

**RAQUEL SANZ VALLE**  
**RAMÓN SABATER SÁNCHEZ**

*Profesores de Organización de Empresas. Universidad de  
Murcia*

**2.º Premio Estudios Financieros 2000**

**Modalidad: Recursos Humanos**

**Extracto:**

**D**ESDE que surge el enfoque estratégico de recursos humanos en los años ochenta, se ha tratado de investigar empíricamente la relación existente entre las prácticas de gestión de recursos humanos y los resultados de la empresa. Los estudios realizados se han centrado, básicamente, en el ámbito norteamericano y han adoptado diferentes perspectivas de análisis, lo que dificulta extraer conclusiones generalizables de los mismos. Este trabajo estudia dicha relación desde las cuatro principales perspectivas de análisis identificadas en la revisión de la literatura y para una muestra de empresas españolas. Los resultados obtenidos proporcionan evidencia de que el desarrollo de las denominadas prácticas universalistas de gestión de recursos humanos influye de forma positiva en los resultados obtenidos por la empresa. Particularmente, los resultados mejoran cuando se implantan sistemas de prácticas de recursos humanos consistentes entre sí, más que cuando se ponen en marcha prácticas aisladas, e independientemente de su adecuación a la estrategia adoptada por la empresa. Las implicaciones de estos resultados para futuras investigaciones se comentan al final del trabajo.

---

## *Sumario:*

---

- I. El enfoque estratégico de recursos humanos.
- II. Revisión de la literatura empírica y formulación de hipótesis.
  1. Enfoque universalista con prácticas de RRHH independientes.
  2. Enfoque universalista con sistema de RRHH.
  3. Enfoque contingente con prácticas de RRHH independientes.
  4. Enfoque contingente con sistema de RRHH.
- III. Estudio empírico. Metodología.
  1. Población.
  2. Recogida de la información.
  3. Muestra.
  4. Medición de las variables.
  5. Análisis estadístico.
- IV. Estudio empírico. Resultados.
  1. Contraste de hipótesis universalistas.
  2. Contraste de hipótesis contingentes.
- V. Conclusiones.

### Bibliografía.

## I. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

La aparición del enfoque estratégico de recursos humanos es resultado de un proceso de transformación experimentado por la gestión de personal en las últimas décadas, caracterizado por su progresivo acercamiento a la estrategia de la empresa. Los años ochenta fueron singularmente importantes en el desarrollo de este enfoque, pues es entonces cuando la literatura empieza a reconocer que las personas y la forma en que se las dirige son variables estratégicas, es decir, influyen en los resultados de la empresa. Sin embargo, es a partir de los años noventa, cuando el enfoque estratégico de recursos humanos (RRHH) adquiere mayor importancia como consecuencia de la aplicación al campo de la estrategia de los planteamientos de la teoría de recursos y capacidades.

Desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades, la fuente de ventaja competitiva principal para la empresa se encuentra en sus recursos internos y en la forma en que éstos se coordinan e interrelacionan, es decir, en sus capacidades (PRAHALAD y HAMEL, 1990; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; AMIT y SHOEMAKER, 1993; PETERAF, 1993; etc.). Pero no todos los recursos y capacidades son susceptibles de proporcionar ventaja competitiva y, por tanto, de generar una renta futura para la empresa sino sólo aquellos que cumplen una serie de condiciones (BARNEY, 1991; GRANT, 1991 y 1995; AMIT y SHOEMAKER, 1993; FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, 1993; PETERAF, 1993), a los que AMIT y SHOEMAKER denominan activos estratégicos. Recientemente, varias investigaciones han analizado si los RRHH cumplen dichas condiciones y, por tanto, pueden constituir una fuente de ventaja competitiva para la empresa (LADO y WILSON, 1994; WRIGHT, MCMAHAN y MCWILLIAMS, 1994; BOXALL, 1996; KAMOCHÉ, 1996; MUELLER, 1996; BARNEY y WRIGHT, 1998). Sus conclusiones sugieren que los RRHH son uno de los recursos más valiosos y difíciles de imitar, principalmente porque la mayoría de sus características son tácitas y altamente complejas. Y por lo tanto, no sólo confirman que las personas pueden sostener la competitividad de la empresa sino que constituyen una de las principales fuentes potenciales de su ventaja competitiva. Éste es el supuesto fundamental del enfoque estratégico de RRHH, tal como se entiende en la actualidad.

Desde que surge el citado enfoque, el objetivo de un gran número de investigadores ha sido demostrar empíricamente el efecto de su aplicación en los resultados organizacionales. La mayoría de los trabajos realizados hasta el momento se han centrado en analizar qué prácticas de RRHH debe desarrollar la empresa con el fin de lograr una mejora en sus resultados y si, para ello, tales prácticas deben ser consistentes entre sí o con otros factores. La revisión de dichos estudios, efectuada en este trabajo, permite comprobar que existe una gran heterogeneidad entre las investigaciones empíricas realizadas. Las diferencias radican en la muestra utilizada, tanto por su tamaño (aunque en la mayoría el número de empresas es reducido), como el nivel de análisis considerado (empresa, uni-

dad de negocio, planta de producción), los sectores en que se centran (industrial y/o servicios, uno o múltiples sectores) o las variables examinadas. Así, algunas investigaciones consideran sólo las prácticas de RRHH y los resultados de la organización, mientras otras incorporan la variable estrategia. Adicionalmente, difieren los indicadores empleados para medir los resultados, el número y tipo de prácticas de RRHH que incluyen, al igual que las tipologías de estrategias con las que trabajan. También hay divergencias en la forma de medir dichas variables y la metodología de análisis empleada. Como consecuencia de todo lo anterior, las conclusiones de los trabajos, a menudo contradictorias, son difíciles de comparar.

En este trabajo se revisan dichas investigaciones, formulando a partir de las mismas una serie de hipótesis que se contrastan en el estudio empírico realizado.

## II. REVISIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

La principal dificultad que existe para extraer conclusiones de los trabajos empíricos desarrollados hasta ahora, centrada en la relación prácticas de RRHH-resultados de la empresa radica, como se ha mencionado anteriormente, en la gran heterogeneidad existente entre los estudios que se han llevado a cabo. En aras de una mayor comprensión de las investigaciones efectuadas y las aportaciones que realizan se ha procedido a establecer, previamente a su estudio, una clasificación de las mismas. Para ello se han empleado dos criterios.

Por un lado, se ha considerado si el enfoque adoptado al estudiar la relación entre las prácticas de RRHH y los resultados organizacionales es universalista o contingente. Los defensores del primero sostienen que existen prácticas de RRHH cuyo efecto sobre los resultados de la empresa es siempre positivo, independientemente de otros elementos internos o externos a la misma. Si tales prácticas existen, éstas podrían considerarse como las «mejores prácticas de RRHH» y, por tanto, deberían considerarse como principios de gestión de personal aplicables a todas las empresas. Dichas prácticas han recibido diferentes denominaciones en la investigación realizada, «prácticas de trabajo de alto rendimiento» (HUSELID, 1995), «prácticas progresivas de RRHH» (ICHNIOWSKI *et al.*, 1995; DELANEY y HUSELID, 1996), «prácticas de trabajo innovadoras» (OSTERMAN, 1994; ICHNIOWSKI *et al.*, 1997) o «sistema de compromiso» (BEER *et al.*, 1984; MILES y SNOW, 1984; ARTHUR, 1994). Estas investigaciones se basan en los trabajos teóricos de WALTON (1985) y PFEFFER (1994).

Por contra, los que se manifiestan a favor del enfoque contingente afirman que no existen tales actividades de RRHH universalistas o siempre mejores, sino que prácticas distintas pueden ser igualmente beneficiosas en función de las circunstancias que rodeen la empresa y, en particular, de su estrategia. Por tanto, abogan por la adecuación entre las prácticas de RRHH y la estrategia como medio para que dichas prácticas tengan una incidencia positiva en los resultados. Son varios los modelos utilizados como marco de referencia en los trabajos efectuados desde la perspectiva contingente, aunque la mayoría recurren a los propuestos por MILES y SNOW (1984) y SCHULER y JACKSON (1987).

El segundo criterio empleado se refiere a si el trabajo en cuestión analiza el efecto sobre los resultados de determinadas prácticas de RRHH de forma independiente o, por el contrario, establece sistemas o configuraciones de prácticas consistentes entre sí. La idea que subyace a la consideración de sistemas de prácticas de RRHH es que la utilización conjunta de una serie de actividades de gestión de personal, puede dar lugar a efectos sinérgicos (BECKER y GERHART, 1996; Brown *et al.*, 1993; DYER y REEVES, 1995; WOOD, 1996). Los trabajos que defienden el enfoque de sistemas, por tanto, parten del supuesto de que el efecto de las acciones de RRHH en los resultados organizacionales será mayor si dichas acciones son consistentes entre sí, o lo que es lo mismo, cuando se produce un ajuste interno entre las prácticas de personal. Aún más, de acuerdo con varios investigadores (BECKER y GERHART, 1996; HUSELID y BECKER, 1996; PORTER, 1996; BARNEY y WRIGHT, 1998) la consideración de sistemas de RRHH en vez de prácticas aisladas es más consistente con la teoría de recursos y capacidades, la cuál destaca la importancia de combinar recursos para lograr el desarrollo de una ventaja competitiva para la empresa.

Utilizando los dos criterios mencionados se han identificado cuatro grupos de trabajos que estudian la relación entre la gestión de RRHH y los resultados de la empresa, que se muestran en la **tabla 1**. La perspectiva de análisis más sencilla corresponde al primer grupo de trabajos (enfoque universalista con prácticas de RRHH independientes). Se puede observar que, con la excepción del trabajo de GOVINDARAJAN (1988), las investigaciones realizadas en los tres grupos restantes son bastante recientes. Además, se ha profundizado más en el enfoque universalista que en el contingente, y principalmente se ha examinado el efecto sobre los resultados de la empresa de prácticas de RRHH independientemente consideradas. También se comprueba que pocos trabajos han adoptado más de una perspectiva y que tan sólo uno, el de DELERY y DOTY (1996), examina de forma conjunta los cuatro enfoques.

**TABLA 1.** Relación prácticas de RRHH-Resultados de la empresa. Clasificación de la investigación empírica.

	PERSPECTIVA UNIVERSALISTA	PERSPECTIVA CONTINGENTE
<b>Prácticas de RRHH independientes</b>	KACH <i>et al.</i> (1985); RUSSELL, <i>et al.</i> (1985); GERHART y MILKOVICH (1990); HAVLOVIC (1991); TERPSTRA y ROSELL (1993); BARTEL (1994); SHEPARD (1994); MARTELL y CARROLL (1995); ICHNIOWSKI, <i>et al.</i> (1995 y 97); DELERY y DOTY (1996); DELANEY y HUSELID (1996); KOCH y MCGRAWTH (1996); ARAGÓN SÁNCHEZ (1997), etc.	GOVINDARAJAN (1988); GÓMEZ-MEJÍA (1992); DELERY y DOTY (1996); RAJAGOPALAN (1997)
<b>Sistemas o configuraciones de RRHH</b>	ARTHUR (1994); HUSELID (1995); MACDUFFIE (1995); ICHNIOWSKI, <i>et al.</i> (1995 y 97); DELANEY y HUSELID (1996); DELERY y DOTY; YOUNDT, <i>et al.</i> (1996); HUSELID <i>et al.</i> (1997); DE SAÁ PÉREZ (2000)	GOVINDARAJAN (1988); ARTHUR (1990); BIRD y BEECHLER (1995); HUSELID (1995); MACDUFFIE (1995); DELERY y DOTY (1996); YOUNDT, <i>et al.</i> (1996)

FUENTE: *Elaboración propia.*

A continuación, se resumen los principales trabajos recogidos en cada una de las cuatro perspectivas identificadas y sus principales conclusiones.

### 1. Enfoque universalista con prácticas de RRHH independientes.

Se sitúan aquí los trabajos, que siguiendo argumentos universalistas, corresponden al intento más sencillo de estudiar el efecto de la gestión de RRHH sobre los resultados organizacionales. Analizan la relación entre el desarrollo de prácticas de RRHH individuales (como variables independientes) y los resultados organizacionales (como variable dependiente). Un resumen de los mismos se muestra en la **tabla 2**.

