

**ISIDRO PEÑA GARCÍA-PARDO**

*Profesor Asociado del Área de Organización de Empresas. Universidad de Castilla-La Mancha*

**FELIPE HERNÁNDEZ PERLINES**

*Profesor Titular del Área de Organización de Empresas. Universidad de Castilla-La Mancha*

Este trabajo ha obtenido el **Accésit Especial Estudios Financieros 2006** en la Modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don Antonio BARBA GÁLVEZ, don Alberto FUSTER DE CARULLA, don FRANCISCO GIL RODRÍGUEZ, don Miguel Ángel LÓPEZ GONZÁLEZ, doña Amparo OSCA SEGOVIA y don Rafael SAN MARTÍN CASTELLANOS.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

**Extracto:**

A partir de la década de los 90 surgen numerosos trabajos que analizan empíricamente cómo la manera en que las empresas gestionan sus recursos humanos condiciona sus resultados. Concretamente, este trabajo tiene como objetivo principal determinar el impacto de la estrategia de recursos humanos sobre los resultados empresariales. Este análisis será realizado bajo las perspectivas propuestas desde la literatura: universalista, contingente y configuracional (DELERY y DOTY, 1996; GUEST, 1997; McMAHAN, VIRICK y WRIGHT, 1999), para comprobar su validez en el contexto español y para el grupo de empresas considerado: Cooperativas de Crédito y Cajas de Ahorros.

---

## *Sumario:*

---

1. Justificación y objetivos.
2. Relación entre la estrategia de recursos humanos y los resultados empresariales.
3. Propuesta de investigación empírica.
  - 3.1. Hipótesis de investigación.
  - 3.2. Medición de las variables.
4. Desarrollo de la investigación empírica.
  - 4.1. Resultados.
5. Resumen.

Bibliografía.

Anexo.

## 1. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

En un entorno dinámico como el actual, cada vez adquieren una mayor importancia los recursos intangibles. Entre estos recursos intangibles destaca el capital humano de la empresa, ya que tal vez sea el más difícil de imitar, sobre todo cuando su gestión se fundamenta en la aplicación de sistemas que integren un gran número de variables organizativas. En esta línea, gira una parte importante de la investigación en el área, tomando como base la Teoría de Recursos y Capacidades (WRIGHT, McMAHAN y McWILLIAMS, 1994), dado que los recursos humanos reúnen los requisitos propuestos por esta teoría para constituirse en fuente de ventaja competitiva, principalmente, si los mismos se desarrollan mediante la aplicación de sistemas de prácticas de recursos humanos y mediante una gestión adecuada de la cultura organizacional (BARNEY y WRIGHT, 1998).

Este carácter estratégico asignado al factor humano, surge como consecuencia de la evolución en el campo de las teorías de la estrategia y de la Dirección de Recursos Humanos, las cuales convergen para la formación de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos. El cambio de denominación en beneficio del de Dirección Estratégica de Recursos Humanos es visto por algunos autores como: a) Una nueva etapa en el desarrollo de la función de personal (LUNDY y COWLING, 1996; CLAVER, GASCÓ y LLOPIS, 2000; VALLE CABRERA, 2003); b) Una rama diferencial que analiza la relación estrategia-recursos humanos (SCHULER y WALKER, 1990; BOXALL, 1992; SCHULER, 1992; ULRICH, 1997; BAMBERGER y MESHOUAM, 2000), fundamentada en la consideración de las personas como fuentes de ventaja competitiva (STOREY, 1992; WRIGHT y McMAHAN, 1992; DELERY y DOTY, 1996; SNELL, YOUNDT y WRIGHT, 1996); y c) Una línea de investigación que analiza el impacto de la Dirección de Recursos Humanos en los resultados organizacionales (DELERY y DOTY, 1996; FERRIS, HOCHWARTER, BUCKLEY, HAREL-COOK y FRINK, 1999), que se constituye en la base de esta investigación.

A partir de la década de los 90 surgen numerosos trabajos que analizan empíricamente cómo la manera en que las empresas gestionan sus recursos humanos condiciona sus resultados, circunstancia que, por otro lado, junto a otras que iremos repasando a lo largo de este trabajo, se constituye en uno de los elementos característicos del enfoque estratégico que ha adquirido la Dirección de Recursos Humanos en los últimos años. La investigación al respecto señala que la relación prácticas de recursos humanos-resultados, se sustenta en los siguientes aspectos: a) La inversión en capital humano mejora la productividad de los trabajadores (BARTEL, 2004); b) La aplicación de «buenas»

prácticas de recursos humanos mejora la motivación de los trabajadores (ICHNIEWSKI, SHAW y PRENUSHI, 1997); c) El incremento en la autonomía y responsabilidad concedida a los trabajadores permite a la empresa apropiarse de su conocimiento, así como reducir el número de mandos intermedios (APPELBAUM, BAILEY, BERG y KALLEBERG, 2000); d) Aumenta el compromiso de los trabajadores con la empresa y con la realización correcta de sus tareas (ICHNIEWSKI *et al.*, 1997; BATT, 2002); y e) Se reducen los niveles de absentismo y la tasa de abandono (ARTHUR, 1994, HUSELID, 1995), circunstancia esta última de gran importancia en el sector servicios, donde la rotación de los trabajadores lleva aparejada en muchos casos, de manera paralela, la rotación de los clientes (BATT, 2002).

Dentro de las aportaciones que abordan esta problemática, existe un grupo de trabajos cuyo denominador común es el reconocimiento de la existencia de una serie de prácticas de personal, denominadas de alto rendimiento, alta implicación, innovadoras o de compromiso, que tienen un valor estratégico para aquellas organizaciones que las aplican, constituyendo el denominado **enfoque universalista**. En este sentido, se sugiere que la utilización de estas prácticas de alto rendimiento llevará asociada niveles superiores de resultado, independientemente de características particulares de la organización, del sector en el que se encuentre inmersa y, de manera más amplia, de cualquier elemento del entorno (PFEFFER, 1994; ICHNIEWSKI *et al.*, 1997). Dentro de este enfoque, existe a su vez una línea de investigación desde la que, si bien se reconoce que la aplicación de una serie de prácticas de alto rendimiento influye en la productividad y beneficios de las empresas (ICHNIEWSKI *et al.*, 1997; HUSELID 1995), su efecto será mucho más notable cuando se apliquen dentro de sistemas coherentes, que se refuercen entre sí (ARTHUR, 1994; PFEFFER, 1994; HUSELID, 1995; MCDUFFIE 1995). BECKER y GERHART (1996) afirman al respecto que el efecto de las prácticas de recursos humanos en los resultados, recae en la arquitectura del sistema y no en las denominadas «mejores prácticas».

Por otro lado, y como consecuencia del enfoque estratégico que ha adoptado la Dirección de Recursos Humanos en la actualidad, aparece otro grupo de investigaciones desde las que se reconoce la necesidad de integrar las prácticas de recursos humanos o los sistemas de recursos humanos con una serie de aspectos organizativos, y principalmente, con la estrategia empresarial (MILES y SNOW, 1984; SCHULER y JACKSON, 1987; DELERY y DOTY, 1996; WOOD, 1999). Bajo este supuesto, se realizan una serie de trabajos encuadrados en las perspectivas **contingente** y **configuracional**, en función de la consideración de prácticas aisladas o sistemas de prácticas.

Revisiones teóricas recientes han identificado serias deficiencias dentro de la literatura empírica (BECKER y GERHART, 1996; DELERY, 1998; WOOD, 1999): a) Se observa que gran parte de los estudios se realizan sobre empresas pertenecientes al sector manufacturero (KATZ, KOCHAN y WEBER, 1985; ARTHUR, 1992, 1994; MCDUFFIE, 1995; ICHNIEWSKI *et al.*, 1997; YOUNDT, SNELL y DEAN, 1996; APPELBAUM, BAILEY, BERG y KALLEBERG, 2000; SANZ y SABATER, 2002), ignorando que en las economías capitalistas el mayor número de trabajadores se encuentra empleado en el sector servicios<sup>1</sup>; b) Mientras que el término estratégico, en cierto modo, lleva implícito la necesidad de aplicar el análisis en un nivel corporativo, en muchos de los principales estudios (ARTHUR, 1992, 1994; MCDUFFIE, 1995; YOUNDT *et al.*, 1996; ICHNIEWSKI *et al.*, 1997) el nivel de análisis es la unidad de negocio o el

<sup>1</sup> A este respecto GUEST, MICHIE, CONWAY y SHEEHAN (2003), destacan la tendencia existente en la literatura de realizar los estudios en el sector servicios.

establecimiento; y c) Considerando que otro de los rasgos evolutivos de la función de personal que favorecen la adquisición de su carácter estratégico es el reconocimiento de una serie de variables que condicionan la relación recursos humanos-resultados –principalmente la estrategia empresarial–, comparativamente dicha variable ha sido incorporada en un número reducido de trabajos (BANKER, LEE, POTTER y SRINIVASAN, 1996; DELERY y DOTY, 1996; GUTHRIE, SPELL y NYAMORI, 2002, HOQUE, 1999; HUSELID, 1995; BOSELIE, PAAUWE y JANSSEN, 2001), y en todo caso, los resultados obtenidos se encuentran lejos de los propuestos.

Este trabajo tiene como **objetivo principal** determinar el impacto de la estrategia de recursos humanos sobre los resultados empresariales. Este análisis será realizado bajo las perspectivas propuestas desde la literatura: universalista, contingente y configuracional (DELERY y DOTY, 1996; GUEST, 1997; McMAHAN, VIRICK y WRIGHT, 1999), para comprobar su validez en el contexto español y para el grupo de empresas considerado.

Este estudio será circunscrito a las Cooperativas de Crédito y Cajas de Ahorros, entidades pertenecientes a la Economía Social, que junto con los Bancos constituyen el sector bancario español. La elección de esta población viene **justificada** porque:

- La mayor parte de los estudios revisados se circunscriben al ámbito americano y europeo, existiendo un número de trabajos limitado que analice la realidad española.
- De manera similar, se ha escrito mucho sobre el funcionamiento y eficiencia de las empresas pertenecientes a la Economía Social, y existen diversas opiniones acerca de sus ventajas y desventajas en relación con el resto de empresas. Sin embargo, es bastante reducido el número de trabajos en los que se analizan las prácticas de recursos humanos (SANCHÍS y SORIANO, 2000; ARCAND *et al.*, 2002; CANO y CÉSPEDES, 2003; SAÁ y GARCÍA-FALCÓN, 2004).
- Por otro lado, es destacable que muchas de las características y principios en los que se fundamenta la Economía Social, son las denominadas «prácticas de alto rendimiento» o «mejores prácticas» en lo que a gestión de recursos humanos se refiere desde, como detallaremos a continuación, una perspectiva o enfoque universalista.
- Si bien, como hemos señalado anteriormente, la mayoría de los estudios dentro del área se han circunscrito al sector manufacturero, existe una parte de la investigación que trata de demostrar posibles relaciones entre actitudes de los empleados, muy condicionadas por la política de personal (SCHNEIDER y BOWEN, 1985; JOHNSON, 1996), y satisfacción de los clientes. Dadas las características propias de los servicios, se puede afirmar que estas relaciones son mucho más significativas en este sector, dado el contacto directo con el cliente y por las interacciones continuas que se producen con el mismo (BATT, 2002). Asimismo, elegimos un sector altamente competitivo, en el que el factor clave de éxito son las personas.
- Son precisamente las Cooperativas de Crédito y las Cajas de Ahorros, las entidades pertenecientes al sector financiero que en los últimos años están incrementando su cuota de mercado y han generado mayores niveles de empleo.

- Por último, existe dentro del Área de Organización de Empresas de la Universidad de Castilla-La Mancha una línea de investigación dedicada al estudio de las organizaciones que componen la Economía Social.

## 2. RELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS Y LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

A continuación pasaremos a revisar la literatura que analiza la repercusión de las prácticas de recursos humanos adoptadas por las organizaciones en los resultados empresariales. Como hemos indicado anteriormente, éste es precisamente uno de los aspectos que impulsan la elaboración de los modelos de Dirección Estratégica de Recursos Humanos (CHADWICK y CAPELLI, 1999; KHATRI, 2000; SASTRE y AGUILAR, 2003). DELERY y DOTY (1996) afirman que las prácticas estratégicas de recursos humanos son aquellas que están relacionadas, teórica y empíricamente, con niveles de rendimiento superiores.

