reviews*, vol 1, nº 4, pp. 67-413.
- WRIGHT, P. M. & McMAHAN, G. C. (1992): "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, vol. 18, nº 2, pp. 295-320.
- WRIGHT, P. M. & SNELL, S. A. (1998): "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, vol. 23, nº 4, pp. 755-772.
- WRIGHT, P. M. GARDNER, T. M. & MOYNIHAN, L. M. (2003): "The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units", *Human Resource Management Journal*, vol. 13, nº 3, pp. 21-36.
- WRIGHT, P. M., McMAHAN, G. C. & McWILLIAMS, A. (1994): "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource Based Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, nº 2, pp. 301-326.
- WRIGHT, P. M., SMART, D. L. & McMAHAN, G. C. (1995): "Matches between Human Resources and Strategy among NCAA Basketball Teams", *Academy of Management Journal*, vol. 38, nº 4, pp. 1052-1074.
- YOUNDT, M. A., SNELL, S. A., DEAN, J. W. & LEPAK, D. P. (1996): "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 4, pp. 836-866.