**TABLA 2.** Resumen de la investigación empírica universalista con prácticas de RRHH independientes.

PRÁCTICA DE RRHH	AUTOR	MUESTRA	MEDIDA DE RESULTADOS	¿APOYA HIPÓTESIS?
Reclutamiento interno	MARTELL y CARROLL (1995)	115 u.n. varios sectores *	Indicador subjetivo	NO
	DELANEY y HUSELID (1996)	726 empresas varios sectores	2 indicadores subjetivos	SÍ
	DELERY y DOTY (1996)	114 empresas varios sectores	Rentabilidad	NO
Rigurosidad selección	TERSPTRA y ROZELL (1993)	200 empresas varios sectores	Beneficios (anual y crec.)	SÍ
	ICHNIOWSKI <i>et al.</i> (1995 y 97)	36 empresas siderúrgica	Productividad	SÍ
	DELANEY y HUSELID (1996)	726 empresas, varios sectores	2 indicadores subjetivos	SÍ
	KOCH y McGRATH (1996)	319 u.n. varios sectores	Productividad	SÍ
Seguridad en el empleo	MARTELL y CARROLL (1995)	115 u.n. varios sectores *	Indicador subjetivo	SÍ
	ICHNIOWSKI <i>et al.</i> (1995 y 97)	36 empresas sector siderúrgico	Productividad	SÍ
	DELANEY y HUSELID (1996)	726 empresas varios sectores	2 indicadores subjetivos	SÍ
	DELERY y DOTY (1996)	114 empresas varios sectores	Rentabilidad	SÍ
Inversión en formación	RUSELL <i>et al.</i> (1985)	62 establecimientos 1 empresa	Productividad/«Imagen»	SÍ
	ICHNIOWSKI <i>et al.</i> (1995 y 97)	36 empresas sector siderúrgico	Productividad	SÍ
	DELANEY y HUSELID (1996)	726 empresas varios sectores	2 indicadores subjetivos	SÍ
	KOCH y McGRATH (1996)	319 u.n. varios sectores	Productividad	NO

PRÁCTICA DE RRHH	AUTOR	MUESTRA	MEDIDA DE RESULTADOS	¿APOYA HIPÓTESIS?
Formación formal	BARTELL (1994)	495 u.n. varios sectores	Productividad	SÍ
	DELANEY y HUSELID (1996)	726 empresas varios sectores	2 indicadores subjetivos	SÍ
Participación en diseño formación	MARTELL y CARROLL (1995)	115 u.n. varios sectores *	Indicador subjetivo	NO
Oportunidades de promoción	DELANEY y HUSELID (1996)	726 empresas varios sectores	2 indicadores subjetivos	SÍ
	KOCH y McGRATH (1996)	319 u.n. varios sectores	Productividad	NO
Remuneración variable	GERRHHART y MILKOVICH (1990)	300 u.n. varios sectores	Rentabilidad	SÍ
	MARTELL y CARROLL (1995)	115 u.n. varios sectores *	Indicador subjetivo	NO
	ICHNIOWSKI <i>et al.</i> (1995 y 97)	36 empresas sector siderúrgico	Productividad	SÍ
	DELANEY y HUSELID (1996)	726 empresas varios sectores	2 indicadores subjetivos	SÍ
Participación en Beneficio	SHEPARD (1994)	20 empresas varios sectores	Productividad	SÍ
	ICHNIOWSKI <i>et al.</i> (1995 y 97)	36 empresas sector siderúrgico	Productividad	SÍ
	DELANEY y HUSELID (1996)	726 empresas varios sectores	2 indicadores subjetivos	SÍ
Salarios altos	GERRHHART y MILKOVICH (1990)	300 u.n. varios sectores	Rentabilidad	NO
	MARTELL y CARROLL (1995)	115 u.n. varios sectores *	Indicador subjetivo	NO
Equidad interna	MARTELL y CARROLL (1995)	115 u.n. varios sectores *	Indicador subjetivo	NO
Valoración informal (frecuencia)	MARTELL y CARROLL (1995)	115 u.n. varios sectores *	Indicador subjetivo	SÍ
Valoración de Resultados	MARTELL y CARROLL (1995)	115 u.n. varios sectores *	Indicador subjetivo	NO
	DELERY y DOTY (1996)	114 empresas varios sectores	Rentabilidad	SÍ
Utilización información	MARTELL y CARROLL (1995)	115 u.n. varios sectores *	Indicador subjetivo	SÍ

\* Análisis efectuado para puestos directivos; u.n. = unidad de negocios.

PRÁCTICA DE RRHH	AUTOR	MUESTRA	MEDIDA DE RESULTADOS	¿APOYA HIPÓTESIS?
Participación QWL	ICHNIOWSKI et al. (1995 y 97)	36 empresas sector siderúrgico	Productividad	NO
	DELANEY y HUSELID (1996)	726 empresas varios sectores	2 indicadores subjetivos	SÍ
	DELERY y DOTY (1996)	114 empresas varios sectores	Rentabilidad	NO
	ARAGÓN SÁNCHEZ, A. (1997)	350 empresas varios sectores	Indicadores subjetivos	SÍ
	KACH et al. (1985)	25 plantas de I E industrial	Productividad/calidad	NO
	HAVLOVIC (1991)	1 empresa industrial	Ratios de personal	SÍ
Rotación PT	ICHNIOWSKI <i>et al.</i> (1995 y 97)	36 E. sector siderúrgico	Productividad	SÍ
PT flexibles	DELERY y DOTY (1996)	114 E. varios sectores	Rentabilidad	NO
Información compartida	ICHNIOWSKI <i>et al.</i> (1995 y 97)	36 E. sector siderúrgico	Productividad	NO
	KLEINER y BOUILLON (1991)	127 E. varios sectores	Rentabilidad	NO

FUENTE: *Elaboración propia.*

Como puede observarse, aunque los trabajos efectuados difieren en cuanto a las muestras que utilizan, las prácticas de RRHH que estudian y la forma en que miden éstas y los resultados de la empresa, la mayoría proporcionan apoyo a la perspectiva universalista, es decir, encuentran que existen prácticas de RRHH «de alto rendimiento» o siempre mejores, que influyen positivamente en los resultados organizacionales, entre ellas fomentar la participación de los empleados, el uso de reclutamiento interno, el empleo de procesos rigurosos de selección, la seguridad en el empleo, la formación, la utilización de sistemas de remuneración orgánica, etc. A partir de estos resultados se plantea la siguiente hipótesis:

**HIPÓTESIS 1:** El uso de prácticas de RRHH universalistas tendrá un efecto positivo en los resultados organizacionales.

## 2. Enfoque universalista con sistema de RRHH.

Si bien en los últimos años se están desarrollando trabajos que se enmarcan dentro de este grupo, son menos numerosos que los del anterior. Un resumen de los mismos se recoge en la **tabla 3**. De nuevo la característica que se destaca de la investigación realizada es la heterogeneidad entre los tra-



bajos. Unos examinan los posibles efectos de un determinado sistema, más innovador o progresista, en los resultados organizacionales (HUSELID, 1995; MACDUFFIE, 1995; ICHNIOWSKI *et al.*, 1997), otros comparan el efecto sobre dichos resultados de dos sistemas de RRHH, denominados respectivamente de control o administrativo y de compromiso o estimulador del capital humano (ARTHUR 1994; YOUNDT *et al.*, 1996). Y también los hay que crean sus propias combinaciones de prácticas de RRHH (HUSELID, 1995; HUSELID, *et al.*, 1997; DE SAÁ PÉREZ, 2000). Por otra parte, algunos añaden la comparación del efecto de prácticas individuales y de sistemas (MACDUFFIE, 1995; ICHNIOWSKI *et al.*, 1997). Más importante aún es que los trabajos efectuados difieren también en la forma en que definen el sistema de RRHH, concretamente en cuánto al número y tipo de prácticas que incluyen en el mismo. En este sentido, no se encontraron ni siquiera dos trabajos que incluyeran las mismas prácticas de gestión de personal en su definición del sistema de RRHH.

A pesar de todo ello destacar que, en general, (salvo DELANEY y HUSELID, 1996) las investigaciones realizadas encuentran evidencia empírica de la existencia de tales sinergias. Y que, además, los dos trabajos que comparan el efecto en los resultados de implantar prácticas de RRHH universalistas aisladamente o formando un sistema, encuentran que dicho efecto es mayor en el segundo caso. Por tanto, se puede plantear la hipótesis siguiente:

**HIPÓTESIS 2:** El uso de prácticas de RRHH universalistas formando un sistema internamente consistente tendrá un efecto positivo sobre los resultados organizacionales. Y dicho efecto será mayor a la suma de los efectos que produce implantar cada una de dichas prácticas de forma individual.

**TABLA 3.** Resumen de la investigación empírica universalista con sistemas de RRHH.

PRÁCTICA DE RRHH	AUTOR	MUESTRA	MEDIDA DE RESULTADOS	¿APOYA HIPÓTESIS?
Efecto S. Compromiso > S. Control	ARTHUR (1994)	30 empresas acero	Productividad, calidad, rotación personal	SÍ
	YOUNDT <i>et al.</i> (1996)	97 empresas metal	Índice subjetivo	SÍ
Prácticas de RRHH Universalistas	MACDUFFIE (1995) *	62 plantas automóviles	Productividad, calidad	SÍ
	DELANEY y HUSELID (1996)	726 empresas varios sectores	2 indicadores subjetivos	NO
	ICHNIOWSKI <i>et al.</i> (1997) *	36 empresas sector siderúrgico	Productividad	SÍ

\* Estos trabajos, además, comprueban que el efecto del sistema de RRHH sobre los resultados organizacionales es mayor que el que se obtiene al sumar los efectos individuales de las prácticas de RRHH que los forman.

PRÁCTICA DE RRHH	AUTOR	MUESTRA	MEDIDA DE RESULTADOS	¿APOYA HIPÓTESIS?
«Habil. de empleo-EO» «Habil. motivación»	HUSELID (1995)	968 empresas varios sectores	Rotación, productividad, Rdos financieros	SÍ
Prácticas RRHH estratégicas > técnicas	HUSELID <i>et al.</i> (1997)	293 empresas agencias publicidad	Rotación, productividad, Rdos financieros	SÍ
Sistemas para lograr capital humano estratégico	DE SAÁ PÉREZ (2000)	30 cajas de ahorro españolas	Rentabilidad y productividad	SÍ

FUENTE: *Elaboración propia.*

### 3. Enfoque contingente con prácticas de RRHH independientes.

Aunque la literatura resalta la importancia de lograr un ajuste entre los RRHH y la estrategia de la empresa, en la investigación empírica se han realizado más esfuerzos en relación con el enfoque universalista (HUSELID y BECKER, 1996). Tan sólo un número reducido de trabajos han estudiado, desde un enfoque contingente, relaciones entre prácticas de RRHH independientes y los resultados de la empresa, los cuáles se resumen en la **tabla 4**.

**TABLA 4.** Resumen de la investigación empírica contingente con prácticas de RRHH.

AUTOR	MUESTRA	ESTRATEGIA	PRÁCTICAS RRHH	MEDIDA DE RESULTADOS	RESULTADOS CONTRASTE	¿APOYO A MODELOS TEÓRICOS?
GOVINDARAJAN (1988) *	121 u.n. de 24 empresas	Diferenciación Costes	Valoración basada en resultados Descentralización decisiones	Índice subjetivo	Valoración NO en resultados-Diferenciación	Apoyo parcial a SCHULER y JACKSON (87)
GÓMEZ-MEJÍA (1992)	243 empresas varios sectores	Diversificación De cremiento	Remuneración	Resultados financieros en intervalos	Sist. orgánico- No diversificadas y Crec. externo Sist. mecanicista-Producto dominante, Difersific. relacionada y Crec. interno	-

\* Análisis efectuado para puestos directivos. (u.n. = unidad de negocios)

AUTOR	MUESTRA	ESTRATEGIA	PRÁCTICAS RRHH	MEDIDA DE RESULTADOS	RESULTADOS CONTRASTE	¿APOYO A MODELOS TEÓRICOS?
DELERY y DOTY (1996)	114 empresas varios sectores	Defensiva Prospectiva	Reclutamiento interno, formación formal, valoración en resultados, participación en beneficios, seguridad en empleo, participación, descripciones de PT rígidas	Rentabilidad	1. Valoración en resultados-Prospectiva y valoración en procesos-Defensiva 2. Reclutamiento interno-Prospectiva y reclutamiento Externo-defensiva 3. Participación-Defensiva	1. Apoyo MILES y SNOW (84). Contrario a SCHULER y JACKSON (87) 2. Contrario a MILES y SNOW (84). Contrario a SCHULER y JACKSON (87) 3. Apoyo MILES y SNOW (84). Contrario a SCHULER y JACKSON (87)
RAJAGOLAPAN (1997)	50 empresas eléctricas	Defensiva Prospectiva	Incentivos	Valor de mercado	1. Defensiva-incentivos a CP, monetarios 2. Prospectiva-incentivos a LP, propiedad de la empresa	Contrario a MILES y SNOW (84) Apoyo a SCHULER y JACKSON (87)

FUENTE: *Elaboración propia.*

En general, encuentran que ciertas relaciones de estrategia-prácticas de RRHH influyen en los resultados de la empresa. Sin embargo, no proporcionan suficiente apoyo a los modelos teóricos propuestos en la literatura y en que se fundamentan para plantear sus hipótesis (MILES y SNOW, 1984; SCHULER y JACKSON, 1987) y se identifican contradicciones en las conclusiones que obtienen. Por tanto, sólo es posible formular una hipótesis general, como la siguiente:

**HIPÓTESIS 3:** La relación entre el uso de prácticas de RRHH y los resultados organizacionales será contingente de la estrategia adoptada por la empresa. Es decir, el uso de prácticas de RRHH tendrá un efecto positivo en los resultados de la empresa cuando se ajusten a su estrategia.