Dentro de la literatura, el análisis de la efectividad de la gestión de recursos se asemeja al estudio de una «caja negra», en tanto que se producen una serie de combinaciones entre las prácticas de personal, dando lugar a resultados concretos, sin poder establecer claramente qué circunstancias o actuaciones desencadenan los resultados deseados. Partiendo de esta base, resulta fundamental resaltar la falta de consenso existente dentro de la literatura en cuanto a las prácticas de recursos humanos a considerar y respecto de las medidas de resultado utilizadas como indicadores del éxito de dichas actividades.

En el cuadro resumen recogido en el anexo, lo que sí podemos observar es que existen una serie de prácticas que son incluidas en gran número de trabajos como: reclutamiento interno, selección rigurosa, planificación de carreras, participación, autonomía, equipos de trabajos –autogestionados y para la mejora de la calidad–, diseño de puestos y retribución variable en función del rendimiento del trabajador.

Por otro lado, DYER y REEVES (1995), a partir de una revisión de la literatura empírica existente hasta el momento, clasificaron las medidas de resultado que, con carácter general, son consideradas para determinar la efectividad de las actividades de personal:

- Aquellas relacionadas directamente con las actitudes y comportamiento de los individuos, particularmente, absentismo y rotación.
- Resultados operativos como productividad y calidad.
- Resultados organizacionales de tipo financiero –beneficios o rentabilidad– y de mercado –ventas, cuota de mercado o satisfacción del cliente–.

En cuanto a la forma de hacerlas operativas, pueden utilizarse indicadores objetivos (HUSELID, 1995; DELERY y DOTY, 1996), o bien percepciones de los directivos sobre el grado de cumplimiento de los mismos (DELANEY y HUSELID, 1996). En algunos trabajos se combinan ambos indicadores (GUEST *et al.*, 2003).

En cuanto a los enfoques propuestos para su estudio, tampoco podemos hablar de la existencia de consenso. Así, DELERY y DOTY (1996) y McMAHAN *et al.* (1999) clasifican estos enfoques o taxonomías en tres grupos: enfoque universalista, enfoque contingente y enfoque configuracional.

Bajo el primero de estos enfoques, **universalista**, se propone que algunas prácticas de recursos humanos son siempre mejores que otras (PFEFFER, 1994, 1998; HUSELID, 1995) –enfoque universalista subfuncional–. Dentro de este enfoque, existe un grupo de trabajos que proponen el estudio de sistemas o conjuntos de prácticas internamente consistentes –enfoque universalista sistémico–. De esta forma, la consecución de los objetivos organizacionales requiere la aplicación de esas mejores prácticas en todos los aspectos de la relación laboral. Los principales problemas de la consideración de sistemas de prácticas estriban en la definición de qué variables incluir en los mismos –diferentes investigadores incluyen variables distintas– y en la dificultad existente para medir tanto la eficiencia de los mismos, como las posibles sinergias generadas por su utilización.

La segunda perspectiva, **contingente**, tiene como planteamiento central que la eficiencia de la organización está estrechamente relacionada con el ajuste entre la Dirección de Recursos Humanos y una serie de aspectos organizacionales como son estrategia, ciclo de vida, estructura o tecnología. La asunción implícita del enfoque es que aquellas empresas que consigan alinear su estrategia con la Dirección de Recursos Humanos obtendrán mejores resultados (GUEST, 1997). Al igual que para el anterior, se puede establecer una división del mismo en: enfoque contingente subfuncional y enfoque contingente sistémico, dependiendo de la consideración de prácticas con carácter individual o integradas en sistemas, respectivamente.

YOUNDT *et al.* (1996) afirman que los enfoques universalista y contingente, lejos de «competir» entre sí, son complementarios, señalando que el primero permite examinar el beneficio de la aplicación de una serie de prácticas de personal en todos los contextos, mientras que con el segundo se concreta esta relación, considerando circunstancias particulares de tipo sectorial, tecnológico o estratégico.

El último de ellos, enfoque **configuracional**, hace referencia a la necesidad de integración y coherencia entre las distintas prácticas de recursos humanos aplicadas –ajuste interno–, así como la necesidad de adecuar las mismas a las condiciones particulares de la organización –ajuste externo–. La investigación configurativa en cualquier rama busca la explicación de un determinado fenómeno a través de la determinación de grupos homogéneos de empresas. La misma está basada en tipologías concretas e ideales <sup>2</sup>, en oposición a clasificaciones categóricas de fenómenos observables, y está fundamentada en la condición de equifinalidad, según la cual distintas configuraciones pueden servir

<sup>2</sup> Que han sido desarrolladas teóricamente y concebidas para maximizar el nivel de ajuste interno, para posteriormente «encajarlas» con otras circunstancias de la empresa.

como punto de partida para la obtención de mejores resultados. Bajo este enfoque, se considera que el efecto de la aplicación de una serie de prácticas de recursos humanos en los resultados tiene un carácter sinérgico. Fundamentándose en la Teoría de Recursos y Capacidades, WRIGHT y McMAHAN (1992) señalan que éste es el enfoque adecuado para el estudio de la influencia de la gestión de recursos humanos en los resultados <sup>3</sup>. En este sentido, afirman que para que se produzca un aumento de los resultados, debe existir un alto grado de ajuste tanto horizontal, entre las distintas prácticas de recursos humanos, como vertical, con la estrategia de la empresa u otros aspectos organizativos.

GUEST (1997), por su parte, para realizar una clasificación de la investigación dentro de este campo, considera tres tipos de ajuste: interno, externo y configuracional. Sus definiciones de ajuste externo y configuracional son similares a las descritas anteriormente. Sin embargo, mientras que DELERY y DOTY (1996) sitúan el ajuste interno dentro de la perspectiva configuracional, GUEST (1997) lo incluye dentro de la perspectiva universalista. Esto no se encuentra en consonancia con la definición de perspectiva universalista propuesta por DELERY y DOTY (1996), donde afirman que la misma es «...la forma más simple de analizar la repercusión de los recursos humanos en los resultados, donde la relación entre una variable independiente y otra dependiente es universal para toda una población». Esta falta de consenso en cuanto a los enfoques o perspectivas que articulan la investigación empírica hace que los mismos trabajos sean encuadrados bajo distintos enfoques, dependiendo del autor que realice la clasificación.

El criterio de clasificación utilizado en este trabajo –incluida en el anexo– será dividir la investigación en universalista, contingente y configuracional. Dentro de las dos primeras distinguiremos, a su vez, entre trabajos que analicen el efecto de prácticas individuales de aquellos que consideren sistemas de prácticas. El criterio para diferenciar las perspectivas universalista y contingente con sistemas de prácticas, respecto de la configuracional, será la forma de operacionalizar el sistema. De esta forma, aquellos trabajos en los que para su operacionalización se consideren tipologías ideales, y se fundamenten en el supuesto de equifinalidad, serán clasificados dentro de la perspectiva configuracional, mientras que aquellos sistemas construidos bajo el supuesto de relaciones aditivas serán incluidos dentro de la perspectiva universalista o contingente dependiendo de si proponen algún tipo de ajuste externo.

### 3. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

A continuación, pasamos a detallar aquellas cuestiones relativas al trabajo empírico. El diseño de la investigación es el plan de trabajo desarrollado en el que se especifican todos aquellos aspectos considerados en la tesis doctoral, como son las fuentes de información utilizadas, variables consideradas y métodos de recogida y análisis de la información. El diseño de la investigación ha de realizarse de manera que permita la consecución de los objetivos propuestos.

<sup>3</sup> De hecho su definición de Dirección Estratégica de Recursos Humanos es la de «patrón o conjunto de actividades planificadas de recursos humanos con la finalidad de conseguir los objetivos organizacionales».



Como ha quedado suficientemente especificado durante este trabajo, existe un consenso generalizado sobre el efecto positivo de la Dirección de Recursos Humanos en los resultados empresariales (HUSELID, 1995; DELERY y DOTY, 1996; HUSELID y BECKER, 1996; KHATRI, 2000). El objetivo principal de esta investigación es analizar la repercusión de la estrategia de recursos humanos sobre los resultados, en un sector concreto, y para dos grupos de empresas determinados: **Cooperativas de Crédito y Cajas de Ahorros**.

De esta forma, trataremos de contrastar una serie de hipótesis formuladas bajo los enfoques universalista, contingente y configuracional con la finalidad de obtener resultados significativos que apoyen y refuercen las propuestas realizadas desde la literatura para los tipos de organización considerados.

### 3.1. Hipótesis de investigación.

Con la finalidad de exponer las hipótesis cuestionadas se han planteado dos modelos teóricos con los que pretendemos abarcar las relaciones que, con carácter general, han sido planteadas dentro de la literatura empírica.

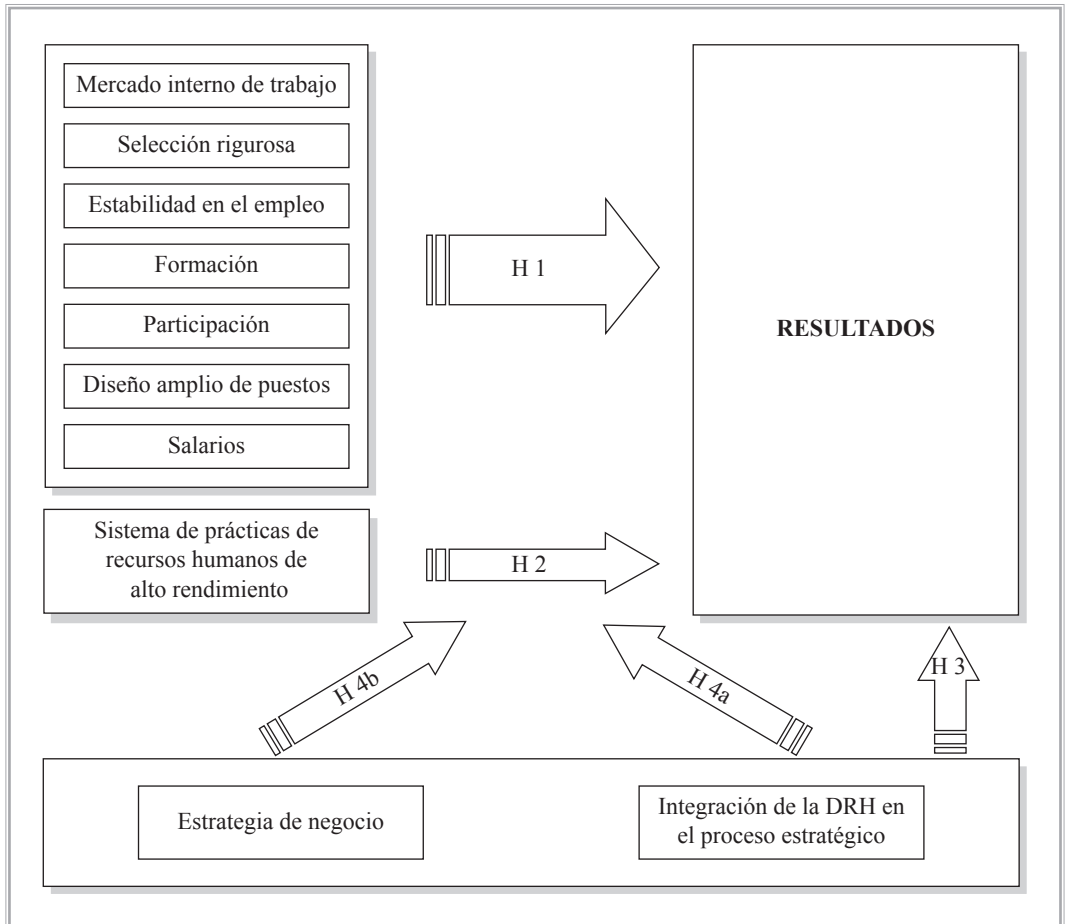
El primero de los modelos –**figura 1**–, será el utilizado para realizar el contraste de las hipótesis realizadas bajo los enfoques universalista y contingente. Concretamente, en primer lugar, planteamos la primera hipótesis de la investigación que hace referencia al impacto en los resultados de la aplicación de una serie de prácticas de alto rendimiento, con carácter individual. La misma se descompone a su vez en siete subhipótesis, para cada una de las variables consideradas. Las prácticas incluidas vienen justificadas: a) Por su consideración con carácter reiterado en la literatura –como queda recogido en el anexo–; y b) Porque son las que utilizan DELERY y DOTY (1996) –trabajo en el que nos apoyamos para el contraste de las hipótesis configuracionales– en la determinación de los sistemas ideales de recursos humanos.