Esta hipótesis general se puede concretar en otras más específicas siguiendo los modelos teóricos planteados. Teniendo en cuenta que el de MILES y SNOW (1984) es uno de los que más tratamiento y aceptación recibe en la literatura, la hipótesis tercera se podría reformular de la manera que sigue:

**HIPÓTESIS 3':** La relación entre el uso de prácticas de RRHH y los resultados organizacionales será contingente de la estrategia adoptada por la empresa. De forma que a) fomentar escasamente la participación de los empleados, el uso de reclutamiento interno, ofrecer seguridad en el empleo (contratación indefinida), tener un sistema de formación formal, ofrecer oportunidades de promoción y el uso de un sistema de remuneración mecanicista tendrá un efecto positivo en los resultados de la empresa cuando la estrategia adop-

tada por la misma sea la defensiva. Y b) fomentar la participación de los empleados, el uso de reclutamiento externo, no ofrecer seguridad en el empleo (contratación temporal), no tener un sistema de formación formal, no ofrecer oportunidades de promoción y el uso de un sistema de remuneración orgánico tendrá un efecto positivo en los resultados de la empresa cuando la estrategia adoptada por la misma sea la prospectiva.

#### 4. Enfoque contingente con sistema de RRHH.

En este último apartado se sitúan los trabajos que sostienen que para que las prácticas de RRHH tengan efecto sobre los resultados de la empresa es necesario que se produzcan dos tipos de ajustes, uno interno, entre las propias prácticas de RRHH, y uno externo, con la estrategia y/u otras contingencias del entorno. El supuesto básico de este enfoque es, por tanto, que las prácticas de RRHH pueden ser fuente de ventaja competitiva cuando la empresa desarrolla sistemas de RRHH efectivos que exploten al mismo tiempo las potenciales sinergias o complementariedades entre ellas (ajuste interno) y que ayuden a desarrollar la estrategia competitiva de la empresa (ajuste externo). La **tabla 5** resume la investigación que hasta el momento se ha efectuado para contrastar este supuesto.

A partir de los trabajos realizados, no parece probado el efecto positivo en los resultados organizacionales de ajustar estrategia y prácticas de RRHH. Los análisis efectuados, en general, apoyan los ajustes entre estrategia prospectiva o de diferenciación y sistemas de RRHH más innovadores o de compromiso, pero no lo hacen para el ajuste planteado entre estrategia defensiva o de costes y sistemas de RRHH más tradicionales (ARTHUR, 1990; MACDUFFIE, 1995).

**TABLA 5.** Resumen de la investigación empírica contingente con sistemas de RRHH.

AUTOR	MUESTRA	ESTRATEGIA	SISTEMAS DE RRHH	MEDIDA DE RESULTADOS	HIPÓTESIS	RESULTADOS CONTRASTE	¿APOYO A MODELOS TEÓRICOS?
GOVINDA-RAJAN (1988)	121 u.n. de 24 empresa	Costes Diferenciación	Sist. Para entornos con incertidumbre Sist. Para entornos sin incertidumbre	Índice subjetivo	1. Costes y sistemas de administración para entornos sin incertidumbre 2. Diferenciación y sistema de administración para entornos inciertos	1. NO 2. SÍ	Parcial a SCHULER y JACKSON (87)
ARTHUR (1990)	38 empresa-sector acero	Costes diferenciación	Sist. administrativo Sist. de compromiso	Productividad Calidad Rentabilidad	1. Costes y sistema administrativo 2. Diferenciación y sistema de compromiso	1. n.p.c. 2. SÍ	Parcial a SCHULER y JACKSON (87)

AUTOR	MUESTRA	ESTRATEGIA	SISTEMAS DE RRHH	MEDIDA DE RESULTADOS	HIPÓTESIS	RESULTADOS CONTRASTE	¿APOYO A MODELOS TEÓRICOS?
HUSELID (1995)	968 empresa varios sectores	Costes Diferenciación	Sist. de prácticas de RRHH de alto rendimiento	Rotación Productividad Rdos financieros	1. Costes-menos énfasis en sistema de prácticas de RRHH de alto rendimiento 2. Diferenciación o enfoque-más énfasis en sistema de prácticas de RRHH de alto rendimiento	1. NO 2. NO	No
MACDUFFIE (1995)	62 plantas autónomas	Producción flexible	Sistema de prácticas de RRHH innovadoras	Productividad Calidad	Producción flexible-sistema de prácticas de RRHH innovadoras	SÍ	Parcial a SCHULER y JACKSON (87)
YOUNDT <i>et al.</i> (1996)	97 empresa metal	Costes Calidad Flexib. de entrega Flexib. desarrollo	Sistema administrativo Sistema que potencia el capital humano	Índice subjetivo	1. Costes-sistema administrativo de RRHH 2. Calidad-sistema que estimula el capital humano 3. Flexibilidad de entrega-sistema de RRHH que estimula capital humano	1. SÍ 2. SÍ 3. Parcial	Parcial a SCHULER y JACKSON (87)
BIRD y BEECHLER (1995)	67 filiales empresa japonesa	Defensiva Prospectiva	Sistema «desarrollar» Sistema «comprar»	Ratios personal Beneficio Ventas	1. Defensiva-sistema de RRHH de «fabricar» 2. Prospectiva-sistema de RRHH de «adquirir»	1. Parcial 2. Parcial	Parcial a MILES y SNOW (84)
DELERY y DOTY (1996)	114 empresa varios sectores	Defensiva Prospectiva	Sistema interno Sistema tipo mercado	Rentabilidad	1. Defensiva-sistema interno 2. Prospectiva-sistema tipo mercado	1. NO 2. NO	No

\* Análisis efectuado para puestos directivos. (u.n. = unidad de negocios); n.p.c. = no puede calcular por falta de casos.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Sin embargo, este hecho no conduce a los investigadores a concluir que la literatura está equivocada y que no se puede obtener ventaja alguna de la integración de los RRHH y la estrategia de la empresa, sino que diversos problemas impiden su contrastación empírica. Así, por ejemplo, GUEST (1990) y BREWSTER (1993) sostienen que la teoría es correcta y el problema radica en que las empresas no la han aplicado realmente, por lo que no se pueden comprobar sus efectos en los resultados organizacionales. Análogamente, MARTELL y CARROLL (1995) sugieren que los efectos de la integración en los resultados requieren un tiempo considerable para manifestarse y en la mayoría de empresas los procesos de integración se están empezando a desarrollar. Por tanto, podría ser una cuestión de tiempo: el que lleva poner en práctica la relación estrategia-RRHH, el que media hasta

que esto consigue modificar las conductas de los empleados y por último, el transcurrido desde entonces hasta que los resultados organizacionales se ven afectados. Alternativamente, como se ha indicado, para BIRD y BEECHLER (1995) la explicación de la falta de evidencia sobre el efecto que el ajuste estrategia-RRHH tiene sobre los resultados globales de la empresa es que muchos otros factores influyen en los mismos, pudiendo compensar u ocultar los efectos positivos de dicha relación.

Lo que más destaca es que todos los trabajos anteriores subrayan la necesidad de seguir investigando en esta línea, tratando de salvar los obstáculos planteados. Sus conclusiones, de esta forma, son consistentes con las de la mayoría de estudiosos del tema, en el sentido de que la relación estrategia-RRHH es beneficiosa para la empresa, pero diversos problemas dificultan su contrastación empírica. Teniendo en cuenta todo ello, se puede plantear una hipótesis general:

**HIPÓTESIS 4:** La relación entre el uso de sistemas de prácticas de RRHH y los resultados organizacionales será contingente de la estrategia adoptada por la empresa. Es decir, el uso de un determinado sistema de prácticas de RRHH tendrá un efecto positivo en los resultados de la empresa cuando éste se ajuste a su estrategia.

Concretándola según el modelo de MILES y SNOW (1984) sería:

**HIPÓTESIS 4':** La relación entre el uso de sistemas de prácticas de RRHH y los resultados organizacionales será contingente de la estrategia adoptada por la empresa. De forma que: a) el uso de un sistema de personal orientado a «desarrollar» RRHH tendrá un efecto positivo en los resultados organizacionales si la empresa adopta una estrategia defensiva. Y b) el uso de un sistema de personal orientado a «comprar» RRHH tendrá un efecto positivo en los resultados organizacionales si la empresa adopta una estrategia prospectiva.

A modo de síntesis de la investigación empírica realizada hasta el momento relacionando el enfoque estratégico de RRHH con los resultados de la empresa, apuntar que las predicciones universalistas han recibido un mayor apoyo, sobre todo cuando las prácticas de RRHH se implantan de forma conjunta formando un sistema. Algunos indicios se obtienen también de que el ajuste externo, es decir, entre las prácticas de RRHH y la estrategia de la empresa influye en los resultados. Sin embargo, no se ha obtenido evidencia suficiente que sustente los planteamientos de este enfoque y los modelos teóricos en los que se basa. Por otra parte, hay que señalar que muy pocos trabajos examinan más de una de las perspectivas de análisis a las que se ha hecho mención. Además, la mayoría de la investigación empírica se ha desarrollado en el ámbito americano. En España, la investigación realizada hasta el momento se ha centrado en la perspectiva universalista utilizando prácticas de RRHH independientes y sólo recientemente se ha publicado un trabajo que da un paso más, analizando desde la misma perspectiva universalista el efecto en los resultados de la empresa del uso de sistemas de RRHH universalistas (DE SAÁ PÉREZ, 2000). Los supuestos del enfoque contingente no se han contrastado en España. Por consiguiente, la necesidad de un mayor esfuerzo investigador en

el campo de las relaciones entre una gestión estratégica de RRHH y los resultados empresariales, subrayado ya en la literatura, es manifiesta y se hace más patente en el ámbito español, hueco que trata de cubrir el estudio empírico de este trabajo.

### III. ESTUDIO EMPÍRICO. METODOLOGÍA

Su objetivo es estudiar el efecto sobre los resultados organizacionales de una gestión de RRHH más estratégica desde las cuatro perspectivas de estudio identificadas en la literatura empírica. Ello supone examinar si los resultados de la empresa se ven influidos por prácticas de RRHH independientemente consideradas, si el ajuste interno entre ellas, formando un sistema coherente, es necesario para tal fin, y si el ajuste con la estrategia de la empresa de esas prácticas o sistemas de RRHH se traduce en un mayor efecto sobre los indicadores del éxito empresarial.

Para alcanzar el objetivo planteado, se procederá a la contrastación de las hipótesis derivadas de la revisión de la literatura y recogidas anteriormente, mediante la aplicación de una metodología no probada aún en ámbito español y que se viene utilizando en trabajos efectuados en otros países, especialmente Estados Unidos. Las particularidades de la misma se resumen en este apartado.

#### 1. Población.

Este estudio empírico se centra en empresas españolas pertenecientes al sector Maquinaria y Componentes de automoción. La razón de efectuar los análisis en un sólo sector se sustenta en un gran número de estudios que insisten en la necesidad de controlar, en análisis como los que aquí se van a efectuar, posibles efectos sectoriales (CONANT *et al.*, 1990; ARTHUR, 1992; FOX y MCLEAY, 1992; BECKER y GERHART, 1996; ICHNIOWSKI *et al.*, 1995 y 97). El criterio utilizado para la elección del sector fue el número de empresas de cierto tamaño existentes dentro del mismo. El tamaño es necesario porque, en general, se observa que cuanto más pequeña es la empresa menos desarrollada tiene su función de personal. Por otra parte, la recogida de información se iba a realizar mediante una encuesta postal. Dado que el índice de respuesta suele ser bajo en este tipo de encuestas, se necesitaba tener de partida un número de empresas suficiente para que la muestra definitiva permitiera los análisis propuestos. La publicación de Fomento de la Producción (1996), que contiene las 30.000 mayores empresas industriales españolas se utilizó para identificar el sector en el que centrar el trabajo.

#### 2. Recogida de la información.

Se efectuó mediante la realización de una encuesta postal dirigida a las empresas del sector seleccionado, incluidas en la base de datos de Fomento de la Producción (1996), un total de 852 empresas.

La elaboración del cuestionario se efectuó a partir de la revisión de la literatura. Asimismo, se utilizaron como referencia los cuestionarios elaborados por el profesor VALLE CABRERA y su equipo, para la investigación que vienen realizando en los últimos años. La experiencia en elaboración de encuestas similares para investigaciones previas en las que se ha participado sirvió igualmente para la identificación de los ítems relevantes y para mejorar la redacción definitiva de las preguntas. Adicionalmente, elaborado el cuestionario, se llevó a cabo un pretest del mismo con varias empresas de la muestra. Con ello se buscaba comprobar que el cuestionario estuviera completo, que los ítems no fueran ambiguos y que permitieran obtener la información objetivo.

El cuestionario final estaba constituido por veintiocho preguntas, que fueron clasificadas en cuatro grupos:

1. Características generales de la empresa;
2. Orientación estratégica de la empresa;
3. La función de RRHH en la empresa, y
4. Resultados de RRHH.

Al preguntar por las prácticas de RRHH desarrolladas por las empresas se distinguió si eran dirigidas a personal directivo o no directivo (resto de personal). En este trabajo nos centramos en las dirigidas a personal no directivo.

Para la recogida de información, en el sobre dirigido a la empresa se incluía, junto al cuestionario, un sobre franqueado a destino, para su devolución una vez cumplimentado, y una carta de presentación donde se le explicaba al destinatario el objetivo del trabajo, se le aseguraba la confidencialidad y el tratamiento agregado de la información que se le solicitaba, y se le ofrecía la posibilidad de obtener los datos del estudio si le interesaban. Las encuestas iban personalizadas y dirigidas al director general o gerente de la empresa, si se encontraba en la base de datos su nombre y apellidos. En caso contrario, se remitía al director de RRHH, si sus datos estaban disponibles. Por último, si no aparecía en la base de datos la citada información, se enviaba genéricamente a la atención del gerente. Los cuestionarios fueron enviados en mayo de 1997. Transcurridas cuatro semanas desde el envío de los cuestionarios se efectuó un seguimiento telefónico con el fin de aumentar el índice de respuesta obtenido. La recogida de cuestionarios se realizó entre junio y agosto de 1997.

Además del cuestionario, se ha utilizado una segunda fuente de información. Se han adquirido los balances y cuentas de resultados del ejercicio 1996 (año al que se refieren las preguntas de la encuesta) de las empresas que contestaron al cuestionario. Estos datos fueron facilitados por la empresa INCRESA, S.A. y no estuvieron disponibles hasta abril de 1998.



### 3. Muestra.

El número de cuestionarios válidos recibidos fue de 117, lo que supone un índice de respuesta global del 14,08%. No obstante, el número de casos que pudieron emplearse para el contraste de las hipótesis planteadas se redujo en gran medida debido al número de preguntas sin contestar en las encuestas. Concretamente, ello supone trabajar con 43 empresas. Los resultados, por tanto, no son extrapolables a la población, refiriéndose a las empresas de las muestras empleadas.

### 4. Medición de las variables.

Cuatro tipos de medidas fueron necesarias para el contraste de las hipótesis: las prácticas de RRHH y el sistema de RRHH implantados por la empresa, su estrategia y los resultados organizacionales. Adicionalmente, se incluyeron dos variables de control. A continuación se hace una descripción de todas ellas.

#### 4.1. Prácticas de RRHH.

A partir de la revisión de la investigación teórica y empírica se identificaron seis variables que de forma general son consideradas como estratégicas, universalistas o prácticas de RRHH «mejores»:

- a) La *participación* de los empleados (PARTICIP). Para medirla se preguntó a los encuestados su grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación siguiente «la empresa promueve la participación de los empleados en sus decisiones y acciones», utilizando para ello una escala tipo *Likert* de 5 puntos (1 = total desacuerdo; 5 = total acuerdo).
- b) *Reclutamiento interno* (RECLUT) frente al reclutamiento externo como fuente de captación de candidatos para ocupar una vacante en la empresa. Para medir esta variable se utilizó una variable dicotómica (1 = reclutamiento interno; 0 = reclutamiento externo).
- c) Preferencia por la *contratación indefinida* (CONTRAT) frente a la temporal al incorporar personal a un puesto de trabajo o a la empresa. Esta medida se toma como aproximación a la mayor seguridad en el empleo ofrecido por la empresa. Su medición se efectuó también utilizando una variable dicotómica (1 = contratación indefinida; 0 = contratación temporal).
- d) El que la empresa realice o no una *formación planificada* y formal (FORMAC) se midió análogamente mediante una variable dicotómica (1 = Sí; 0 = No).
- e) También se preguntó si las empresas desarrollaban o no *planes de promoción* (PROMOC) para sus empleados con una variable (0,1).

- f) El sistema de retribución (REMUN) se midió utilizando varias escalas tipo *Liker* de 5 puntos, a través de las cuáles los encuestados mostraban su grado de acuerdo con que su sistema retributivo tuviera o no una serie de características. Seis de los ítems utilizados se referían a principios del sistema retributivo: niveles retributivos por encima de la media sectorial; transparencia en las retribuciones; jerarquización del sistema; eficacia del sistema (permite logros objetivos de la empresa); aceptación del sistema por parte de los empleados; contribución del sistema para atraer personal con altas capacidades.

En el segundo grupo de ítems, se les preguntó a las empresas por la constitución del paquete retributivo que ofrecían a la empresa. Particularmente, el grado de importancia que en el mismo tenían los siguientes conceptos: sueldo base, incentivos por resultados de grupo, participación en beneficios, propiedad de la empresa (acciones), puesto que ocupa el individuo, nivel de rendimiento individual, retribución en especie, antigüedad, nivel de formación del trabajador y experiencia del trabajador. Con objeto de identificar tipos de sistemas de retribución desarrollados por las empresas se aplicó la metodología *cluster* a las escalas tipo *Likert* mencionadas. De esta forma se obtuvieron dos grupos de empresas, las primeras que desarrollan un sistema más *orgánico*, a las que se les da el valor 1, y aquellas con un sistema más *mecanicista*, que toman el valor 0<sup>1</sup>.

#### 4.2. Sistema de RRHH.

Dos cuestiones hay que resolver en la operativa de crear una variable que refleje el sistema de RRHH de la empresa: decidir qué prácticas incluir en dicho sistema y cómo efectuar la medición del mismo. La primera cuestión se plantea puesto que los sistemas que se han utilizado en anteriores trabajos difieren tanto en el número como en el tipo de prácticas de RRHH que los configuran. Para la elección de las variables a incluir en este estudio se identificaron aquellas prácticas de RRHH que se incorporan de forma más habitual en los sistemas empleados en la literatura, tanto teórica como empírica.

Aspectos adicionales influyeron en la decisión de las variables de RRHH que formarían el sistema. Teniendo en cuenta que las hipótesis a contrastar se refieren a enfoques universalistas y contingentes, otro criterio fue que desde ambos existan proposiciones en cuanto a cómo se espera que la práctica de RRHH en cuestión afecte a los resultados organizacionales. Las prácticas de RRHH empleadas para formar parte del sistema se recogen en la **tabla 6**. En las columnas segunda y tercera se muestra la forma que las mismas deben adoptar para incidir positivamente en los resultados organizacionales, según la literatura. Las empresas que lleven a cabo todas las prácticas de RRHH indicadas como adecuadas para una estrategia defensiva y para una estrategia prospectiva contarían, respectivamente, con un sistema de personal orientado a «desarrollar» RRHH o un sistema orientado a «comprar» RRHH. El sistema orientado a «desarrollar» RRHH se asemeja más al universalis-

<sup>1</sup> Hay que señalar, que los dos grupos identificados no corresponden a los sistemas *orgánico* y *mecanicista* apuntados en la literatura (GÓMEZ-MEJÍA y WELBOURNE, 1988). El grupo que denominamos como sistema *mecanicista* está formado por empresas que, significativamente, dan una importancia mayor al sueldo base en el paquete retributivo total y que tienen una remuneración menos atractiva. El segundo grupo está constituido por empresas que ofrecen una remuneración más atractiva y dan un menor peso al sueldo base, valorando más otros factores como los incentivos, participación en beneficios, o remuneración de las habilidades.

ta. La única diferencia se refiere al sistema de remuneración. Dado que comparar la incidencia en los resultados de la perspectiva universalista y la contingente aconseja utilizar una sola medición del sistema de RRHH válida para ambos, la del sistema «desarrollar» la tomaremos como aproximación al sistema universalista.

**TABLA 6.** Prácticas de RRHH incluidas en el sistema de RRHH y forma que han de adoptar según el enfoque considerado.

	UNIVERSALISTA	CONTINGENTE
Participación	Fomento de la participación (Walton, 1985; Pfeffer, 1994 y 98; ARTHUR, 1994; HUSELID, 1995; McDuffie, 1995; ICHNIEWSKI et al., 1995 ; DELANEY y HUSELID, 1996; DELERY y DOTY, 1996)	Participación: E. defensiva / No participación: E. prospectiva (MILES y SNOW, 1984; DELERY y DOTY, 1996)
Reclutamiento	Reclutamiento Interno (Pfeffer, 1994 y 98; HUSELID, 1995; DELANEY y HUSELID, 1996; DELERY y DOTY, 1996)	Reclutamiento interno: E. defensiva / Reclutamiento externo: E. prospectiva (MILES y SNOW, 1984; OLIAN y RYNES, 1994; RAGHURAM, 1994; RAGHURAM y ARVEY, 1994)
Contratación	Contratación indefinida (seguridad) (Pfeffer; 1994 y 97; Walton, 1985; MARTELL y CARROLL, 1995; McDuffie, 1995; DELERY y DOTY, 1996; DELERY y DOTY, 1996; ICHNIEWSKI et al., 1995 y 97)	Contratación indefinida: E. defensiva / Contratación temporal: E. prospectiva (MILES y SNOW, 1984)
Formación	Formación formal (Pfeffer, 1994 y 98; ICHNIEWSKI et al., 1995 y 97; DELERY y DOTY, 1996; DELANEY y HUSELID, 1996)	Formación formal: E. defensiva / Formación informal: E. prospectiva (MILES y SNOW, 1984)
Promoción	Planes de promoción (HUSELID, 1995; DELANEY y HUSELID, 1996; HUSELID et al., 1997)	Planes de promoción: E. defensiva / No planes de promoción: E. prospectiva (MILES y SNOW, 1984)
Remuneración *	Sistema orgánico (WALTON, 1985; PFEFFER, 1994 y 98; ARTHUR, 1994; SHEPARD, 1994; HUSELID, 1995; ICHNIEWSKI, <i>et al.</i> , 1995 y 97; MACDUFFIE, 1995; DELANEY y HUSELID, 1996; DELERY y DOTY, 1996; YOUNDT <i>et al.</i> , 1996)	Sist. remuneración mecanicista: E. defensiva / Sist. remuneración orgánico: E. prospectiva (MILES y SNOW, 1984; RAJAGOPALAN, 1997)

\* Trabajos en los que se incluyen alguno o varios de los componentes del sistema de remuneración.  
(E. = estrategia)

FUENTE: *elaboración propia.*

En segundo lugar, fue necesario determinar el método a emplear para la medición del sistema. Como señalan DELERY y DOTY (1996) en la literatura falta una medida de sistema de RRHH aceptada por todos. Algunos trabajos para construir configuraciones de prácticas han recurrido a técnicas de reducción de datos, principalmente el análisis factorial (ARTHUR, 1992; YOUNDT *et al.*, 1996). Otros estudios definen la forma que deben adoptar las prácticas de RRHH para formar parte de un determinado sistema y crean una nueva variable a partir de la suma de aquéllas que la empresa está realizando (ICHNIOWSKI *et al.*, 1995 y 97; DELANEY y HUSELID, 1996). La nueva variable, por tanto, representa la cercanía de la empresa al sistema de RRHH considerado. Este método se ha empleado cuando las variables utilizadas para medir las prácticas de RRHH son dicotómicas. Por ello, esta segunda alternativa de medición es la seguida en este estudio.

Para efectuar la suma, previamente se transformaron todas las variables en (0,1) o *dummy*, de forma que tomarán el valor 1 cuando la respuesta de la empresa corresponda a la forma adecuada para el sistema definido como defensivo y 0 en caso contrario. La participación, medida mediante una variable ordinal utilizando una escala *Likert* de 5 puntos, se convierte en una variable (0,1) mediante el método propuesto por DELANEY y HUSELID (1996), que consiste en utilizar la mediana como punto de corte para establecer dos valores. Realizadas las transformaciones oportunas, para crear el sistema de RRHH, se procedió a la suma de las variables. Por tanto el sistema orientado a «desarrollar» RRHH se mide con una sólo variable, SISTDES, definida de la forma siguiente:

$$SISTDES = PARTICIP(0,1) + RECLUT(0,1) + CONTRAT(0,1) + FORMAC(0,1) + PROMOC(0,1) + REMUN(0,1)$$

Esta variable valdrá 0 cuando la empresa fomente la participación por debajo de la media, prefiera el reclutamiento externo como fuente de reclutamiento, utilice contratos temporales, no planifique formalmente la formación que realiza, no disponga de planes de promoción y su sistema de remuneración se asemeje al orgánico. Conforme aumenta el valor de la variable SISTDES quiere decir que el sistema de RRHH de la empresa se asemeja más al sistema «desarrollar», hasta alcanzar el valor 6, el máximo. Por último, hacer notar que, tal y como se ha definido el sistema de RRHH «desarrollar», cuanto más próximo al valor 0 se encuentre la variable SISTDES el conjunto de prácticas de RRHH llevadas a cabo por la empresa se asemejará más a un sistema orientado a «comprar».

#### 4.3. Estrategia.

Con relación al concepto de estrategia, uno de los aspectos a determinar es el nivel de la empresa al que se quiere estudiar (VENKATRAMAN, 1989). La revisión de la literatura acerca de la relación estrategia-RRHH revela un predominio de los trabajos que han empleado las estrategias en el ámbito de negocios en sus investigaciones. Además, VALLE CABRERA (1995), siguiendo a MILLER (1989), apunta la importancia que la gestión de RRHH tiene para este tipo de estrategias.