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

- a) *Las empresas que establecen mercados internos de trabajo obtienen mejores resultados.*
- b) *Las empresas que utilizan técnicas rigurosas de selección obtienen mejores resultados.*
- c) *Las empresas que ofrecen empleo estable a sus trabajadores obtienen mejores resultados.*
- d) *Las empresas que desarrollan con carácter regular y formal actividades formativas obtienen mejores resultados.*
- e) *Las empresas que fomentan y facilitan la participación de sus trabajadores obtienen mejores resultados.*

- f) Las empresas que diseñan los puestos de manera amplia, permitiendo el desarrollo de iniciativas propias obtienen mejores resultados.
- g) Las empresas que aplican sistemas retributivos orgánicos obtienen mejores resultados.

**Figura 1.** Modelos universalista y contingente propuestos.



FUENTE: *Elaboración propia.*

Dentro del enfoque universalista, desde su aproximación sistémica, proponemos una hipótesis que hace referencia al efecto positivo que tiene sobre los resultados la aplicación de sistemas de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento. La misma, como ya hemos dicho, tiene su base teórica en una serie de aportaciones (HUSELID, 1995; WRIGHT, SMART y McMAHAN, 1995; KALLEBERG, KNOKE, MARSDEN y SPAETH, 1996; YOUNDT *et al.*, 1996; CONYON y READ, 1999; BAE y LAWLER, 2000; GUTHRIE, 2001; GUEST *et al.*, 2003) que plantean la necesidad de analizar las políticas de personal de

manera conjunta, fundamentada en la existencia de complementariedades entre las mismas. En estos trabajos se reconoce que el efecto derivado de la interacción entre las variables se constituye en un determinante importante de la productividad (ICHNIOWSKI *et al.*, 1997). Según estas afirmaciones proponemos la siguiente hipótesis:

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

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

El contraste de la primera hipótesis contingente que, al igual que para la otra, será realizado aplicando el método de regresión jerárquica con interacciones, nos permitirá, en el paso previo a la introducción de interacciones, comprobar el efecto que ejerce la variable integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso estratégico sobre los resultados –hipótesis 3–. Esta hipótesis se encuentra en la línea de un grupo de aportaciones teóricas (GOLDEN y RAMANUJAN, 1985; LENGNICK-HALL y LENGNICK-HALL, 1988; TORRINGTON y HALL, 1998; BROCKBANK, 1999) según las cuales la consideración de los recursos humanos como elemento clave en la formulación de la estrategia lleva aparejada la consecución de ventajas competitivas. La hipótesis planteada es la siguiente:

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

Para la justificación de la hipótesis 4a, dada la no existencia de literatura previa <sup>4</sup>, partiremos del clásico marco de referencia propuesto por MILES y SNOW (1978), según el cual toda organización debe hacer frente a dos objetivos contradictorios para garantizar su supervivencia y desarrollo competitivo: a) Adaptación externa e b) Integración interna. La adaptación externa comprende todas aquellas actividades orientadas al conocimiento del entorno y la dirección del proceso de ajuste estratégico externo. La integración interna viene dada por las tareas centradas en el análisis de la organización y la dirección del proceso de ajuste interno.

El nivel en que una organización logra el ajuste externo mide su grado de eficacia <sup>5</sup>, mientras que el nivel en que consigue el ajuste interno mide su grado de eficiencia <sup>6</sup>. La empresa ha de man-

<sup>4</sup> Tradicionalmente, la variable de contingencia más considerada es la estrategia de negocio (MILES y SNOW, 1984; SCHULER y JACKSON, 1987; HUSELID, 1995; DELERY y DOTY, 1996; YOUNDT *et al.*, 1996), junto con algunas variables del contexto como la tecnología DATTA *et al.* (2005) o el ciclo de vida (GERSTEIN y REISMAN, 1983). WRIGHT, McCORMICK, SHERMAN y McMAHAN (1999), son los primeros autores que proponen una variable de contingencia relacionada directamente con la Dirección de Recursos Humanos como es la participación de los trabajadores.

<sup>5</sup> Ya que la consecución de sus objetivos depende de su adaptación constante a la circunstancias del entorno.

<sup>6</sup> En función de los recursos consumidos para la consecución de dichos objetivos.

tener un difícil equilibrio entre el ajuste de sus características organizativas a los cambios ambientales y el ajuste de sus elementos internos en torno a determinados fines y rutinas, puesto que ambas directrices son contradictorias. Cada vez que la organización debe realizar un cambio externo para adecuarse al entorno, la eficiencia interna es reducida de forma temporal. Del mismo modo, la ausencia de cambios relevantes incrementa la eficiencia interna mediante el perfeccionamiento de las actividades preestablecidas, pero aumenta la probabilidad de que la organización pierda el ajuste con el ambiente exterior. La empresa, como un tipo especial de organización con ánimo de lucro, debe enfrentarse a este equilibrio a lo largo del tiempo que, de forma simplificada, denominamos problema estratégico.

En el ámbito de los recursos humanos, la reducción en la eficiencia interna que se produce como consecuencia de la constante adaptación a un entorno cambiante, será tanto menor cuanto más integrada esté la Dirección de Recursos Humanos. Esta hipótesis, por tanto, hace referencia a la necesidad de integrar los aspectos relativos al personal en el proceso de planificación estratégica como garantía del éxito de las actividades de recursos humanos realizadas.

Hasta el momento, con carácter empírico, esta variable había sido incluida únicamente como determinante de los resultados (BAE y LAWLER, 2000; BJÖRKMAN y XIUCHENG, 2002), sin considerar que posiblemente la efectividad de las políticas de personal se encuentre supeditada a esa integración. De hecho, si revisamos las críticas que ha recibido el enfoque contingente, podemos encontrar una que, fundamentada en que la estrategia competitiva que desarrollan las empresas puede ser distinta en función del producto o del mercado, articular las actividades de personal en base a la misma puede no tener fundamentos lo suficientemente firmes (TYSON, 1997). De hecho, ULRICH (1997) llega a afirmar que este aspecto –integración recursos humanos-estrategia– es el que ha generado mayores niveles de controversia y confusión<sup>7</sup>. Esta circunstancia hace que sea necesario replantear el cometido de la Dirección de Recursos Humanos, asumiendo nuevos roles (CALDWELL, 2004). En este sentido, el planteamiento que hacemos en este trabajo es que el éxito de las políticas de recursos humanos, más que del ajuste entre las mismas y la estrategia desarrollada por la empresa, está supeditado a la integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso de planificación e implantación estratégica como garantía de la adecuación entre la gestión de recursos humanos y las necesidades estratégicas de la empresa. Esto puede suponer un cambio de orientación en el análisis de la efectividad de las prácticas de recursos humanos desde: a) La búsqueda del ajuste y coherencia con la estrategia de negocio, hacia la flexibilidad y adaptación a unas necesidades estratégicas variadas y cambiantes; y b) El análisis del contenido de la estrategia de recursos humanos, hacia el estudio del proceso de implantación de la misma.

La hipótesis 4b es la hipótesis contingente más propuesta dentro de la literatura. Según la misma, la estrategia de negocio modera la relación entre los recursos humanos y los resultados. La base teórica de este planteamiento es la Teoría del Comportamiento, de forma que el desarro-

<sup>7</sup> Considérense las diferencias en las propuestas de los principales modelos teóricos de MILES y SNOW (1984) y SCHULER y JACKSON (1987).

llo de una estrategia determinada requiere de comportamientos concretos, que se consiguen actuando sobre los empleados mediante la política de personal aplicada (MILES y SNOW, 1984; SCHULER y JACKSON, 1987; HUSELID, 1995; DELERY y DOTY, 1996; YOUNDT *et al.*, 1996). Concretamente, esta hipótesis se encuentra en la línea de un grupo de trabajos donde se propone que el efecto sobre los resultados de la aplicación de sistemas de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en empresas que desarrollan estrategias de diferenciación o prospectivas es superior (ARTHUR, 1994; HUSELID, 1995; McDUFFIE, 1995; BAE y LAWLER, 2000; BAYO y MERINO, 2002; CHAN, SHAFFER y SNAPE, 2004). Este planteamiento se fundamenta principalmente en que el desarrollo de estas estrategias requiere de trabajadores polivalentes, cualificados, motivados e implicados.

Esta propuesta es, en parte, contraria a la que realizaremos para su posterior validación bajo el enfoque configuracional, ya que los sistemas retributivos orgánicos y la variable diseño amplio de puestos son incluidas dentro de los sistemas de mercado, que se adecuan a la estrategia prospectiva, mientras que el resto de prácticas quedan encuadradas dentro de los sistemas internos que se adaptan a la estrategia defensiva.

Por otro lado, otra diferencia importante entre la perspectiva contingente con sistemas de prácticas y la configuracional es de tipo metodológico, en tanto que el contraste de la primera implica la introducción de interacciones en modelos de regresión, que no es adecuada para la validación configuracional (BECKER y GERHART, 1996<sup>8</sup>; DELERY y DOTY, 1996).

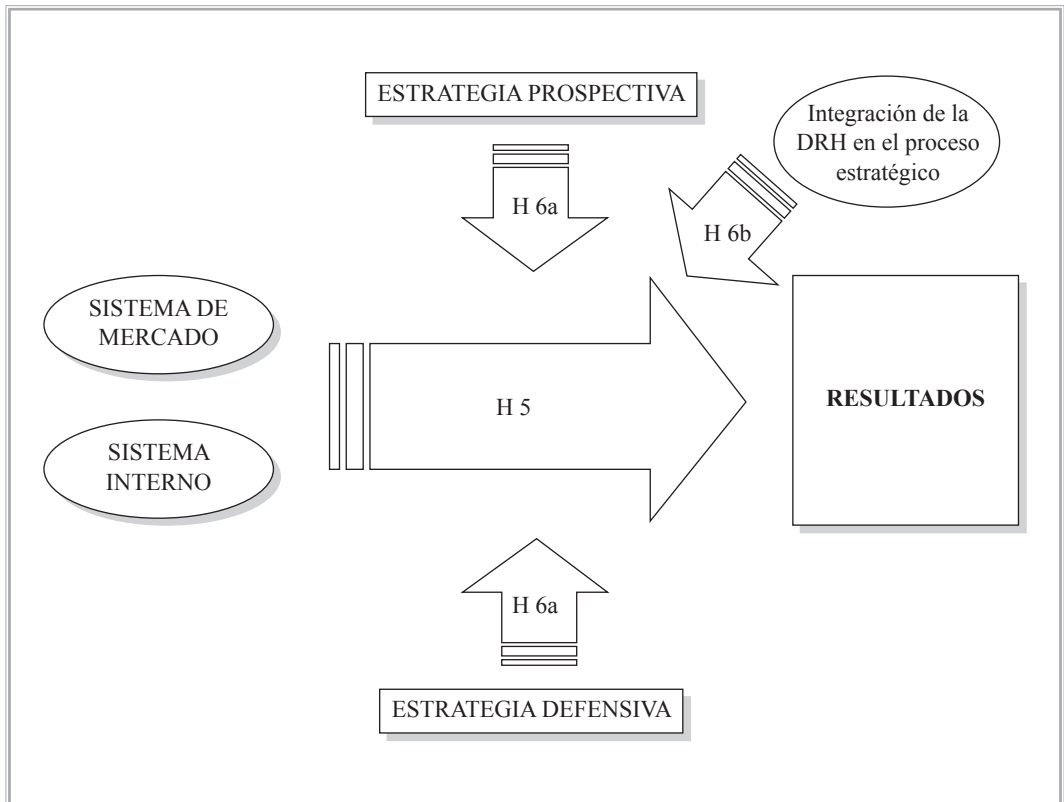
Las hipótesis planteadas bajo el enfoque contingente quedan recogidas a continuación:

**HIPÓTESIS 4:** *La relación entre los sistemas de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y los resultados se encuentra moderada por:*

- a) *La integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso estratégico.*
- b) *La estrategia de negocio, siendo superior en aquellas empresas que desarrollan estrategias prospectivas.*

El último de los contrastes será el correspondiente al enfoque configuracional –**figura 2**–. Desde esta perspectiva, y como queda recogido en la figura, se plantearán dos hipótesis. Las mismas están fundamentadas en que el ajuste interno de las prácticas desarrolladas permite la consecución de niveles superiores de resultados.

<sup>8</sup> Concretamente, afirman que la presencia de una interacción significativa supone la existencia de una combinación óptima, que va en contra de la idea de equifinalidad defendida desde la Teoría Configurativa.