Varios trabajos resumen las alternativas para hacer operativa la estrategia (SNOW y HAMBRICK, 1980; GINSBERG, 1984; VENKATRAMAN, 1989). Los investigadores han recurrido, principalmente, al uso de tipologías de estrategias. De acuerdo con SEGEV (1989), las dos tipologías más ampliamente utilizadas en los estudios sobre estrategias competitivas son las propuestas por MILES y SNOW (1978) y PORTER (1980). Además, éstas o reformulaciones de las mismas son las más empleadas en trabajos sobre RRHH. Diversos estudios aportan argumentos a favor de una y otra metodología y las utilizan, pero la más repetida en la literatura es la clasificación de MILES y SNOW. Los trabajos recopilatorios de ZAHRA y PEARCE (1990) y DVIR *et al.* (1993) muestran la gran cantidad de investigaciones que han empleado esta tipología. Por otra parte, DOTY *et al.* (1993) validan esta tipología con un modelo matemático y el trabajo de SHORTELL y ZAJAC (1990) encuentra asimismo apoyo empírico a la misma. En consecuencia, se optó por utilizarla para esta investigación.

En cuanto a cómo conocer la estrategia desarrollada por la empresa, se adoptó el método del párrafo, ampliamente aceptado y utilizado (SNOW y HEBRINIÁK, 1980; PECK, 1994; BIRD y BEECHLER, 1995; VALLE *et al.*, 1996a, 1996b y 1997; GÓMEZ SUÁREZ, 1997). Consiste en proporcionar a los encuestados una serie de descripciones de empresas según su orientación estratégica para que ellos se identifiquen con aquélla que más refleje su empresa: prospectiva, analizadora, defensiva y reactiva. Con objeto de validar esta medida se preguntó también a los encuestados que indicaran el grado de importancia de una serie de variables competitivas respecto a su estrategia, utilizando escalas tipo *Likert* de 5 puntos. Entonces, se aplicó el análisis de KRUSKALL-WALLIS utilizando como variable dependiente la estrategia medida a través del método del párrafo. Esta prueba permitió confirmar que las empresas autoclasificadas como prospectivas daban significativamente mayor importancia en su estrategia a variables competitivas como «la búsqueda de nuevos mercados», «el desarrollo de nuevos productos», «las inversiones en I+D», y «las habilidades de marketing», entre otros, que las empresas clasificadas como defensivas. Para los posteriores análisis, definimos dos variables *dummy* representado respectivamente a las empresas defensivas (ED) y prospectivas (EP).

#### 4.4. Resultados organizacionales.

La revisión de los trabajos empíricos puso de manifiesto que, para estudiar el efecto de la gestión de RRHH en los resultados organizacionales se han empleado distintos indicadores de los mismos. A partir de DYER y REEVES (1995), éstos se pueden clasificar en tres grupos.

1. Aquéllos directamente relacionados con la gestión de RRHH, como son la rotación del personal (BIRD y BEECHLER, 1995; HUSELID, 1995; MACDUFFIE, 1995; HUSELID *et al.*, 1997) y el clima laboral o la moral de los empleados (BIRD y BEECHLER, 1995).
2. Un segundo grupo de resultados son los denominados operacionales o intermedios. Entre ellos, uno de los indicadores más ampliamente utilizados es la productividad de la mano de obra (RUSSELL *et al.*, 1985; ARTHUR, 1994; BARTEL, 1994; HUSELID, 1995; MACDUFFIE, 1995; ICHNIOWSKI *et al.*, 1995 y 97; KOCH y MCGRATH, 1996; HUSELID *et al.* 1997). También

la calidad se ha empleado como resultado, generalmente sirviéndose de una medida adaptada al sector particular en el que se efectúa el estudio (ARTHUR, 1994; MACDUFFIE, 1995; ICHNIOWSKI *et al.*, 1995 y 97).

3. Sin duda, el tercer grupo de indicadores, los resultados financieros, son los que despiertan mayor interés entre los directivos (BECKERD y GERHART, 1996), aunque son los que en menor medida se han utilizado hasta el momento. Algunos de ellos son el beneficio obtenido o la facturación, en términos absolutos o su crecimiento (TERSPTRA y ROZELL, 1993; BIRD y BECHLER, 1995). Más recientemente, se han empleado ratios de rentabilidad (GÓMEZ-MEJÍA, 1992; HUSELID, 1995; DELANEY y HUSELID, 1996; DELERY y DOTY, 1996; HUSELID, *et al.*, 1997; RAJAGOPALAN, 1997). Tratando de solventar los problemas asociados a las cifras contables, HUSELID (1995) y HUSELID *et al.* (1997) emplean, asimismo, una medida de resultados de mercado (la  $q$  de Tobin).

Con la excepción de los trabajos de BIRD y BEECHLER (1995), que consideran resultados de RRHH y financieros, y los de HUSELID (HUSELID, 1995 y HUSELID *et al.* 1997), que incluyen indicadores de los tres grupos de resultados mencionados, la mayoría de trabajos se centran en un sólo tipo de resultados. Sin embargo, la literatura subraya la necesidad de introducir en los estudios empíricos diversos indicadores, dado que cada uno se considera una medida parcial de los resultados organizacionales (BECKER y GERHART, 1996; YOUNDT *et al.*, 1996; ULRICH, 1997). Teniendo en cuenta todo lo anterior, este trabajo incluye un indicador correspondiente a cada grupo de resultados citados.

Como resultados derivados directamente de la gestión de RRHH, se utiliza una variable denominada «Ratios de personal», creada a partir de la suma de tres escalas tipo *Likert* de 1 a 5 puntos. Cada una de ellas refleja la opinión de los directivos acerca del estado de tres indicadores de personal: la rotación del personal, el absentismo y los conflictos laborales (DYER y REEVES, 1995; ULRICH, 1997). Señalar que cuanto más alta sea la puntuación dada por las empresas a estas variables, en mayor medida están presentes en la misma dichos problemas.

La medida más ampliamente aceptada de resultados intermedios u operacionales, la productividad, también se incluye en nuestro trabajo, utilizando como indicador el volumen de ventas por empleado, uno de los más extendidos en la literatura (RUSSELL *et al.*, 1985; BARTEL, 1994; HUSELID, 1995; KOCH y MCGRATH, 1996; HUSELID *et al.* 1997).

Por último, como medida de los resultados financieros se emplea la rentabilidad económica, utilizando en el numerador flujos de caja en vez de resultado de explotación dado que, siguiendo a HUSELID (1995) y HUSELID *et al.* (1997), de esta forma se subsana parcialmente el problema de subjetividad asociado a la medida. Dado que el tipo de empresas que constituyen la muestra son en su mayoría pymes, no se utilizan medidas basadas en datos de mercado. La información manejada para el cálculo de los indicadores de resultados financieros y operativos, como se apuntó anteriormente, se ha obtenido de los balances y cuentas de pérdidas y ganancias de las empresas de la muestra.

#### 4.5. Variables control.

Las variables más comúnmente utilizadas como control en estudios similares son: el tamaño de la empresa medido a través del número de empleados (TERSPTRA y ROZELL, 1993; HUSELID, 1995; YOUNDT *et al.*, 1996; HUSELID *et al.*, 1997; KOCH y MCGRATH, 1997), el sector (TERSPTRA y ROZELL, 1993; HUSELID, 1995; YOUNDT *et al.*, 1996; HUSELID *et al.*, 1997) o si la empresa es industrial o de servicios (DELANEY y HUSELID, 1996). También se ha considerado en anteriores investigaciones la estrategia (ARTHUR, 1994). Y algunos estudios centrados en empresas norteamericanas consideran asimismo si en la empresa existe o no presencia de sindicatos. La presencia de sindicatos, el sector y si la empresa es de servicios o industrial no son variables relevantes en nuestro trabajo. El primero porque los sindicatos tienen presencia en todas las empresas españolas, a diferencia de lo que ocurre en el ámbito norteamericano. Las dos últimas variables no afectan porque este estudio se centra en un sector concreto. Por lo tanto, en este trabajo se incluye el tamaño de la empresa (*T*) como variable control, medido por el número de trabajadores de la empresa. Por otro lado, con el objeto de comparar las predicciones universalistas y contingentes, se incorpora también como variable control la estrategia, utilizando dos variables (0, 1) que miden las empresas que siguen o no una estrategia prospectiva (*EP*) y las que adoptan una defensiva (*ED*).

Finalmente, a las tres medidas de resultados, así como a la variable SISTDES se aplicó la transformación logarítmica. Trabajos anteriores así lo aconsejan para corregir la desviación de la misma con respecto a los estándares de normalidad (SHEPARD, 1994; HUSELID, 1995; MACDUFFIE, 1995; HUSELID *et al.* 1997).

### 5. Análisis estadístico.

Las investigaciones empíricas que estudian la relación entre las prácticas de gestión de RRHH y los resultados organizacionales, especialmente cuando examinan si ésta viene moderada por la estrategia de la empresa, emplean una metodología similar. Utilizan los denominados análisis de regresión jerárquicos (GÓMEZ-MEJÍA, 1992; ARTHUR, 1994; BARTEL, 1994; HUSELID, 1995; MACDUFFIE, 1995; ICHNIOWSKI *et al.*, 1995 y 97; DELERY y DOTY, 1996; KOCH y MCGRATH, 1996; YOUNDT *et al.*, 1996; RAJAGOPALAN, 1997). Estos análisis consisten en aplicar sucesivos análisis de regresión, empleando el método de inclusión conjunta o «introducir». Este método no utiliza ningún criterio inferencial para dejar fuera de la regresión variables no relevantes de las seleccionadas como independientes, por lo que incluye todas ellas de forma conjunta, sean o no significativas.

En el primer paso de la serie de regresiones a efectuar se incorporan las denominadas variables de control. Se trata de indicadores de las condiciones internas o externas a la empresa que se espera puedan influir en sus resultados, pero que no son objeto de estudio. En pasos posteriores, se van incorporando al modelo de regresión las variables de interés. Finalmente, se examina el cambio en la varianza explicada por el modelo que incluye dichas variables con respecto a aquél que sólo contiene las variables control. Para ello, dado que la proporción de variabilidad de la variable depen-

diente explicada por las independientes viene dada por el coeficiente de determinación,  $R^2$  (BISQUERRA ALZINA, 1989), se procede a calcular el incremento que se produce en el  $R^2$  al pasar de un modelo a otro. Cambios significativos en el coeficiente de determinación proporcionan apoyo a las hipótesis planteadas. El contraste que se efectúa para comprobar si dicho incremento es significativo es el de la  $F$  de SNEDECOR, el mismo que para conocer la significación del modelo en su conjunto.

Los modelos planteados para contrastar hipótesis universalistas y contingentes son los siguientes:

a) *Modelos para el contraste de la Hipótesis 1.*

La hipótesis primera plantea que el uso de prácticas de RRHH universalistas tendrá un efecto positivo en los resultados organizacionales. En concreto, se contrasta si los resultados de la empresa (ratios de personal, productividad y rentabilidad) se ven afectados de forma positiva y significativa por el fomento de la participación entre los empleados, el uso del reclutamiento interno como fuente de captación de candidatos, el uso de contratos indefinidos (es decir, la seguridad en el empleo), planificación de la formación, establecimiento de planes de promoción para los empleados, y el uso de un sistema de remuneración orgánico.

Para ello, se realiza un análisis de regresión jerárquico en dos pasos. En el primero, correspondiente al modelo 1, que contendrá exclusivamente las variables control, esto es: el tamaño y la estrategia adoptada por la empresa. En el segundo paso, modelo 2, se incorporan al anterior cada una de las variables que representan las prácticas de RRHH desarrolladas por la empresa. Si se produce un incremento significativo en  $R^2$  al pasar del primer al segundo modelo se concluirá que el desarrollo de dichas prácticas de RRHH de manera aislada tiene un efecto sobre los resultados de la empresa.

La significación de los coeficientes de regresión estandarizados de las prácticas de RRHH indicará cuáles son las que influyen en los resultados, y su signo revelará si su influencia es o no positiva. Apuntar que tal y como están definidos los ratios de personal, un signo positivo indicará que el desarrollo de determinada práctica hace que la empresa obtenga peores indicadores en estos resultados. Lo contrario para el caso de que el signo del coeficiente sea negativo.

Señalar que en algunos trabajos repiten los modelos 1 y 2 para cada una de las prácticas de RRHH de forma independiente (DELERY y DOTY, 1996). Sin embargo, consideramos que esto podría dar lugar a un sesgo o sobreestimación del impacto de dichas prácticas en los resultados organizacionales, como apuntan ICHNIOWSKI *et al.* (1997:226). Para evitar este problema se han introducido todas las prácticas de RRHH a la vez, comprobando que no se producen por ello problemas de multicolinealidad (las correlaciones entre las variables de RRHH son bajas y la prueba de la tolerancia tampoco detecta problema alguno de este tipo).



$$\text{Modelo 1: } Y_{ij} = \beta_0 + \beta_1 T_j + \beta_2 EP_j + \beta_3 ED_j + e$$

$$\text{Modelo 2: } Y_{ij} = \beta_0 + \beta_1 T_j + \beta_2 EP_j + \beta_3 ED_j + \beta_4 PARTIC_j + \beta_5 RECLUT_j + \beta_6 CONTRAT_j + \beta_7 FORMAC_j + \beta_8 PROMOC_j + \beta_9 REMUN_j + e$$

Donde  $Y_{ij}$  = valor del indicador de resultados  $i$  para la empresa  $j$  ( $i$  = ratios de personal, productividad, rentabilidad)

b) Modelos para el contraste de la Hipótesis 2.

Como se puede comprobar el modelo 1 coincide con el del contraste de la hipótesis primera. En este caso el coeficiente de la variable SISTDES, del modelo 3, indicará lo que aumenta la variable resultados cuando la empresa desarrolla una práctica más de las incluidas en el sistema orientado a «desarrollar» RRHH, similar al «universalista» (excepto en la remuneración). Es decir, refleja si cuanto más se parezca el sistema de RRHH de la empresa a un sistema «desarrollar» mejores serán sus resultados. Si el coeficiente es significativo pero negativo se concluirá que es mejor la adopción de un sistema orientado a «comprar» RRHH.

Por otro lado, si el incremento de varianza explicada que produce el modelo 3 con respecto al 1 se compara con el conseguido por el modelo 2 con respecto al 1, se podrá concluir que el ajuste interno entre las prácticas de RRHH, formando conjuntos de políticas coherentes, permite obtener sinergias.

$$\text{Modelo 1: } Y_{ij} = \beta_0 + \beta_1 T_j + \beta_2 EP_j + \beta_3 ED_j + e$$

$$\text{Modelo 3 }^2: Y_{ij} = \beta_0 + \beta_1 T_j + \beta_2 EP_j + \beta_3 ED_j + \beta_4 SISTDES_j + e$$

Donde  $Y_{ij}$  = valor del indicador de resultados  $i$  para la empresa  $j$  ( $i$  = ratios de personal, productividad, rentabilidad)

c) Modelos para el contraste de la Hipótesis 3.

La hipótesis tercera planteaba que el efecto de las prácticas de RRHH en los resultados de la empresa está condicionado al ajuste de dichas prácticas con la estrategia adoptada por la empresa. Evidencia de que existe efecto moderador entre las prácticas de RRHH y la estrategia existe si al incluir en la regresión los términos de interacción prácticas RRHH-estrategia aumenta significativamente la varianza de la variable explicada.

<sup>2</sup> Este modelo corresponde al paso dos del análisis para el contraste de la hipótesis segunda. Se numera con un 3 para evitar confusiones con el correspondiente a la hipótesis primera.

Para evitar que el número de regresores sea muy alto con respecto al número de casos, para el contraste de la tercera hipótesis se opta por efectuar el análisis para cada práctica de RRHH de forma independiente en vez de para el conjunto de prácticas. Por tanto, los modelos 4 y 5 se repetirán para cada una de las seis variables de RRHH que se estudian. De nuevo, un incremento significativo de la varianza explicada del modelo 5 respecto del 4 proporcionaría apoyo a la hipótesis planteada de que la estrategia modera la relación prácticas de RRHH-resultados organizacionales.

Por otro lado, para contrastar las hipótesis particulares derivadas de la anterior, hay que observar los coeficientes de los términos de interacción<sup>3</sup>. Si son significativos y positivos se puede concluir que adoptar la estrategia que entra en su definición aumenta el efecto que la práctica de RRHH tiene en los resultados organizacionales (al contrario para la variable «Ratios de personal»).

$$\text{Modelo 4z: } Y_{ij} = \beta_0 + \beta_1 T_j + \beta_2 EP_j + \beta_3 ED_j + \beta_4 X_{zj} + e$$

$$\text{Modelo 5z: } Y_{ij} = \beta_0 + \beta_1 T_j + \beta_2 EP_j + \beta_3 ED_j + \beta_4 X_{zj} + \beta_5 EP_j * X_{zj} + \beta_6 ED_j * X_{zj} + e$$

Donde  $Y_{ij}$  = valor del indicador de resultados  $i$  para la empresa  $j$  ( $i$  = ratios de personal, productividad, rentabilidad); y  $X_{zj}$  = valor de la práctica de RRHH  $z$  para la empresa  $j$  ( $z$  = particic, reclut, contrat, formac, promoc, remun)

#### d) Modelos para el contraste de la Hipótesis 4.

El análisis e interpretación de estos modelos se efectuará de modo similar a los anteriores. La diferencia radica en que, en este caso, el término interacción es resultado del producto entre una variable *dummy* y una cuantitativa. Valdrá 0 cuando la empresa no adopte la estrategia que incluye. Cuando la siga, tomará el valor de la variable SISTDES. Por tanto, el coeficiente de regresión del término EE\*SISTDES estima el efecto de una mayor cercanía al desarrollo de un sistema de personal orientado a «desarrollar» RRHH cuando la empresa adopta una estrategia prospectiva.

<sup>3</sup> Al ser aquí los términos de interacción producto de dos variables *dummy* valdrán 1 cuando la empresa adopte la práctica de RRHH y la estrategia que intervienen en su definición y 0 en el resto de los casos. A modo de ejemplo, la variable *EP\*RECLUT* valdrá 1 cuando la empresa muestre una preferencia por el reclutamiento interno como fuente de captación de candidatos a un puesto y adopte una estrategia prospectiva y 0 en el resto de los casos.

$$\text{Modelo 2: } Y_{ij} = \beta_0 + \beta_1 T_j + \beta_2 EP_j + \beta_3 ED_j + \beta_4 SISTDES_j + e$$

$$\text{Modelo 7: } Y_{ij} = \beta_0 + \beta_1 T_j + \beta_2 EP_j + \beta_3 ED_j + \beta_4 SISTDES_j + \beta_5 EP_j * SISTDES_j + \beta_6 ED_j * SISTDES_j + e$$

Donde  $Y_{ij}$  = valor del indicador de resultados  $i$  para la empresa  $j$   
( $i$  = ratios de personal, productividad, rentabilidad)

Los problemas asociados al reducido número de casos disponibles para la contrastación de hipótesis y el elevado número de regresores comparados con los mismos (CAMACHO ROSALES, 1995: señala que la relación entre el número de sujetos y el de variables predictoras debe ser de 10 a 1 para que los coeficientes de regresión sean estables y poco sesgados), nos llevó a realizar también la contrastación de los modelos planteados con el método *stepwise* o paso a paso.

#### IV. ESTUDIO EMPÍRICO. RESULTADOS

##### 1. Contraste de hipótesis universalistas.

Como se indicó anteriormente, el contraste de hipótesis universalistas (hipótesis 1 y 2) se efectúa mediante la aplicación del análisis de regresión jerárquico. En el primer paso se incluyen las variables control: el tamaño y las estrategias y en el segundo las variables de RRHH cuyo efecto sobre los resultados organizacionales se estudia. Estas variables son las seis prácticas de RRHH que forman parte del sistema de RRHH para el contraste de la hipótesis 1 y la variable que representa dicho sistema para el contraste de la 2.

Previamente se muestra la matriz de correlaciones entre las variables que se introducen en los análisis de regresión. Este análisis se incluye habitualmente en investigaciones similares a la que aquí se presenta, como primera aproximación al contraste de las hipótesis (GOVINDARAJAN, 1988; ICHNIOWSKI *et al.*, 1995; DELANEY y HUSELID, 1996; DELERY y DOTY, 1996; YOUNDT *et al.*, 1996; HUSELID *et al.*, 1997; RAJAGOPALAN, 1997). Además, ofrece las correlaciones entre las variables independientes de los modelos de regresión. Pocas son significativas, lo que es un indicador de que no existirán problemas de multicolinealidad entre ellas, al efectuar el análisis de regresión (la prueba de tolerancia lo confirma). En la **tabla 7** se recogen los resultados del análisis de correlaciones bivariadas entre las variables utilizadas como regresores en el contraste de las hipótesis.

Como se puede comprobar, tan sólo algunas prácticas de RRHH aparecen correlacionadas con las medidas de los resultados organizacionales. En concreto, fomentar la participación con los ratios de personal, la formación y la promoción con la productividad y, por otro lado, la contratación indefinida con la rentabilidad. Las correlaciones entre la variable SISTDES y las tres medidas de resultados son significativas. Todas las correlaciones apuntadas presentan los signos esperados.

TABLA 7. Matriz de correlaciones <sup>a</sup>.

VARIABLE	MEDIA	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Tamaño .....	4.48	1.05												
2. E. Prospectiva		.37	.49	-.15										
3. E. Defensiva		.14	.35	.15	-.31*									
4. Participación		.30	.46	.01	.23	-.26+								
5. Reclutamiento interno .....	.49	.50	.31*	.11	-.12	.27+								
6. Contratación indefinida ....	.23	.43	-.07	.15	-.06	-.01	.01							
7. Formación formal .....	.74	.44	.34*	-.10	.08	.04	.04	.07						
8. Plan de promoción .....	.30	.46	.31*	-.09	.17	.12	.17	-.24	.27+					
9. Remuneración orgánica .....	.49	.51	-.09	.11	.01	.07	-.12	.23	.04	-.03				
10. Sist. RRHH defensivo ....	0.85	0.51	.41*	.13	-.08	.43**	.59**	.23	.44**	.46**	-.33*			
11. Ratios de personal .....	1.65	.41	.15	-.28+	.12	-.31*	-.08	-.01	-.11	-.17	.14	-.30*		
12. Productividad	16.64	.64	.22	-.10	.21	-.10	.11	.06	.40**	.28+	-.150	.28+	-.04	
13. Rentabilidad	2.60	.76	.26+	-.17	-.20	-.02	.15	.41**	.10	.19	.05	.31*	.03	.19

<sup>a</sup> N = 43

+  $p < .10$  \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

El análisis de regresión permitirá conocer si las correlaciones anteriormente observadas implican que las prácticas de RRHH influyen en los resultados organizacionales. Sus resultados aparecen recogidos en la **tabla 8**. El modelo 1 corresponde al primer paso del análisis de regresión jerárquico, en el que sólo se incluyen las variables de control. El modelo 2 añade al anterior las variables que representan las prácticas de RRHH de forma independiente, lo que sirve para contrastar la hipótesis primera. El modelo 3 es el utilizado para el contraste de la hipótesis tercera, dado que incorpora al modelo 1 la variable SISTDES.

A partir de los resultados obtenidos por el modelo 2, para las tres medidas de resultados, varias son las conclusiones que se obtienen. En primer lugar, al introducir las variables de RRHH conjuntamente en la ecuación aumenta el valor del  $R^2$ , si bien su incremento sólo es significativo para la rentabilidad. Por otro lado, se observa que las prácticas de RRHH independientemente consideradas no afectan de forma significativa a los resultados directamente relacionados con la gestión de personal. La formación, en cambio sí influye positiva y significativamente en la productividad de la

empresa, aunque el modelo 2 para esta variable dependiente no es significativo en su conjunto. En la rentabilidad hay dos variables que inciden en el sentido esperado: la contratación indefinida y diseñar planes de promoción, ambos relacionados con ofrecer una mayor seguridad en el empleo.

Dado que un número importante de variables incluidas en los modelos 1 y 2 no son significativas, se repitieron los análisis anteriores utilizando el método *stepwise*. Los resultados obtenidos para la rentabilidad y la productividad son los mismos que los ya apuntados. Adicionalmente se obtiene que fomentar la participación entre los empleados permite mejorar los «Ratios de personal».

**TABLA 8.** Resultados del contraste de hipótesis universalistas <sup>a, b</sup>.

	Y= RATIOS DE PERSONAL			Y = PRODUCTIVIDAD			Y = RENTABILIDAD		
	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3
1. T .....	0.11	0.26	0.28	0.18	-0.02	0.06	.28 +	0.24	0.15
2. EP .....	-0.25	-0.24	-0.19	-0.02	0.01	-0.6	-0.23	-0.29*	-0.29+
3. ED .....	0.03	-0.1	-0.01	0.18	0.15	0.21	-0.32*	-0.37*	-0.29+
4. PARTICIP ...		-0.25			-0.12			-0.09	
5. RECLUT ....		0.00			0.09			0.03	
6. CONTRAT ..		-0.042			0.13			0.52**	
7. FORMAC ...		-0.16			0.34*			-0.10	
8. PROMOC ...		-0.20			0.19			0.32*	
9. REMUN .....		0.21			-0.17			0.02	
10. SISTDES ....			-0.38*			0.30+			0.26
F.....	1.29	1.30	2.25+	1.14	1.34	1.64	2.81+	3.09**	2.84*
R <sup>2</sup> .....	0.09	0.26	0.20	0.08	0.27	0.15	0.18	0.46	0.23
R <sup>2</sup> .....	0.17	0.11*		0.19	0.07+		0.28*	0.05	

<sup>a</sup> N = 43; <sup>b</sup> En la tabla se muestran los *b* estandarizados

+  $p < .10$  \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

Por tanto, sólo se encuentra cierta evidencia del cumplimiento de la hipótesis 1, pero en su conjunto no se puede aceptar. No todas las prácticas de RRHH que la literatura señala como universalistas influyen en los resultados y su efecto también es diferente según el resultado organizacional considerado.

Respecto de la hipótesis 2, observando los datos del modelo 3 se puede afirmar que se cumple para los resultados de personal e intermedios, pero no así en la rentabilidad. A diferencia de lo que ocurría anteriormente, los incrementos en el valor de  $R^2$  que se producen al pasar del modelo 1

al 3 son significativos para los dos primeros indicadores de resultados. Además, la inclusión de la variable SISTDES hace que el modelo de regresión sea significativo en su conjunto, cuando se trabaja con los ratios de personal.