**Figura 2.** Modelo configuracional propuesto.

FUENTE: *Elaboración propia.*

La primera de ellas hace referencia al efecto positivo en los resultados de la adopción de sistemas ideales de recursos humanos. Mediante la aplicación de técnicas de agrupación se intentarán identificar sistemas similares a los propuestos por DELERY y DOTY (1996) –interno y mercado–, para comprobar si la adopción de los mismos repercute positivamente en los resultados. En base a estos planteamientos proponemos para su posterior validación la siguiente hipótesis:

**HIPÓTESIS 5:** *La adopción de sistemas ideales de gestión de recursos humanos se traduce en mejores resultados.*

Por último, y continuando con la propuesta de estos autores, se analizará el efecto en los resultados del ajuste de estos sistemas con las estrategias prospectiva y defensiva. Asimismo, seguimos incorporando la variable integración como elemento clave de la efectividad de las políticas de personal; en este caso, como moderadora de la efectividad de los sistemas ideales de recursos humanos.

**HIPÓTESIS 6:** *El ajuste de estos sistemas ideales con:*

- a) *La estrategia de negocio, de manera que la aplicación de sistemas internos en empresas defensivas y de sistemas de mercado en empresas prospectivas, se traduce en mejores resultados.*
- b) *La variable integración se traduce en mejores resultados.*

**3.2. Medición de las variables.***3.2.1. Prácticas de recursos humanos.*

Podemos afirmar que la determinación de medidas adecuadas de las prácticas de recursos humanos aplicadas por las empresas es uno de los grandes desafíos a los que se enfrenta la investigación en este campo (HUSELID, 1995; WRIGHT y SHERMAN, 1999) y que se trata de una cuestión no exenta de problemas (WRIGHT y SHERMAN, 1999). El principal tiene que ver con las distintas «versiones» que puede adoptar una práctica determinada –formación formal o informal–, así como por la falta de consenso existente en cuanto a la forma en que las distintas actividades de personal llegan a ser efectivas.

La primera variable considerada es la existencia de mercados internos de trabajo, medida a través de la escala propuesta por DELANEY y HUSELID (1996), que consideran, por un lado, la utilización de fuentes internas de reclutamiento y la utilización por parte de la empresa de planes de carrera para sus empleados. El establecimiento de mercados internos de trabajo asegura que las personas que ocupen cargos directivos tengan un conocimiento total de la empresa, negocio, proceso productivo y tecnología (PFEFFER, 1998).

La rigurosidad de las actividades de selección desarrolladas por la empresa es una característica del proceso de selección que asegura la idoneidad de los nuevos empleados a las necesidades de la empresa y su capacidad para desarrollar las políticas establecidas por ésta. Para su medición se utilizó la escala propuesta por SNELL y DEAN (1992).

Por otro lado, dentro del análisis del proceso de contratación, analizaremos el nivel de estabilidad en el empleo que las empresas ofrecen a sus empleados. Esta variable es un indicador del compromiso de la empresa con sus trabajadores (PFEFFER, 1998). Para su medición se incluyen cuatro ítems adaptados de DELERY y DOTY (1996), relativos al tiempo de permanencia de los empleados en la compañía y al tipo de contrato que realiza la empresa.

La formación es una de las variables que además de ser incluida en muchos trabajos (e.g. HUSELID, 1995), se constituye en la mayoría de los casos en un factor explicativo del resultado. Para su medición se adaptaron una serie de ítems del trabajo de SNELL y DEAN (1992) para determinar la intensidad de estas actividades.

La participación de los trabajadores determina el grado de intervención de los mismos en la toma de decisiones, así como la manera en que la empresa establece mecanismos para incorporar las percepciones y sugerencias de los individuos en el proceso de dirección. El establecimiento de mecanismos de participación incrementa la satisfacción de los empleados y su productividad (PFEFFER, 1998). Considerada ampliamente dentro de la literatura (e.g. ARTHUR, 1994) fue medida utilizando la escala propuesta por DELERY y DOTY (1996).

La variable diseño amplio de puestos intenta precisar en qué grado la compañía fomenta la rotación entre los distintos puestos y concede autonomía a los trabajadores para la realización de sus tareas. Con carácter empírico, estas variables han sido incluidas en diversos trabajos (e.g. BAYO y MERINO, 2002) y ha sido medida mediante una escala compuesta por cuatro ítems.

Por último, la política retributiva ha sido medida utilizando la escala desarrollada en el trabajo de SAURA y GÓMEZ MEJÍA (1996). Dada la complejidad de dicha escala –sobre todo por el número de ítem que la componen–, se optó por extraer los más relevantes, que a su vez han sido considerados de manera reiterada en diversas investigaciones como son componentes de la retribución y determinación, nivel salarial y equidad interna.

Por otro lado, y dado que éste ha sido un elemento clave en la conceptualización de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos, se hace necesario analizar la repercusión que tiene en los resultados el hecho de integrar la Dirección de Recursos Humanos dentro de la Dirección General, como elemento fundamental en el proceso de planificación estratégica. Para ello, utilizaremos una escala basada en el trabajo de BECKER y HUSELID (1998) y aplicada, con mínimas adaptaciones en trabajos como el de BJÖRKMÁN y XIUCHENG (2002) o KHATRI (2000), compuesta por tres ítems.

### 3.2.2. Determinación de los sistemas de recursos humanos.

Otro de los aspectos clave de esta investigación consiste en definir una metodología para hacer operativa la variable sistema de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento. A fin de crear una variable que refleje dicho sistema, se deben determinar, por un lado, las actividades a incluir en el mismo, y, por otro, la manera de medirlo. En cuanto a las variables, consideraremos aquellas utilizadas por DELERY y DOTY (1996), para proponer sus dos sistemas de empleo. Estas variables son las anteriormente descritas, y nos servirán previamente para contrastar las hipótesis universalistas con prácticas individuales. Para hacer operativa la variable sistema de recursos humanos, con carácter general, dentro de la literatura empírica encontramos las siguientes técnicas: a) BIRD y BECHLER (1995) identifican la estrategia o sistema de recursos humanos aplicando el método del párrafo en términos similares a los utilizados para determinar la estrategia de negocio; b) Sumando el número de prácticas que desarrolla una compañía (SELS, WINNE, MAES, FAEMS, DELMOTTE y FORRIER, 2003; WRIGHT, GARDNER y MOYNIHAN, 2003). Esta técnica se utiliza principalmente cuando las variables son dicotómicas. Cuando las mismas son medidas mediante escalas *likert* se considera la mediana como punto de corte (DELANEY y HUSELID, 1996); c) Mediante un análisis factorial que permita identificar diferentes dimensiones del sistema de recursos humanos (HUSELID, 1995; PATTERSON, WEST, LAWTHORN y NICKE, 1997; BOSELIE, PAAUWE y RICHARDSON, 2003; CANO y CÉSPEDES, 2003; HARTOG y VERBURG, 2004; RODRÍGUEZ, 2004); d) Mediante un análisis *cluster*, que identifique grupos homogé-



neos en cuanto a las prácticas adoptadas, o simplemente determinando grupos de empresas en función del número de prácticas de recursos humanos aplicadas (ARTHUR, 1994; HUSELID y BECKER, 1996; CONYON y READ, 1999; APPLEBAUM *et al.*, 2000; BAYO y MERINO, 2000; MICHIE y SHEEHAN, 2001); y e) La tendencia principal en la literatura es la de construir un solo índice que, con carácter aditivo, contenga un grupo de prácticas determinado, recogiendo aspectos relativos a la selección, formación, desarrollo, retribución y diseño de puestos (BAE y LAWLER, 2000; RAMSAY, SCHOLARIOS y HARLEY, 2000; DATTA, GUTHRIE y WRIGHT, 2005).

En nuestro trabajo utilizaremos la última, elaborando un índice construido a partir de las puntuaciones obtenidas para cada una de las variables, de manera que valores altos en el mismo, significan la adopción de sistemas de recursos humanos de alto rendimiento. La elección de esta forma de hacer operativo el sistema se encuentra en que BECKER y HUSELID (1998) destacan que, sin estar exenta de limitaciones, ésta es la manera más indicada para construir un índice de recursos humanos por dos razones fundamentales: a) Un solo índice es reflejo de la noción de un único sistema de Dirección de Recursos Humanos como activo estratégico; b) Dado que este índice se construye a partir de combinaciones de los valores de las escalas, existen múltiples alternativas que permiten mejorar los resultados.

### 3.2.3. Resultado empresarial.

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

Dentro de la investigación empírica existen, principalmente, cuatro tipos de indicadores (DYER y REEVES, 1995):

- Resultados directamente relacionados con los recursos humanos como absentismo, rotación, satisfacción en el empleo, compromiso o flexibilidad (KATZ, KOCHAN y WEBER, 1985; HOQUE, 1999; BAE y LAWLER, 2000; WHITENER, 2001; GELADE e IVERY, 2003).
- Resultados operativos intermedios como productividad o calidad (ARTHUR, 1994; HUSELID, 1995; BANKER, FIELD, SCHROEDER y SINHA 1996; KOCH y McGRATH, 1996; BARRON, BERGER y BLACK, 1999; APPLEBAUM *et al.*, 2000; BARRETT y O'CONNELL, 2001; GUTHRIE *et al.*, 2002).
- Resultados a nivel organizacional donde podemos distinguir entre resultados financieros –beneficio y rentabilidad– o medidas de resultado subjetivas, basadas en percepciones de los directivos en relación a empresas competidoras, considerando variables como calidad del producto/servicio, imagen o crecimiento de la cuota de mercado (TERPSTRA y ROZELL, 1993; DELANEY y HUSELID, 1996; KALLEBERG, KNOKE, MARSDEN y SPAETH, 1996; BECKER y HUSELID, 1998; HUANG 2000; ARCAND, BAYAD y FABI, 2002).
- De mercado, como precio de las acciones o dividendos recibidos por los accionistas (RAJAGOPALAN, 1996; MOLINA y ORTEGA, 2003).

En nuestro trabajo, por un lado, incluiremos una medida de resultados empresariales de tipo subjetivo basándonos en la propuesta de DELANEY y HUSELID (1996), fundamentados en que: a) Los indicadores financieros adolecen de una serie de limitaciones debido a que los mismos, y a pesar de estar fundamentados en resultados contables, no recogen muchos aspectos que pueden ser indicios claros de la situación de la empresa; y b) Por la tendencia existente dentro de la literatura a utilizarlos.

#### 3.2.4. Variables de control.

El tamaño es una variable de control considerada en gran parte de los estudios revisados. Incide de manera directa en la productividad de los trabajadores por su relación con la consecución de economías de escala. Asimismo, como quedó descrito en el epígrafe 2, el tamaño de la empresa es un condicionante de las prácticas de personal adoptadas por las empresas. Para medir esta variable, y en línea con numerosos estudios (HUSELID, 1995; KOCH y McGRATH, 1995; GUTHRIE, SPELL y NYAMORI, 2002) hemos considerado el número de empleados que forman parte de la compañía. A estos datos se les aplicó la transformación logarítmica para normalizarlos.

Por otra parte, se considerará la forma jurídica de la organización, esto es, si la misma es una Cooperativa de Crédito o una Caja de Ahorros. Adicionalmente, se intentará determinar si las prácticas adoptadas en función de la forma jurídica difieren de manera significativa.

Otra de las variables de control que será incluida en la investigación es el grado de influencia de los sindicatos en las organizaciones objeto de estudio. De esta forma, y dada la falta de homogeneidad en los estudios que analizan la repercusión de los sindicatos en los resultados, intentaremos determinar su efecto para el grupo de empresas considerado.

## 4. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Con la finalidad de contrastar las hipótesis propuestas procedimos al envío de un cuestionario dirigido al responsable de recursos humanos de las Cooperativas de Crédito y Cajas de Ahorros españolas. El proceso de recogida de cuestionarios finalizó en diciembre de 2004. Uno de los principales problemas de este trabajo es el número reducido de entidades que componen la población que cumplieren los requisitos básicos para formar parte del mismo, esto es, un tamaño mínimo que garantizase un cierto nivel de desarrollo del área objeto de estudio. Por ello se hacía necesario conseguir respuesta de un alto porcentaje de organizaciones, para lo que se hizo necesario repetir numerosas veces el envío, la realización de contactos telefónicos y, en algunos casos, la visita personal a la entidad correspondiente. Concretamente, la población está compuesta por 83 Cooperativas de Crédito y 47 Cajas de Ahorros. De las 83 Cooperativas de Crédito, 20 no tenían el tamaño mínimo, por lo que el envío se realizó a las 63 restantes. En total recibimos 53 cuestionarios. De éstos, 5 fueron considerados no válidos debido a inconsistencia en las respuestas, al no cumplimiento del criterio del número mínimo de empleados o por encontrarse incompletos. Por lo tanto, la muestra final queda

compuesta por 48 organizaciones, que representan un 44 por 100 de tasa de respuesta. La ficha técnica de la investigación queda reflejada en la **tabla 1**.