Examinando los coeficientes de regresión estandarizados de la variable SISTDES, se comprueba que la influencia en los resultados es del signo esperado. El negativo, en el caso de los ratios de personal, indica que aquellas empresas que cuentan con un sistema de gestión de personal más próximo al sistema orientado a «desarrollar» RRHH tienen menos problemas de personal. Análogamente, el signo positivo que tiene dicho coeficiente cuando la variable dependiente es la productividad permite concluir que cuanto más se parezca el sistema de la empresa al orientado a «desarrollar» RRHH mayor es la productividad.

Aplicando el método *stepwise* la variable SISTDES no sólo resulta significativa para los modelos que toman como variable dependiente los ratios de personal y la productividad sino también para la rentabilidad, y todos los casos los modelos de regresión en su conjunto son significativos.

Por tanto, se puede afirmar que se encuentra evidencia empírica que apoya la hipótesis segunda.

## 2. Contraste de hipótesis contingentes.

De acuerdo con los modelos presentados en la descripción de la metodología, la contrastación de las hipótesis contingentes se efectúa realizando un análisis de regresión jerárquico constituido por dos pasos. En el primero se incluyen las variables control y la práctica de RRHH concreta cuyo efecto se pretenda analizar. Y en un segundo paso, se incorporan al modelo los términos de interacción entre dicha práctica y la estrategia adoptada por la empresa. Dos términos multiplicativos se introducen, uno para la estrategia prospectiva y otro para la defensiva. Interesa, por tanto, analizar los incrementos de  $R^2$  que se producen al introducir los términos de interacción, por un lado. Y, por otro, los coeficientes de regresión correspondientes a dichos términos.

Con relación a la hipótesis 3 (no se incluyen las tablas con los datos), en primer lugar se observa que se producen escasos o nulos incrementos en los  $R^2$  al introducir en el modelo los términos de interacción y que sólo uno resulta significativo, el que corresponde a los términos de interacción reclutamiento interno-estrategia para la productividad como variable independiente.

En segundo lugar, se han estudiado los coeficientes de regresión de los términos multiplicativos. Tan sólo para la interacción reclutamiento interno-estrategia, cuando la variable dependiente es la productividad, se obtiene un coeficiente significativo. Como se planteaba en la hipótesis 3 la

interacción estrategia defensiva y reclutamiento interno tiene una incidencia positiva en la productividad de la empresa. Sin embargo, esto no permite apoyar completamente la hipótesis dado que también se observa un coeficiente del mismo y significativo, para la interacción estrategia prospectiva y reclutamiento externo. Este último resultado, además contradice tanto el modelo de MILES y SNOW (1984) como el de SCHULER y JACKSON (1987), según los cuales para una estrategia prospectiva o innovadora el tipo de reclutamiento más adecuado es el externo. Señalar, no obstante, que cuando se aplica el método *stepwise* para contrastar los modelos anteriores, esta última interacción no aparece incluida en la ecuación de regresión, es decir, no resulta significativa. Por este método, también se obtienen coeficientes significativos para la interacción estrategia prospectiva y fomentar la participación para el caso de los ratios de personal; y la interacción sistema de remuneración orgánico y *ED* para el caso de la rentabilidad.

En cuanto a la hipótesis cuarta, con el método «introducir» ningún modelo ni coeficiente resulta significativo. Sólo cuando se utiliza el método *stepwise* se obtiene que la interacción SISTDES y estrategia defensiva tiene una influencia significativa y positiva en la productividad. Este resultado proporciona apoyo a la hipótesis 4, aunque sólo parcialmente. Para apoyarla de forma completa, por un lado, la interacción SISTDES y estrategia prospectiva tendría que tener un coeficiente significativo y negativo, y por otro, la incidencia de ambas interacciones tendría asimismo que reflejarse en el resto de resultados organizacionales.

## V. CONCLUSIONES

Este trabajo ha centrado su atención en el enfoque estratégico de RRHH, el cual sugiere que las prácticas de gestión de RRHH son variables estratégicas, es decir, están relacionadas con el éxito de la empresa y, por tanto, con sus resultados. El objetivo principal de esta investigación ha sido estudiar empíricamente las relaciones existente entre las prácticas de RRHH y los resultados de la empresa.

Para ello, en primer lugar se ha recopilado y analizado la investigación empírica efectuada hasta la actualidad. De su revisión, la primera conclusión obtenida es la heterogeneidad existente entre las investigaciones efectuadas, entre otras causas porque se han adoptado diferentes perspectivas en el estudio de la relación estrategia-RRHH. Esto revela el diferente significado que tiene para los investigadores la denominada, dirección estratégica de RRHH. Con objeto de analizar los estudios realizados y extraer conclusiones de los mismos, en este trabajo se procedió primeramente a clasificar dichas investigaciones. De su estudio se deduce que, a pesar de la heterogeneidad existente entre ellas, sus conclusiones proporcionan evidencia empírica a las predicciones universalistas, sobre todo, cuando las empresas adoptan sistemas de prácticas de RRHH consistentes entre sí. Menor apoyo reciben las predicciones contingentes, a pesar de lo cual, los investigadores defienden la validez de las mismas y enfatizan la necesidad de seguir investigando en esta línea para solventar los problemas metodológicos existentes.

A partir de la revisión de la literatura empírica, se han formulado cuatro hipótesis, correspondientes a las cuatro perspectivas identificadas en la investigación previa, que se contrastan en este trabajo para las empresas españolas del sector Construcciones Mecánicas. Resumidamente, son las siguientes:

- a) El uso de prácticas de RRHH tiene un efecto positivo en los resultados organizacionales.
- b) Los sistemas de prácticas de RRHH tienen un efecto sobre los resultados organizacionales positivo y mayor a la suma de los efectos que producen cada una de las prácticas de forma individual.
- c) La relación entre las prácticas de RRHH y los resultados organizacionales será contingente de la estrategia adoptada por la empresa.
- d) Los resultados organizacionales se verán afectados de forma positiva si las prácticas de RRHH son consistentes entre sí y coherentes con la estrategia adoptada por la empresa.

Para las dos últimas hipótesis se ha utilizado como referencia el modelo contingente de MILES y SNOW (1984). Al examinar los resultados del contraste de las hipótesis planteadas, se pueden extraer varias conclusiones:

1. En general, los resultados no proporcionan evidencia empírica para la primera de las hipótesis. Es decir, para las empresas estudiadas, no se puede aceptar que el uso de prácticas de RRHH universalistas tenga un efecto positivo en los resultados organizacionales. No obstante, se han encontrado algunas asociaciones entre prácticas de RRHH y resultados organizacionales. La seguridad en el empleo, ofrecer oportunidades de promoción y la formación formal tienen un efecto positivo en los resultados (rentabilidad en los dos casos primeros y productividad con respecto a la formación).
2. Se encuentra apoyo empírico para la segunda hipótesis. Se comprueba que desarrollar sistemas de prácticas de RRHH coherentes entre sí mejora significativamente los resultados de personal, la productividad y la rentabilidad (aunque en este último caso sólo con el método *stepwise*).
3. Aunque algunas interacciones estrategia-prácticas de RRHH influyen en los resultados organizacionales, el apoyo empírico que se desprende de los análisis es muy limitado. Teniendo en cuenta lo anterior no es posible aceptar la tercera de las hipótesis formuladas.
4. En cuanto a la hipótesis 4, de acuerdo con los resultados obtenidos, esta hipótesis sólo recibe apoyo para el caso de la productividad de la empresa y sólo de forma parcial, puesto que la interacción estrategia defensiva-SISTDES resulta significativa pero no así la interacción estrategia prospectiva-SISTDES.



A modo de síntesis, cabe resaltar que se ha encontrado una menor evidencia empírica de la esperada y que la hipótesis que más apoyo recibe en su conjunto es la 2. Es decir, la adopción de sistemas de prácticas de RRHH coherentes entre sí tiene más efecto en los resultados organizacionales que desarrollar éstas independientemente y que el ajuste de las prácticas o del sistema de RRHH con la estrategia.

Estos resultados están en la línea de los obtenidos en los trabajos examinados, salvo con respecto a la primera de las hipótesis, dado que en este estudio se encuentra escasa evidencia de que los resultados organizacionales se vean afectados por prácticas de RRHH individualmente consideradas. Por otro lado, el número de coeficientes significativos y el valor de la F son ligeramente inferiores a los que obtienen otros trabajos.

Algunos aspectos asociados a la investigación pueden explicar estos resultados. Así, las empresas estudiadas son en su mayoría pymes y, en muchos casos, no tienen una función de RRHH desarrollada. Esto puede dar lugar a que se lleven a cabo prácticas de RRHH sin una intención clara respecto a los resultados que se quieren obtener con ellas o su adecuación a las necesidades de la empresa. Además, no sólo importan las prácticas de RRHH que desarrollen sino también cómo las implanten.

La falta de apoyo a las hipótesis universalistas con prácticas de RRHH independientes puede estar relacionado con lo anterior. Es decir, existen incoherencias entre las acciones que desarrollan las empresas, lo que podría eliminar el posible efecto positivo de alguna de ellas. Además, cabe pensar que es necesaria la realización de prácticas de RRHH coherentes entre sí. Las complementariedades entre ellas son las que dan lugar a un mayor impacto en los resultados.

En tercer lugar, la falta de apoyo a las hipótesis contingentes también puede tener su origen en una falta de orientación estratégica clara. Sin olvidar que, las empresas no ajustan sus prácticas de RRHH y su estrategia. Esto último se ha confirmado al realizar análisis adicionales a los presentados en el trabajo (tablas de contingencia, utilizando la corrección de YATES) que revelan una falta de asociación entre la práctica totalidad de acciones de RRHH y la estrategia adoptada por la empresa. No obstante, señalar que nuestros resultados son acordes a los obtenidos en otras investigaciones y que la falta de evidencia empírica de las predicciones contingentes ha sido objetivo de reflexión por parte de diversos autores. Crítica es la postura de WRIGHT y SHERMAN (1999), los cuales sostiene que existen razones teóricas y empíricas suficientes para concluir que las hipótesis contingentes no son válidas. Por su parte, CHADWICK y CAPPELLI (1999) aluden a una serie de problemas metodológicos en la actual investigación que impide el contraste de hipótesis contingentes. En particular, critican el uso de tipologías para medir la estrategia de la empresa. Más importante, sugieren que las prácticas de RRHH pueden incidir positivamente en los resultados de la empresa, independientemente de la estrategia adoptada por la misma. De forma similar, PFEFFER (1994) afirmaba que la falta de apoyo empírico para las predicciones contingentes proporciona mayor evidencia a las universalistas. Lo que parece claro, es que aún queda mucho por hacer en este campo y que es necesaria una mayor profundización y estudio del enfoque contingente de RRHH, previa reflexión de las metodologías empleadas para el mismo.

En cuarto lugar, el reducido número de empresas que se han utilizado para los análisis puede ser otra de las razones que expliquen los resultados obtenidos.

Finalmente, cabe pensar que el efecto sobre los resultados organizacionales de la adopción de prácticas de RRHH o interacciones entre éstas y la estrategia, no sea inmediato. Puede ser sólo cuestión de tiempo observar el efecto positivo de la gestión de personal: el tiempo que se requiere para implantar las prácticas de RRHH concretas y ajustarlas a la estrategia, en su caso; el tiempo que dichas prácticas o ajustes requieran para afectar a las conductas de los empleados; y el que transcurre desde entonces hasta que se reflejan en los resultados de la empresa. Este desfase puede tener una mayor importancia respecto de los indicadores de resultados más indirectamente relacionados con la dirección de RRHH, como es la rentabilidad. Sin perder de vista que el escaso impacto que se observa sobre la rentabilidad puede tener su origen en el número de factores que influye en la misma, que pueden contrarrestar los efectos positivos de una gestión de RRHH más estratégica.

Dos de las razones apuntadas para explicar los resultados obtenidos en este trabajo son también sus principales limitaciones. Por un lado, el reducido número de empresa que finalmente constituyó la muestra utilizada, a pesar de los esfuerzos realizados por aumentarlo. Ello impide generalizar las conclusiones obtenidas, por lo que sólo son aplicables al conjunto de empresas analizadas. Por otro lado, el estudio no analiza posibles efectos retardados en la relación prácticas de RRHH-resultados.

A pesar de sus limitaciones, referidas a la investigación empírica de este trabajo, en nuestra opinión también incluye aportaciones interesantes.

En primer lugar, recoge, clasifica, analiza y resume la investigación empírica más relevante realizada hasta el momento centrada en el estudio de las relaciones prácticas de RRHH y resultados de la empresa, la cuál se hallaba dispersa. Ello, además, nos permitió identificar cuatro perspectivas distintas para analizar las citadas relaciones.

En segundo lugar, se ha efectuado un estudio empírico que contrasta las cuatro perspectivas identificadas de forma conjunta, a diferencia de anteriores investigaciones que se centraban en una o dos de ellas, en su mayoría. Además, éste es el primer trabajo que contrasta tanto las predicciones universalistas como en empresas españolas y uno de los pocos estudios que incluye medidas alternativas de los resultados empresariales.