**Tabla 1.** Ficha técnica de la investigación.

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

FUENTE: *Elaboración propia.*

El nivel de análisis es el corporativo, frente a la posibilidad de realizarlo sobre las distintas unidades de negocio e incluso a oficinas (BARTEL, 2004). WRIGHT y GARDNER (2000) afirman que la principal ventaja de este nivel de análisis es la disponibilidad de INDICADORES de tipo financiero dado que se encuentran publicados en sus cuentas anuales. Esta circunstancia hace que, tal y como se puede observar en la revisión de la literatura realizada en el epígrafe anterior, gran parte de la investigación empírica ha considerado este nivel de análisis. Estos datos se encuentran en la línea de los observados en el trabajo de ROGERS y WRIGHT (1998), que revisaron 27 estudios que contenían 80 observaciones de análisis empíricos sobre el vínculo entre las prácticas de recursos humanos y los resultados. En 56 de estos 80 el análisis se realizó a nivel corporativo. La respuesta en función de la forma jurídica queda recogida en la siguiente tabla donde se indica el número y porcentaje sobre el total.

**Tabla 2.** Empresas según forma jurídica.

Forma jurídica	Número de empresas	% sobre el total
Caja de Ahorro	17	36%
Cooperativa de Crédito	31	49%

FUENTE: *Elaboración propia.*

## 4.1. Resultados

### 4.1.1. Contraste de las hipótesis universalistas.

La primera de las hipótesis, será contrastada utilizando modelos de regresión –**tabla 3**–. La introducción de las variables será realizada en dos fases, lo que implica la especificación de un modelo de partida con las variables de control –tamaño, forma jurídica y nivel de sindicalización– y siete modelos adicionales, que se corresponden con la introducción individual de cada una de las prácticas de recursos humanos –modelo 1a, b, c, d, e, f y g–, para determinar cómo mejora la capacidad explicativa del modelo en base a la introducción de cada una de las variables.

**Tabla 3.** Prácticas de recursos humanos.

	M <sub>0</sub>	M <sub>1A</sub>	M <sub>1B</sub>	M <sub>1C</sub>	M <sub>1D</sub>	M <sub>1E</sub>	M <sub>1F</sub>	M <sub>1G</sub>
Constante	3,818***	2,677***	3,198***	3,513***	3,197***	4,317***	2,955***	3,432***
Forma jurídica	-0,098	-0,207	0,003	0,333	0,022	-0,001	0,018	0,025
Tamaño	0,147	0,016	0,118	0,143	0,121	0,137	0,101	0,109
Nivel de sindicalización	0,169	0,134	0,1074	0,128	0,127	0,221	0,185*	0,155
Mercado interno de trabajo		0,346***						
Selección rigurosa			0,213***					
Estabilidad en el empleo				0,080				
Formación					0,154**			
Participación						0,221***		
Diseño amplio de puestos							0,228***	
Sistema retributivo								0,126
F	2,443*	3,583**	3,229**	2,221*	3,910**	4,273***	3,470**	2,470*
R <sup>2</sup>	0,143	0,251	0,231	0,171	0,257	0,258	0,244	0,187
R <sup>2</sup> Ajustado	0,084	0,180	0,159	0,098	0,187	0,218	0,174	0,111
ΔR <sup>2</sup>	0,143	0,107	0,088	0,028	0,114	0,142	0,101	0,044
Cambio en F	2,443*	6,134***	4,920***	1,475	6,581***	8,509***	5,745***	2,344
* Significativo con p < 0,10 ** Significativo con p < 0,05 *** Significativo con p < 0,01								

FUENTE: *Elaboración propia.*

Considerando los datos recogidos en la **tabla 3**, podemos afirmar que las empresas que: a) Tienen establecidos mercados internos de trabajo; b) Aplican técnicas rigurosas de selección; c) Aplican programas formales de formación; d) Fomentan la participación de sus trabajadores; y e) Diseñan sus puestos de una manera amplia obtienen mejores resultados, tanto de recursos humanos como de tipo empresarial. En función de los resultados obtenidos a partir de los análisis realizados, podemos destacar el alto grado de cumplimiento de la hipótesis 1, que se produce para todas las variables menos para el sistema retributivo y la estabilidad en el empleo. Estos resultados son coherentes con los obtenidos hasta el momento. La falta de contraste para las variables mencionadas puede estar relacionada con la homogeneidad en la aplicación de éstas por parte de las organizaciones que componen la muestra.

La otra aproximación existente dentro del enfoque universalista es la de considerar sistemas de prácticas de alto rendimiento y valorar su efecto en los resultados, justificado en: a) Que la modificación de un aspecto relacionado con la política de personal incide en otros; b) Adoptar esa visión macro de la Dirección de Recursos Humanos que de alguna manera se propone desde la literatura.

Al igual que para el contraste de la hipótesis anterior, se han introducido en el modelo las variables de control, para posteriormente hacer lo propio con el sistema de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento. Asimismo, se puede comprobar que el porcentaje de varianza explicada es mayor que cuando se introducen las prácticas de manera individual, lo que en cierto modo refuerza la necesidad de aplicar prácticas de alto rendimiento en todos los ámbitos de actuación de la Dirección de Recursos Humanos. Concretamente, el incremento de  $R^2$  es del 24 por 100.

**Tabla 4.** Sistema de prácticas de recursos humanos.

	$M_0$	$M_2$
Constante	3,818***	2,464***
Forma jurídica	-0,098	0,185
Tamaño	0,147	0,037
Nivel de sindicalización	0,169	0,081
Sistema de recursos humanos de alto rendimiento		0,404***
F	2,443*	6,718***
$R^2$	0,143	0,385
$R^2$ Ajustado	0,084	0,327
$\Delta R^2$	0,143	0,242
Cambio en F	2,443*	16,895***

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

FUENTE: *Elaboración propia.*

#### 4.1.2. Contraste de las hipótesis contingentes.

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

Siguiendo a VENKATRAMAN (1989) y AIKEN y WEST (1991), para poder medir la existencia del efecto moderador <sup>9</sup>, debemos plantear ecuaciones de regresión múltiple <sup>10</sup> con las siguientes interacciones:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + \varepsilon;$$

La adopción de esta perspectiva se sustenta en la tesis de que el impacto de la variable explicativa  $X_1$  varía de forma continua y constante en función de los valores de la otra variable independiente  $X_2$ , modificando la pendiente de la relación entre la variable explicativa y la variable dependiente. Además, el término interacción es simétrico, lo que significa que si  $X_2$  modera la relación entre  $X_1$  e  $Y$ , entonces  $X_1$  necesariamente modera la relación entre  $Y$  y  $X_2$ .

Si las variables son dicotomizadas, el efecto interacción puede ser medido por la diferencia entre las pendientes de la recta de regresión. Cuando las variables son continuas se analiza el signo del coeficiente  $\beta$ . De esta manera, la hipótesis de moderación no será rechazada si el coeficiente no estandarizado  $\beta_3$  es significativamente distinto de cero, corroborando el efecto de ajuste entre  $X_1$  y  $X_2$  sobre la variable dependiente  $Y$  (VENKATRAMAN, 1989), y el incremento en la capacidad explicativa del modelo es significativo.

Para el contraste de las hipótesis 4a y 4b, las variables independientes se corresponden con el sistema de recursos humanos, de tipo continuo ( $X_1$ ), más la que representa la variable integración ( $X_2$ ) y la estrategia de negocio <sup>11</sup> ( $X_3$ ) de tipo continuo también, más las interacciones que se producen entre la variable  $X_1$  y las variables  $X_2$  y  $X_3$ , respectivamente.

<sup>9</sup> Un variable será considerada como moderadora en función de un marco teórico que sustente dicha propuesta, siendo imposible que la diferenciación se establezca mediante un análisis estadístico (JACCARD, TURRISI y WAN, 1990). Cuando no existe una teoría que identifique cuál es la variable dependiente y cuál es la variable moderadora hablaremos de modelos con efectos interacción.

<sup>10</sup> Para el contraste de la hipótesis 4a el modelo es:  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + \varepsilon$ , donde  $X_1$  es la variable sistema de recursos humanos y  $X_2$  se corresponde con la variable integración; en el modelo utilizado para el contraste de la hipótesis 4b,  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_3 + \beta_3 X_1 X_3 + \varepsilon$ , la variable  $X_3$  es la estrategia de negocio.

<sup>11</sup> Para el contraste de esta hipótesis consideramos la estrategia de negocio como una variable de tipo continuo, de tal forma que la empresa será más prospectiva cuanto mayor sea la puntuación en la escala. Esta forma de hacer operativa la estrategia no es indicada cuando existen numerosas empresas clasificadas como reactivas –valor 0 en la escala–, circunstancia que no se corresponde con la realidad de nuestro trabajo.

Dado que la introducción de interacción implica la entrada previa de las variables (COHEN y COHEN, 1983), en el caso del indicador del nivel de integración, podremos valorar su efecto en los resultados y contrastar la hipótesis 3.

Partiremos, por lo tanto, de un modelo en el que en primer lugar introduciremos la variable integración –para el contraste de la hipótesis 4a– y la estrategia de negocio –para el contraste de la hipótesis 4b– para, posteriormente, siguiendo la metodología utilizada por SANZ y SABATER (2000), GUTHRIE<sup>12</sup> (2001), BAYO y MERINO (2002), GUTHRIE *et al.* (2002), SABATER (2002) construir dos modelos adicionales, en los que se incluye, para el primero, la variable sistema de recursos humanos y, para el segundo, la interacción entre esta variable y la integración y la estrategia de negocio para cada una de las hipótesis.

En la **tabla 5** se puede comprobar el efecto positivo en los resultados de integrar la Dirección de Recursos Humanos en el proceso estratégico. Estos resultados se encuentran en la línea de los trabajos como los de BAE y LAWLER (2000), HUANG (2000), BJÖRKMAN y XIUCHENG (2002), con lo que queda contrastada la hipótesis 3.

**Tabla 5.** Regresión lineal con interacciones integración-recursos humanos y estrategia-recursos humanos.

	M <sub>3</sub>	M <sub>0</sub>	M <sub>4a</sub>	M <sub>0</sub>	M <sub>0</sub>	M <sub>4b</sub>
Constante	2,950***	2,337***	3,469***	3,642***	2,492***	1,933**
Forma jurídica	-0,173	0,101	0,044	-0,078	0,169	0,117
Tamaño	0,062	0,020	-0,005	0,067	0,000	0,045
Nivel de sindicalización	0,186	0,104	0,144	0,167	0,088	0,096
Integración	0,289***	0,154**	0,108*	-	-	-
Estrategia de negocio	-	-	-	0,080**	0,047	0,191
Sistema de recursos humanos de alto rendimiento		0,331***	0,112**		0,364***	0,470***
Integración x Sistema			0,090**	-	-	-
Estrategia x Sistema	-	-	-			-0,032
F	4,370***	5,694***	5,801***	3,247**	5,934***	5,030***
R <sup>2</sup>	0,289	0,404	0,446	0,232	0,414	0,424
R <sup>2</sup> Ajustado	0,223	0,333	0,365	0,161	0,344	0,340
ΔR <sup>2</sup>	0,289	0,115	0,042	0,232	0,182	0,010
Cambio en F	4,370***	8,104***	3,108**	3,247**	13,044***	0,712

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

FUENTE: *Elaboración propia.*

<sup>12</sup> En este trabajo se introducen interacciones entre el sistema de recursos humanos y la rotación de los empleados.

Asimismo, se puede comprobar que esta variable modera el nivel de efectividad de los sistemas de recursos humanos desarrollados sobre los resultados empresariales. Concretamente, la introducción en el modelo de la interacción provoca un aumento del 4,2 por 100 en  $R^2$ , circunstancia que nos permite contrastar la hipótesis 4a. Por otro lado, la estrategia de negocio no modera la relación sistema de recursos humanos resultados, por lo que rechazamos la hipótesis 4b.

#### 4.1.3. Contraste de las hipótesis configuracionales.

A continuación, procedemos al contraste de las hipótesis 5 y 6, que hacen referencia al efecto positivo de la aplicación de sistemas de recursos humanos ideales en los resultados –hipótesis 5–, y a que dicha relación se encuentra moderada por el ajuste de éstos con la estrategia de negocio desarrollada –hipótesis 6a–, así como por el grado de integración de la Dirección de Recursos Humanos –hipótesis 6b–.

Para su validación, en primer lugar, debemos determinar grupos homogéneos de empresas, a fin de identificar patrones ideales o sistemas de prácticas coherentes con los propuestos en la literatura al respecto. Para realizar esta clasificación aplicamos un análisis *cluster* que, como dijimos anteriormente, es una técnica multivariante que consiste en la agrupación de casos en función del parecido o similitud entre ellos. Así, permite detectar el número óptimo de grupos y su composición a partir de sus similitudes en cuanto a una o varias variables. Los supuestos básicos para aplicar este análisis son la representatividad de la muestra y la no-colinealidad entre las variables (HAIR *et al.*, 1999). Concretamente, la multicolinealidad hará que en el proceso de agrupación de datos, las variables correlacionadas ponderen en mayor medida y condicionen el resto del proceso.

Dado que, como cabría esperar, las prácticas de recursos humanos se encuentran muy correlacionadas, para garantizar la eficacia del análisis de conglomerados, consideramos necesario aplicar un análisis factorial previo que nos permita resumir la información contenida en las variables independientes, agrupando aquellas que presenten un alto grado de correlación, modificando la estructura dimensional de los mismos, con la pérdida mínima de información, aplicando algún método de extracción. Con la finalidad de simplificar la interpretación de los factores procederemos a su rotación.

El análisis factorial se realizó empleando como método de extracción el de componentes principales, y se aplicó una rotación ortogonal de tipo varimax. Se extrajeron aquellos factores cuyo autovalor era mayor que la unidad. La **tabla 6** muestra los factores obtenidos y las comunalidades correspondientes a cada variable.

Para determinar la conveniencia del análisis realizado hemos aplicado el contraste de esfericidad de *Barlett* y la prueba *Kaiser Meyer Olkin* de adecuación de los datos y el test de esfericidad de *Barlett*. Los resultados de las pruebas *KMO* y el test de esfericidad de *Barlett*, junto al alto porcentaje de varianza explicada, nos permite afirmar la idoneidad de aplicar el análisis factorial en este caso. El análisis muestra la agrupación de las prácticas en tres factores. El primer factor, que está compuesto por prácticas relativas al desarrollo de las capacidades de los trabajadores, como son par-



ticipación, formación y existencia de un mercado interno de trabajo, será denominado factor desarrollo. El segundo factor, que agrupa las variables diseño de puestos y sistema retributivo, será denominado factor orgánico, en tanto que puntuaciones altas en estas variables, son propias de estructuras orgánicas. El último de los factores se corresponde con aspectos relacionados con el proceso de selección y la duración de la relación laboral, por lo que será denominado factor contratación.

**Tabla 6.** Análisis factorial sobre las prácticas de recursos humanos.

	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>	<b>Comun.</b>
Mercado interno de trabajo	<b>0,875</b>			0,842
Participación	<b>0,753</b>			0,769
Formación	<b>0,736</b>			0,718
Diseño amplio de puestos		<b>0,865</b>		0,794
Sistema retributivo		<b>0,864</b>		0,770
Estabilidad en el empleo			<b>0,896</b>	0,861
Selección rigurosa			<b>0,860</b>	0,864
Porcentaje de varianza explicado = 80,2%				
Prueba de adecuación muestral de <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> = 0,61				
Test de esfericidad de <i>Barlett</i> $\chi^2$ (aproximado) = 149,081; significación = 0,000				

FUENTE: *Elaboración propia.*

Una vez realizado el análisis factorial se dan las condiciones necesarias para aplicar el análisis *cluster*. El procedimiento elegido para llevar a cabo el análisis *cluster* fue el de «conglomerados jerárquicos», dado que el mismo es idóneo para determinar el número óptimo de grupos existentes en los datos, así como el contenido de los mismos. El número de conglomerados fue seleccionado a partir del estudio del dendograma, que es la representación gráfica del proceso de agrupación anteriormente descrito, y facilita la evaluación y determinación por parte del investigador del número óptimo de conglomerados. En nuestro caso, el dendograma señala la existencia de cuatro *cluster* como solución definitiva. Por otra parte, y para asegurarnos de la adecuación de la solución obtenida, se realizó un análisis de conglomerados aplicando el método alternativo *-k-medias*<sup>13</sup>. Posteriormente, comprobamos que la clasificación de las empresas es similar independientemente del método utilizado. La solución definitiva queda recogida en la **tabla 7**.

El contraste de *Levene* muestra la homogeneidad de las varianzas para todas las variables, lo que permite el cálculo del estadístico F y la aplicación del contraste *post-hoc* de *Scheffé*. Todas las F son significativas, lo que denota la existencia de diferencias en las actividades de recursos humanos aplicadas por las empresas pertenecientes a cada uno de los grupos.

<sup>13</sup> Este método comienza seleccionando los k casos más distantes entre sí -k es el número de conglomerados especificado *a priori*-, y a continuación se van agrupando casos según su cercanía al centro más próximo, actualizando el valor de los centros a medida que se van incorporando nuevos casos. Una vez que todos los casos han sido asignados a uno de los k conglomerados, se inicia un proceso interactivo para calcular los centroides finales de los mismos (PARDO y RUIZ, 2002).

Los contrastes de comparación múltiple, junto con las puntuaciones medias originales de las variables, nos permitirán delimitar las características principales de cada uno de los grupos definidos, que servirán para determinar la estrategia de recursos humanos desarrollada:

**Tabla 7.** Análisis de conglomerados. Estrategias de recursos humanos.

VARIABLES	CONGLOMERADO				Est. de Levene	F	Post-hoc (Scheffé)
	1; N=7	2; N=18	3; N=18	4; N=5			
Factor desarrollo	-1,400	0,760	-0,399	0,890	1,717	27,167***	1,3<2,4***
Factor orgánico	-1,075	-0,375	0,732	0,000	0,779	11,504***	1,2<3***; 1<4***
Factor contratación	-0,639	0,632	0,136	-2,150	1,657	37,610***	1,4<2,3***; 3<2 *

\* Significativa  $p < 0,10$ ; \*\*\* Significativa  $p < 0,01$

FUENTE: *Elaboración propia.*

Estrategia 1 (n=7): «**Nula**». Este *cluster* incluye una serie de organizaciones que obtienen puntuaciones bajas en los tres factores, lo que implica que carecen de una estrategia de personal definida. Está formado exclusivamente por Cajas Rurales de pequeño tamaño, con un ámbito de actuación muy reducido.

Estrategia 2 (n=18): «**Desarrollar**». Este *cluster* incluye a un grupo de organizaciones que aplican sistemas *make* o internos de recursos humanos en la línea de las propuestas de MILES y SNOW (1984) o DELERY y DOTY (1996). Como podemos observar, proporcionan altos niveles de estabilidad en el empleo a sus trabajadores, realizan actividades para su desarrollo y el sistema retributivo, así como la forma en que realizan el diseño de puestos de trabajo, son propios de estructuras mecanicistas.

Estrategia 3 (n=18): «**Comprar**», que se corresponde con los sistemas *buy* o de mercado definidos por MILES y SNOW (1984) y DELERY y DOTY (1996), caracterizados por el poco desarrollo de los empleados, establecimiento de sistemas retributivos orgánicos y de relaciones laborales a corto plazo. En este último aspecto, se observa que presentan valores superiores en el factor respecto al primer y tercer grupo, aunque el hecho de tener una estrategia de recursos humanos desarrollada, junto con el alto nivel de estabilidad del sector, hace que dichos valores nos permitan identificar su política de contratación como propia de sistemas de mercado.

Estrategia 4 (n=5): «**Inconsistente**». Son compañías que invierten en el desarrollo de sus recursos humanos, ofrecen menores niveles de estabilidad en el empleo y no utilizan técnicas rigurosas de selección. Estas empresas son denominadas inconsistentes debido a que se realizan inversiones en capital humano que, por un lado, no ha sido seleccionado de una manera adecuada y, por otro, presentan mayores niveles de rotación en tanto que no ofrecen empleo estable.

La realización de un ANOVA de un factor <sup>14</sup>, en el que las variables dependientes son los resultados y el factor la pertenencia a cada uno de los grupos anteriormente definidos, muestra diferencias significativas entre los mismos –**tabla 8**–. El contraste *post-hoc* revela que aquellas empresas que utilizan estrategias de recursos humanos ideales obtienen mejores resultados. Sin embargo, estas diferencias son significativas, únicamente, respecto de aquellas que desarrollan una estrategia nula, por lo que la hipótesis 6 queda contrastada de manera parcial, ya que no se determinan claramente sinergias derivadas de la utilización de sistemas ideales.

**Tabla 8.** ANOVA de un factor sobre los sistemas ideales de recursos humanos.

VARIABLES	ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS				Est. de Levene	F	Post-hoc (Scheffé)
	1	2	3	4			
Resultados de RH	3,83	5,18	4,95	4,78	0,990	4,110**	1<2,3**
Resultados empresariales	3,94	5,06	4,66	4,53	0,169	4,005**	1<2,3**

\*\* Significativa p < 0,05

FUENTE: *Elaboración propia.*

A continuación, pasamos a realizar el contraste de la hipótesis 6a, que hace referencia a que la adecuación entre los sistemas de recursos humanos y la estrategia de negocio repercute positivamente en los resultados. Para ello, utilizaremos tablas de contingencia, donde las columnas se corresponden con el sistema de recursos humanos adoptado y las filas con la estrategia de negocio <sup>15</sup>. Las tablas de contingencia <sup>16</sup> son tablas de frecuencias de doble entrada, que permiten organizar datos correspondientes a variables categóricas y establecer relaciones entre ambas. Sin embargo, el grado de asociación entre dos variables no puede establecerse simplemente observando las frecuencias de una tabla, lo que hace necesaria la aplicación de pruebas de significación (PARDO y RUIZ, 2002). Con carácter general, se aplica la prueba  $\chi^2$  que permite contrastar la hipótesis de independencia entre dos criterios de clasificación, mediante la comparación entre las frecuencias observadas –las realmente obtenidas– y las frecuencias esperadas <sup>17</sup> –aquellas que deberían haberse observado si la hipótesis de independencia fuese cierta–.

<sup>14</sup> Hemos optado por esta técnica para el contraste de las hipótesis configuracionales ya que, el tamaño reducido de la muestra, junto con la necesidad de utilizar variables *dummy* –para introducir la estrategia de recursos humanos en el modelo–, hace que la capacidad predictiva de los modelos de regresión sea modesta y difícil la obtención de resultados significativos.

<sup>15</sup> En este caso, siguiendo la propuesta de SHORTELL y ZAJAC (1990), las organizaciones que se autocalificaron con 1 y 2 son consideradas defensivas, las que lo hicieron con 6 y 7 son consideradas prospectivas, mientras que valores intermedios se corresponden con organizaciones analizadoras.

<sup>16</sup> Esta técnica ha sido aplicada en trabajos como los de BIRD y BEECHLER (1995) y ORDIZ (2002).

<sup>17</sup> Las frecuencias esperadas, cuando los criterios de clasificación son independientes, se calculan de la siguiente manera (PARDO y RUIZ, 2002): (individuos de la fila x individuos de la columna) / número total de individuos.

A tenor de los resultados obtenidos –**tabla 9**– y dado el valor que presenta el estadístico  $\chi^2$  no se puede rechazar la hipótesis nula de independencia entre ambas variables, lo que contradice en parte los planteamientos recogidos en el epígrafe 3, que sirvieron como base para proponer esta hipótesis, si bien existen otros trabajos como BIRD y BEECHLER (1995) o SABATER (2002) en los que tampoco se obtienen resultados coherentes con los propuestos en la literatura. En base a esto, rechazamos la hipótesis 6a.

**Tabla 9.** Tabla de contingencia sistema de recursos humanos-estrategia de negocio.

		ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS				TOTAL
		Nula	Desarrollar	Comprar	Inconsistente	
<b>Estrategia de negocio</b>	Defensiva	2	3	6	1	<b>12</b>
	Analizadora	2	9	5	1	<b>17</b>
	Prospectiva	1	4	6	2	<b>13</b>
	Reactiva	2	2	1	1	<b>6</b>
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>48</b>
$\chi^2 = 6,408$ , Sign. 0,699						

FUENTE: *Elaboración propia.*

Posteriormente, realizamos este análisis, pero en este caso considerando el grado de integración de la Dirección de Recursos Humanos. Para ello, mediante un análisis *cluster k-medias* dividimos las empresas en dos grupos en función del grado de integración. A continuación construimos una tabla de contingencia en la que, por un lado, consideramos si la empresa desarrolla o no estrategias de recursos humanos ideales y, por otro, la existencia de altos o bajos niveles de integración.