En tercer lugar, los resultados que se han obtenido aportan evidencia empírica al supuesto de algunos autores universalistas según el cuál las empresas que implantan prácticas progresivas de RRHH como un sistema coherente e internamente consistente obtienen mejores resultados que aquellas que implementan dichas prácticas de forma aislada, independientemente de que se ajusten dichas prácticas o el sistema completo a la estrategia adoptada por la empresa.

Por último, desarrollamos una metodología que puede utilizarse para contrastar de forma conjunta predicciones universalistas y contingentes en la relación RRHH-resultados de la empresa y desde dos perspectivas, considerando prácticas de RRHH independientes o sistemas coherentes de prácticas. Esta metodología puede utilizarse en futuras investigaciones, en diferentes sectores o países.

Adicionalmente, los resultados de este trabajo y sus posibles limitaciones, apuntadas anteriormente, abren líneas de investigación futura, como estudiar la existencia de posibles efectos retardados en la relación prácticas de RRHH-resultados organizacionales, contrastar las hipótesis planteadas en empresas de mayor tamaño y en otros sectores. Y, completar la investigación empírica con estudios de casos, que permitan tener en cuenta otros factores asociados a las interrelaciones RRHH-resultados organizacionales y que sirvan para explorar cómo integran las empresas las cuestiones de RRHH en el proceso estratégico.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): «Strategic Assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, vol. 14, págs. 33-46.
- ARTHUR, J.B. (1992): «The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills», *Industrial and Labour Relations Review*, n.º 45, págs. 488-506.
- ARTHUR, J.B. (1994): «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover», *Academy of Management Journal*, vol. 37, n.º 3, págs. 670-687.
- BARNEY, J. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, n.º 17, págs. 99-120.
- BARNEY, J.B. y WRIGHT, P.M. (1998): «On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage», *Human Resource Management*, vol. 37, n.º 1, spring, págs. 31-46.
- BARTEL, A.P. (1994): «Productivity Gains form the Implementation of Employee Training Programs», *Industrial Relations*, vol. 33, n.º 4, october, págs. 411-425.
- BECKER, B. y GERHART, B. (1996): «The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects», *Academy of Management Journal*, vol. 39, n.º 4, págs. 779-801.
- BECKER, B.E., HUSELID, M.A., PICKUS, P.S. y SPRATT, M. (1997): «HR as a source of shareholder value: research and recomendations», *Human Resource Management*, vol. 36, n.º 1, spring, págs. 39-47.
- BEER, M.; SPECTOR, B.; LAWRENCE, P.R.; QUINN MILLS, D. y WALTON, R.E. (1984): *Gestión de recursos humanos. Perspectiva del Director General*. Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- BIRD, A. y BEECHLER, S. (1995): «Links between business strategy and human resource management strategy in U.S.-Based Japanese subsidiaries: an empirical investigation», *Journal of International Business Studies*, 1º cuatrimestre, págs. 23-46.
- BISQUERRA ALZINA, R. (1989): *Introducción conceptual al Análisis Multivariable*, vol. 1 y 2, PPU, Barcelona.
- BOXALL, P.F. (1996): «The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm», *Human Resource Management Journal*, vol. 6, n.º 3, págs. 59-75.

- BREWSTER, C. (1993): «Developing a «European» model of human resource management», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 4, n.º 4, december, págs. 765-784.
- BROWN, C.; REICH, M. y STERN, D. (1993): «Becoming a high-performance work organization: the role of security, employee involvement and training», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 4, n.º 2, may, págs. 247-275.
- CHADWICK, C. y CAPPELLI, P. (1999). «Alternatives to generic strategy typologies in Strategic Human Resources Management». In P.M. WRIGHT; L.D. Dyer; J.W. Boudreau y G.T. MILKOVICH (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management. Strategic Human Resources Management in the twenty-first century*: 1-29. Stamford, Connecticut: Jai Press LTD.
- CONANT, J.S.; MOKWA, M.P. y VARADARAJAN, P.R. (1990): «Strategic Types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study», *Strategic Management Journal*, vol. 11, págs. 365-383.
- DE SAA PÉREZ, P. (2000): «La influencia del sistema de recursos humanos en los resultados de las cajas de ahorros españolas», *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos (Comentarios y Casos Prácticos)*, Ed. Estudios Financieros, enero, págs. 135-196.
- DELANEY, J.T. y HUSELID, M.A. (1996): «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance», *Academy of Management Journal*, vol. 39, n.º 4, págs. 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*, vol. 39, n.º 4, págs. 802-835.
- DVIR, D.; SEGEV, E. y SHENHAR, A. (1993): «Thecnology's varying on the success of strategic business units within the MILES and SNOW Typology», *Strategic Management Journal*, vol. 14, págs. 155-162.
- DYER, L. y REEVES, T. (1995): «HR strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, n.º 3, págs. 656-670.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. (1993): «La organización interna como ventaja competitiva para la empresa», *Papeles de Economía Española*, n.º 56, págs. 178-193.
- FOX, S. y MCLEAY, S. (1992): «An approach to researching managerial labour markets: HRM, corporate strategy and financial performance in UK», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 3, n.º 3, págs. 523-534.
- GERHART, B. and MILKOVICH, G.T. (1990): «Organizational differences in managerial compensation and financial performance», *Academy of Management Journal*, vol. 33, n.º 4, págs. 663-691.
- GINSBERG, A. (1984): «Operationalizing organizational strategy: toward an integrative framework», *Academy of Management Review*, vol. 9, n.º 3, págs. 548-557.
- GÓMEZ SUÁREZ, M. (1997): «Relación entre tipología de estrategias y marketing en banca de empresas», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, n.º 4, págs. 97-110.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R. (1992): «Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance», *Strategic Management Journal*, vol. 13, págs. 381-397.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R. y WELBOURNE, T.M. (1988): «Compensation Strategy: an overview and future steps», *Human Resource Planning*, vol. 11, n.º 3, págs. 173-189.
- GOVINDARAJAN, V. (1988): «A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy», *Academy of Management Journal*, vol. 31, n.º 4, págs. 828-853.
- GRANT, R.M. (1991): «The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation», *California Management Review*, vol. 33, n.º 3, spring, págs. 114-135.
- GRANT, R.M. (1995): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas, Madrid (traducido del original en inglés *Contemporary strategy analysis: concepts, technique, applications*, Balckwell Publishers, USA).

- GUEST, D.E. (1991): «Personnel Management: the end of orthodoxy?», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 29, n.º 2, págs. 149-175.
- HAVLOVIC, S.J. (1991): «Quality of Work Life and Human Resource Outcomes», *Industrial Relations*, vol. 30, n.º 3, fall, págs. 469-479.
- HUSELID, M.A. (1995): «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, vol. 38, n.º 3, págs. 635-672.
- HUSELID, M.A. y BECKER, B.E. (1996): «Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource-Firm Performance Link», *Industrial Relations*, vol. 35, n.º 3, págs. 400-422.
- ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K. y PRENNUSHI, G. (1995): «The effects of Human Resource Management practices on productivity», *NBER Working Paper Series 5333*, Cambridge, Mass: National Bureau of Economic Research.
- ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K. y PRENNUSHI, G. (1997): «The effects of Human Resource Management practices on productivity: a study of Steel Finishing Lines», *The American Economic Review*, vol. 37, n.º 3, june, págs. 291-313.
- ITAMI, H. (1991): *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge.
- KACH, H.C.; KOCHAN, T.A. y WEBER, M.R. (1985): «Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness», *Academy of Management Journal*, vol. 28, n.º 3, págs. 509-526.
- KAMOCHÉ, K. (1996): «Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm», *Journal of Management Studies*, vol. 33, n.º 2, págs. 213-233.
- KOCH, M.J. y MCGRATH, R. (1996): «Improving labour productivity: human resource management policies do matter», *Strategic Management Journal*, vol. 17, n.º 5, págs. 335-354.
- LADO COUSTÉ, N. (1997): «La tipología de estrategias de MILES y SNOW: Un estudio aplicando una escala multi-ítem», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, n.º 2, págs. 33-44.
- MACDUFFIE, 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*, n.º 48, págs. 171-221.
- MARTELL, K. y CARROLL, S.J. (1995): «How strategic is HRM?», *Human Resource Management*, vol. 34, n.º 2, págs. 253-267.
- MILES, R. y SNOW, CH. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Processes*, McGraw-Hill, New York.
- MILES, R. y SNOW, CH. (1984): «Designing strategic human resource systems», *Organizational Dynamics*, summer, págs. 36-52.
- MILLER, P. (1989): «Strategic HRM: what it is and what it isn't», *Personnel Management*, february, págs. 46-51.
- MUELLER, F. (1996): «Human Resources as strategic Assets: an evolutionary resource-based theory», *Journal of Management Studies*, vol. 33, n.º 6, págs. 757-785.
- OSTERMAN, P. (1994): «Skill, Training, and Work Organization in American Establishments», *Industrial Relations*, vol. 34, n.º 2, págs. 125-146.
- PECK, S.R. (1994): «Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resources policies», *Journal of Management Studies*, vol. 31, n.º 5, págs. 715-736.
- PETERAF, M.A. (1993): «The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view», *Strategic Management Journal*, vol. 14, págs. 179-191.
- PFEFFER, J. (1994): *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*, Harvard Business School Press, Boston.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review*, may-june, págs. 79-91.

- RAJAGOPALAN, N. (1997): «Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: evidence from electric utility firms», *Strategic Management Journal*, vol. 18, n.º 10, págs. 761-785.
- RUSSELL, J., TERBORG, J. y POWERS, M. (1985): «Organizational productivity and organizational level training and support», *Personnel Psychology*, n.º 38, págs. 849-863.
- SCHULER, R. y JACKSON, S. (1987): «Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices», *The Academy of Management Executive*, vol. 1, n.º 3, págs. 207-219.
- SEGEV, E. (1989): «A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategies typologies», *Strategic Management Journal*, vol. 10, págs. 487-505.
- SHEPARD, E.M. (1994): «Profit sharing and productivity: further evidence from the Chemicals Industry», *Industrial Relations*, vol. 33, n.º 4, october, págs. 452-466.
- SHORTELL, S.M. y ZAJAC, E.J. (1990): «Perceptual and archival measures of MILES and SNOW's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity», *Academy of Management Journal*, vol. 33, n.º 4, págs. 817-832.
- SNOW, C.C. y HREBRINIAK, L.G. (1980): «Strategy, distinctive competence and organizational performance», *Administrative Science Quarterly*, n.º 25, págs. 317-336.
- TERPSTRA, S. and ROXELL, E. (1993): «The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance», *Personnel Psychology*, n.º 46, págs. 27-48.
- ULRICH, D. (1997): «Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results», *Human Resource Management*, fall, vol. 36, n.º 3, págs. 303-320.
- VALLE CABRERA, R. (1995): *La gestión estratégica de los recursos humanos*, Addison-Wesley Iberoamericana, S.A., EEUU.
- VALLE CABRERA, R.; CABELLO MEDINA, C. y GARCÍA RODRÍGUEZ, M. (1996): «Estrategia competitiva y prácticas de compensación: evidencia empírica de un modelo retributivo español», Ponencia presentada al X Congreso Nacional de AEDEM, celebrado en Granada, junio, págs. 805-819.
- VALLE, R.; MARTÍN, F. y ROMERO, P. (1997): «La formación y su ajuste a una estrategia de la empresa y al proceso de trabajo: un estudio empírico», Ponencia presentada al XI Congreso Nacional de AEDEM celebrado en Lleida, junio, págs. 279-289.
- VENKATRAMAN, N. (1989): «Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement», *Management Science*, vol. 35, n.º 14, págs. 942-962.
- WALTON, R.E. (1985): «From control to commitment in the workplace», *Harvard Business Review*, march-april, n.º 8, págs. 77-84.
- WOOD, S. (1996): «High commitment management and unionization in the UK», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 7, n.º 1, febrero, págs. 41-58.
- WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C. y McWILLIAMS, A. (1994): «Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, n.º 2, págs. 301-326.
- WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C.; McCORMICK, B. y SHERMAN, W.S. (1998): «Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance», *Human Resource Management*, vol. 37, n.º 1, Spring, págs. 17-29.
- WRIGHT, P.M. y SHERMAN, W.S. (1999): «Failing to find fit in strategic human resource management: theoretical and empirical problems». In P.M. WRIGHT; L.D. DYER; J.W. BOUDREAU y G.T. MILKOVICH (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management. Strategic Human Resources Management in the twenty-first century*: 53-74. Stamford, Connecticut: Jai Press LTD.
- YOUNDT, M.A.; SNELL, S.A.; DEAN, J.W. y LEPAK, D.P. (1996): «Human resource management manufacturing strategy, and firm performance», *Academy of Management Journal*, vol. 39, n.º 4, págs. 836-866.
- ZAHRA, S.A. y PEARCE, J.A. (1990): «Research Evidence on the MILES-SNOW Typology», *Journal of Management*, vol. 16, n.º 4, págs. 751-768.