**Tabla 10.** Tabla de contingencia sistema de recursos humanos-integración.

		ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS			TOTAL
		No ideal	Desarrollar	Comprar	
<b>Integración</b>	Baja	8	6	7	<b>21</b>
	Alta	4	12	11	<b>27</b>
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>48</b>
$\chi^2 = 10,000$ , Sign. 0,007					

FUENTE: *Elaboración propia.*

En este caso sí se puede comprobar que las empresas que integran la Dirección de Recursos Humanos en el proceso de dirección adoptan en mayor medida sistemas ideales de recursos humanos –**tabla 10**–. El valor de  $\chi^2$  obtenido permite rechazar la hipótesis nula de independencia entre las varia-

bles, por lo que podemos afirmar que las empresas que integran la Dirección de Recursos Humanos en su proceso estratégico, como cabría esperar, tienden a utilizar sistemas de recursos humanos ideales.

Posteriormente, y siguiendo la metodología aplicada por BIRD y BEECHLER (1995) clasificaremos las empresas en tres grupos: a) Las que aplican sistema de desarrollo y a su vez presentan altos niveles de integración; b) Las que aplican sistema de comprar y a su vez presentan altos niveles de integración; y c) Aquellas que, o bien no desarrollan sistemas ideales, o no presentan altos niveles de integración de la función de personal. La realización de un ANOVA de un factor permitirá establecer la existencia de diferencias en los resultados en función del ajuste sistema ideal-alta integración.

**Tabla 11.** ANOVA de un factor sobre el ajuste sistema de recursos humanos-integración.

	Des.+Int (12)	Com.+Int (11)	No ajuste (25)	Est. de <i>Levene</i>	F	<i>Post-hoc</i> ( <i>Scheffé</i> )
Resultados de rec. hum.	5,31	5,13	4,31	0,980	13,313***	3<1,2***
Resultados empresariales	5,39	4,81	4,24	1,319	14,979***	3<1,2***

\*\*\* Significativa  $p < 0,01$

FUENTE: *Elaboración propia.*

Los resultados del análisis, recogidos en la **tabla 11**, permiten apoyar la hipótesis 6b, en tanto que las empresas en las que se produce el ajuste sistema ideal-alta integración obtienen niveles superiores de resultado para ambos indicadores. Asimismo, puede comprobarse que los resultados de estas organizaciones son superiores frente a los de aquellas que únicamente utilizan dichos sistemas<sup>18</sup>.

Por lo tanto, podemos afirmar que la efectividad de los sistemas de recursos ideales es superior en empresas en las que la Dirección de Recursos Humanos se encuentra integrada dentro del proceso de Dirección Estratégica.

## 5. RESUMEN

Como resultados destacables obtenidos podemos destacar:

- Existe una serie de prácticas, cuya aplicación se traduce en niveles superiores de resultado. Concretamente: mercado interno de trabajo, selección, formación, participación y diseño amplio de puestos de trabajo.

<sup>18</sup> Para los de recursos humanos 5,31 vs a 5,18 –sistema desarrollo– y 5,13 vs 4,95 –sistema comprar–. Para los de tipo empresarial 5,39 vs 5,06 –sistema desarrollo– y 4,81 vs 4,66 –sistema comprar–. La realización de un ANOVA de un factor para cada indicador de resultado evidenció que dichas diferencias son significativas con  $p < 0,05$ .

- En segundo lugar, hemos observado que cuando estas prácticas se aplican dentro de sistemas de alto rendimiento, el efecto positivo en los resultados es superior, lo que refuerza la necesidad de aplicar prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en todos los ámbitos de la Dirección de Recursos Humanos.
- La estrategia de negocio no modera la relación anteriormente descrita, lo que puede deberse a que el carácter estático de este ajuste, puede no adaptarse a la situación actual del sector financiero caracterizado por su gran dinamicidad.
- En cuarto lugar, no se detectan sinergias claras derivadas de la aplicación de sistemas ideales de recursos humanos, similares a los propuestos por DELERY y DOTY (1996).
- La integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso estratégico implica la obtención de niveles de resultado superiores y modera la relación entre la estrategia de Recursos Humanos y los resultados. Esta última circunstancia puede suponer un cambio de orientación en el análisis de la efectividad de la política de personal desde: a) La búsqueda del ajuste y coherencia con la estrategia de negocio, hacia la flexibilidad y adaptación a unas necesidades estratégicas variadas y cambiantes; y b) El análisis del contenido de la estrategia de recursos humanos, hacia el estudio del proceso de implementación de la misma.

Los resultados de este estudio han de considerarse e interpretarse con cierta cautela derivada de las limitaciones propias del mismo. Entre estas limitaciones, podemos destacar, en primer lugar, el reducido tamaño de la muestra, unido al hecho de ser circunscrito a un solo sector, con las implicaciones que ello tiene: a) Limitación para generalizar los resultados; b) Imposibilidad de utilizar modelos de ecuaciones estructurales; y c) Restricciones en la interpretación de resultados.

Otra de las limitaciones del estudio, está relacionada con la utilización de datos transversales <sup>19</sup>, que no permiten establecer relaciones exactas de causalidad. Esta deficiencia ha sido subsanada parcialmente considerando las rentabilidades de los cuatro años anteriores, y observando que la relación recursos humanos-resultados es menor en este caso.

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

<sup>19</sup> Un estudio longitudinal puede ser más adecuado debido al carácter dinámico de los aspectos incluidos en el trabajo. Sin embargo, son costosos de realizar y pueden aparecer inconvenientes cuando el encuestado no sea capaz de discernir el contenido de un ítem en momentos diferentes del tiempo.

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

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

En resumen, consideramos que esta investigación supone un avance en el análisis de la efectividad de la Dirección de Recursos Humanos y su repercusión en los resultados empresariales ya que: a) Se ha demostrado el efecto positivo sobre los resultados de la aplicación de una serie de prácticas de recursos humanos, en consonancia con los hallazgos obtenidos hasta el momento, en el contexto español y sobre empresas pertenecientes a la Economía Social; y b) Se propone un cambio en el objeto de estudio, desde el análisis del contenido de la estrategia de personal a la consideración adicional del proceso de implantación de la misma.

## BIBLIOGRAFÍA

- AIKEN, L.S. y WEST, S.G. [1991]: *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Thousand Oaks CA, Sage Publications.
- APPELBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P. y KALLEBERG, A.L. [2000]: *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Londres, Cornell University Press.
- APPLEYARD, M.M. y BROWN, C. [2001]: «Employment Practices and Semiconductor Manufacturing Performance». *Industrial Relations*, **40** (3), págs. 436-471.
- ARCAND, M., BAYAD, M. y FABI, B. [2002]: «L'Effet des Pratiques de Gestion des Ressources humaines sur L'Efficacité Organisationnelle de Coopératives Financières Canadiennes». *Annals of Public and Cooperative Economics*, **72**(2), págs. 215-240.
- ARTHUR, J.B. [1994]: «Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover». *Academy of Management Journal*, **37** (3), pp. 670-687.

- BAE, J. y LAWLER, J.N. [2000]: «Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy». *Academy of Management Journal*, **43** (3), págs. 502-517.
- BAE, J., CHEN, S., WAN, T.W., LAWLER, J.J. y WALUBWA, F.O. [2003]: «Human Resource Strategy and Firm Performance in Pacific Rim Countries». *The International Journal of Human Resource Management*, **14** (8), págs. 1.308-1.332.
- BAMBERGER, P. y MESHOULAM, I. [2000]: *Human Resource Strategy*. Thousand Oaks CA, Sage Publications.
- BANKER, R.D., FIELD, J.M., y SINHA (1996): «Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: a Longitudinal Field Study». *Academy of Management Journal*, **39** (4), págs. 867-890.
- BANKER, R.D., LEE, S.W., POTTER, G. y SRINIVASAN, D. (1996): «Contextual Analysis of Performance Impacts of Outcome-Based Incentive Compensation». *Academy of Management Journal*, **39** (4), págs. 920-948.
- BARNEY, J.B [1991]: «Firm Resources and Strategic Competitive Advantage». *Journal of Management*, **17** (1), págs. 99-120.
- BARNEY, J. y WRIGTH, P.M. [1998]: «On Becoming a Strategic Partner: The Roles of Human Resources in Gaining Competitive Advantage». *Human Resource Management*, **37** (1), págs. 31-41.
- BARON, J.N. y KREPS, D.M. [1999]: *Strategic Human Resource: Frameworks for General Manager*. Nueva York, John Wiley & Sons.
- BARRET, A. y O'CONNELL, J. [2001]: «Does Training Generally Work?: The Returns To In-Company Training». *Industrial and Labor Relations Review*, **54** (3), págs. 647-662.
- BARRON, J., BERGER, M. y BLACK, D. [1999]: «Do Workers Pay for On-the-Job Training?». *Journal of Human Resources*, **34** (2), págs. 235-252.
- BARTEL, A.P. [2004]: «Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking». *Industrial and Labor Relations Review*, **57** (2), págs. 181-203.
- BATT, R. [2002]: «Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth». *Academy of Management Journal*, **45** (3), págs. 587-597.
- BATT, R., COLVIN, A.J.S. y KEEFE, J. [2002]: «Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence from the Telecommunications Industry». *Industrial and Labor Relations Review*, **55** (4), págs. 573-594.
- BAYO, A. y MERINO, J. [2002]: «Human Resource Management, Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry». *Management*, **5** (3), págs. 175-199.
- BECKER, B.E. y HUSELID, M.A. [1998]: «High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications». En Ferris, G. R. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, págs. 53-101. Greenwich, JAI Press.
- 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*, **26** (1), págs. 23-45.



- BJÖRKMÁN, I. y XIUCHENG, X.C. [2002]: «Human Resource Management and the Performance of Western Firms in China». *International Journal of Human Resource Management*, **13** (6), págs. 853-864.
- BLACK, S. y LYNCH, L. [2000]: «What's Driving the New Economy: The Benefits of Workplace Innovation». *Working Paper de la National Bureau of Economic Research*. Massachusetts.
- BLOOM, M. y MICHEL, J.G. [2002]: «The Relationships among Organizational Context, Pay Dispersion, and Managerial Turnover». *Academy of Management Journal*, **45** (1), págs. 33-42.
- BLOOM, M. y MILKOVICH, G.T. [1998]: «Relationships among Risk, Incentive Pay and Organizational Performance». *Academy Of Management Journal*, **41** (3), págs. 283-297.
- BOSELIE, P., PAAUWE, J. y RICHARDSON, R. [2003]: «Human Resource Management, Institutionalization and Organizational and Performance: A Comparison of Hospital, Hotel and Local Government». *International Journal of Human Resource Management*, **14** (8), págs. 1.407-1.429.
- BOXALL, P. [1992]: «Strategic Human Resource Management: Beginnings of a New Theoretical Sophistication?». *Human Resource Management Journal*, **2** (3), págs. 60-79.
- BOXALL, P. y STEENEVELD, M. [1999]: «Human Resource Strategy and Competitive Advantage: A longitudinal Study of Engineering Consultancies». *Journal of Management Studies*, **36** (4), págs. 443-63.
- BROCKBANK, W. [1999]: «If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage». *Human Resource Management*, **38** (4), págs. 337-352.
- BROWN, M.P, STURMAN, M.C. y SIMMERING, M.J. [2003]: «Compensation Policy and Organizational Performance: The Efficiency, Operational and Financial Implications of Pay Levels and Pay Structure». *Academy of Management Journal*, **46** (6), págs. 752-762.
- CALDWELL, R. [2004]: «Rhetoric, Facts and Self-Fulfilling Prophecies: Exploring Practitioners' Perceptions of Progress in Implementing HRM». *Industrial Relations Journal*, **35** (3), págs. 196-215.
- CANO, C.J. y CÉSPEDES, J.J. [2003]: «Estrategia de Negocio y Prácticas de Recursos Humanos en las Cooperativas». *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, **43**, págs. 63-84.
- CAPELLI, P. y NEUMARK, D. [2001]: «Do 'High-Performance' Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?». *Industrial and Labor Relations Review*, **54** (4), págs. 737-775.
- CHADWICK, C. y CAPPELLI, P. [1999]: «Alternatives to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management». En WRIGHT, P.M, DYER, L.D, BOUDREAU, J.W. y MILKOVICH, G.T. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Supplement 4, págs.. 1-29. Greenwich, JAI Press.
- CHAN, L.M., SHAFFER, M.A. y SNAPE, E. [2004]: «In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance». *The International Journal of Human Resource Management*, **15** (1), págs. 17-35.
- CLAVER, E., GASCÓ, J.L. y LLOPIS, J. [2000]: *Los Recursos Humanos en la Empresa: Un Enfoque Directivo*. Madrid, Editorial Civitas.
- COHEN J. y COHEN P. [1983]: *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioural Sciences*. Nueva Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.

- COLLINS, C.J. [2000]: «Strategic Human Resource Management and Knowledge-Creation Capability: Examining the black Box between HR and Performance». *Tesis Doctoral*, Universidad de Mariland.
- D'ARCIMOLES, C.H. [1997]: «Human Resource Policies and Company Performance: A Quantitative Approach Using Panel Data». *Organization Studies*, **18** (5), págs. 857-874.
- DATTA, D.K., GUTHRIE, J.P. y WRIGHT, P.M. [2005]: «Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?». *Academy of Management Journal*, **48** (1), págs. 135-145.
- DELANEY, J.T. y HUSELID, M.A. [1996]: «The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance». *Academy of Management Journal*, **39** (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*, **39** (4), págs. 802-835.
- DELERY, J.E. y SHAW, J.D. [2001]: «The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis, and Extension». Trabajo presentado en el *Academy of Management Meeting*. Washington.
- DYER, L. y REEVES, T. [1995]: «Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need To Go?». *International Journal of Human Resource Management*, **6** (3), págs. 656-670.
- FERRIS, G.R., HOCHWARTER, W.A., BUCKLEY, M.R., HARRELL-COOK, G. y FRINK, D.D. [1999]: «Human Resources Management: Some New Directions». *Journal of Management*, **25** (3), págs. 385-415.
- FEY, C.F., BJÖRKMAN, I. y PAVLOVSKAYA, A. [2000]: «The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance in Russia». *International Journal of Human Resource Management*, **11** (1), págs. 1-18.
- GELADE, G.A. e IVERY, M. [2003]: «The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance». *Personnel Psychology*, **56** (2), págs. 383-404.
- GERSTEIN, M. y REISMAN, H. [1983]: «Strategic Selection: Matching Executives to Business Conditions». *Sloan Management Review*, **24** (2), págs. 33-49.
- GOLDEN, K.W. y RAMANUJAM, V. [1985]: «Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Planning Processes». *Human Resource Management*, **24** (4) págs. 429-452.
- GUEST, D. [1997]: «Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda». *International Human Resource Management*, **8** (3), págs. 263-276.
- GUEST, D., MICHIE, J., CONWAY, N. y SHEEHAN, M. [2003]: «Human Resource Management and Corporate Performance in the UK». *British Journal of Management*, **41** (2), págs. 291-314.
- GUTHRIE, J. [2001]: «High Involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand». *Academy of Management Journal*, **44** (1), págs. 180-192.
- GUTHRIE, J.P., SPELL, C.S. y NYAMORI, R.O. [2002]: «Correlates and Consequences of High Involvement Work Practices: The Role of Competitive Strategy». *International Journal of Human Resource Management*, **13** (2), págs. 183-197.

- HAIR, J., ANDERSON, R., TATHAM, R. y BLACK, W. [1999]: *Análisis Multivariante*. Madrid, Prentice-Hall.
- HAREL, G.H. y TZAFRIR, S. [1999]: «The Effects of HRM Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm». *Human Resource Management*, **38** (3), págs. 185-200.
- HARMON, J., SCOTTI, D. y BEHSON, S. [2003]: «Effects of High-Involvement Work Systems on Employee Satisfaction and Service Cost in Veteran Healthcare». *Journal of Health*, **48** (16), págs. 393-418.
- HARTOG, D.N. y VERBURG, R.M. [2004]: «High Performance Work Systems, Organizational Culture and Firm Effectiveness». *Human Resource Management Journal*, **14** (1), págs. 55-78.
- HOQUE, K. [1999]: «Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry». *British Journal of Industrial Relations*, **37** (3), págs. 419-443.
- HUANG, T.C. [2000]: «Are the Human Resource Practices of Effective Firms Distinctly Different from Those of Poorly Performing Ones?». *International Journal of Human Resource Management*, **11** (2), págs. 436-451.
- HUSELID, M.A. [1995]: «The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance». *Academy of Management Journal*, **38** (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*, **35** (3), págs. 400-422.
- HUSELID, M.A., JACKSON, S.E. y SCHULER, R.S. [1997]: «Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance». *Academy of Management Journal*, **40** (1), págs. 171-189.
- ICHNIOWSKI, C. y SHAW, K. [1999]: «The Effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance: An International Comparison of U.S. and Japanese Plants». *Management Science*, **45** (5), págs. 704-721.
- ICHNIOWSKI, C., SHAW, K. y PRENNUSHI, G. [1997]: «The Effects of Human Resources Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines». *The American Economic Review*, **87** (3), págs. 291-314.
- JACCARD, J., TURRISI, R. y WAN, C.K. [1990]: «Interaction Effects in Multiple Regressions». *University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences*, 72. Newbury Park, Sage Publications.
- JAYARAM, J., DROGE, C. y VICKERY, S.K. [1999]: «The Impact of Human Resource Management Practices on Manufacturing Performance». *Journal of Operations Management*, **18** (1), págs. 1-20.
- KALLEBERG, A.L. [2003]: «Flexible Firms and Labour Market Segmentation». *Work and Occupations*, **30** (2), págs. 154-175.
- KALLEBERG, A.L., KNOKE, D., MARSDEN, P. y SPAETH, J. [1996]: *Organizations in America: Analyzing their Structures and Human Resource Practices*. Londres, Sage Publications.
- KATZ, 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*, **28** (3), págs. 509-526.

- KHATRI, N. [2000]: «Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore». *International Journal of Human Resource Management*, **11** (2), págs. 336-365.
- KOCH, M.J., McGRATH, R.G. [1996]: «Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies do Matter». *Strategic Management Journal*, **17** (5), págs. 335-354.
- KRUEGER, A. y ROUSE, C. [1998]: «The Effect of Workplace Education on Earnings, Turnover, and Job Performance». *Journal of Labor Economics* **16** (1), págs. 61-94.
- LEE, J., y MILLER, D. (1999): «People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms». *Strategic Management Journal*, **20** (6), págs. 579-593.
- LENGNICK-HALL, C.A. y LENGNICK-HALL M.L. [1988]: «Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology». *Academy of Management Review*, **13** (3), págs. 454-470.
- LILOVILLE, J. y BAYAD, M. [1998]: «Human Resource Management and Performances: Proposition and Test of a Causal Model». *Human Systems Management*, **17** (3), págs. 183-192.
- LUNDY, O. y COWLING, A. [1996]: *Strategic Human Resource Strategy*. Londres, Routledge.
- MCDUFFY, 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*, **48** (2), págs. 197-221.
- McMAHAN, G.C., VIRICK, M. y WRIGHT, P.M. [1999]: «Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects». En WRIGHT, P.M, DYER, L.D, BOUDREAU, J.W. y MILKOVICH, G.T. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Supplement 4, págs. 99-122, Greenwich, JAI Press.
- MICHIE, J. y SHEEHAN-QUINN, M. [2001]: «Labour Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance». *British Journal of Management*, **12** (4), págs. 287-306.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C. [1984]: «Designing Strategic Human Resource Systems». *Organizational Dynamics*, **31** (1), págs. 36-52.
- MOLINA, J.A. y ORTEGA, R. [2003]: «Effects of Employee Training on the Performance of North-American Firms». *Applied Economics Letters*, **10** (9), págs. 549-552.
- ORDIZ, M. [2000]: «Efectividad Universal y Contingente de las Prácticas de Recursos Humanos: Un estudio Aplicado a la Estrategia Competitiva». Ponencia presentada en el *X Congreso de ACEDE*. Oviedo.
- PARDO, A. y RUIZ, M.A. [2002]: *SPSS 11.0: Guía para el Análisis de Datos*. Madrid, McGraw-Hill.
- PARK, H.J., MITSUHASHI, H., FEY, C.F. y BJÖRKMAN, I. [2003]: «The Effect of Human Resource Management Practices on Japanese MNC Subsidiary Performance- A Partial Mediating Model». *Working Paper de la Stockholm School of Economics*. San Petersburgo.
- PATTERSON, M., WEST, M.A., LAWTHOM, R. y NICKELL, S. [1997]: «Impact of People Management Practices on Business Performance». *Issues in People Management*, **22**. Londres, Institute of Personnel and Development.

- PEFFER, J. [1998]: «Seven Practices of Successful Organizations». *California Management Review*, **40** (2), págs. 96-123.
- QUIRÓS, I. [2003]: «Prácticas de Recursos Humanos y Eficiencia Organizativa: ¿Cómo se Combinan?». Trabajo presentado en el Congreso Internacional de la *Iberoamerican Academy of Management*. San Paulo.
- RAJAGOPALAN, N. [1996]: «Strategic Orientations, Incentive Plan Adoptions, and Firm Performance: Evidence from Electric Utility Firms». *Strategic Management Journal*, **18**, págs. 761-785.
- RAMSAY, H., SCHOLARIOS, D. y HARLEY, B. [2000]: «Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box». *British Journal of Industrial Relations*, **38** (4), págs. 501-531.
- RODRÍGUEZ, J.M. [2004]: «El Desarrollo Interno de los Recursos Humanos como Fuente de Ventaja Competitiva para la Empresa». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, **13**(2), págs. 119-136.
- ROGERS, E. y WRIGHT, P. [1998]: «Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects and Performance Information Markets». *Human Resource Management Review*, **8** (3), págs. 311-331.
- SAÁ, P. y GARCÍA-FALCÓN, J.M. [2004]: «The Influence of Human Resource Management in Savings Bank Performance». *The Service Industries Journal*, **24** (2), págs. 51-66.
- SABATER, V. [2002]: «La Nueva Política Retributiva de las Organizaciones Actuales y su Impacto en los Resultados de la Empresa». *Tesis Doctoral*, Alicante.
- SANZ R. y SABATER, R. [2000]: «Efectos del Enfoque Estratégico de Recursos Humanos en los Resultados de la Empresa». *Revista de Trabajo y Seguridad Social (Comentarios y Casos Prácticos)*, CEF, nº 211, págs. 167-204.
- SASTRE, M.A. y AGUILAR, E.M. [2003]: *Dirección de Recursos Humanos. Un Enfoque Estratégico*. Madrid, McGraw-Hill.
- SAURA, M.D. y GÓMEZ-MEJÍA, L.R. [1996]: «The Linkages between Business Strategies and Compensation Policies using Miles and Snow's Framework». *Working Paper de la Universidad Carlos III*. Madrid.
- SCHOLARIOS, D., RAMSAY, H. y HARLEY, B. [1999]: «High Commitment Management Practices and Employee Outcomes: Evidence from Britain and Australia». *Working Paper de la Universidad de Melbourne*.
- SCHULER, R.S. [1992]: «Strategic Human Resource Management: Linking People with the Needs of the Business». *Organizational Dynamics*, **21** (1), págs. 18-32.
- SCHULER, R.S. y JACKSON, S.E. [1987]: «Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices». *Academy of Management Executive*, **1** (3), págs. 207-220.
- SCHULER, R.S. y WALKER, J., [1990]: «Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions». *Organizational Dynamics*, **19** (1), págs. 5-19.
- SELS, L., WINNE, S., MAES, J., FAEMS, D., DELMOTTE, J. y FORRIER, A. [2003]: «How HRM Affects Corporate Financial Performance: Evidence from Belgian SMEs». *Working Paper de la Katholiek Universiteit, Leuven*.

- SNELL, S. y DEAN, J. [1992]: «Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective». *Academy of Management Journal*, **35** (3), págs. 467-504.
- SNELL, S.A. YOUNDT, M.A. y WRIGHT, P.M. [1996]: «Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning». En G. FERRIS (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 14, págs. 61-90. Greenwich, JAI Press.
- STOREY, J. [1992]: *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford, Blackwell Publishing.
- TERPSTRA, D.E. y ROZELL, E.J. [1993]: «The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance». *Personnel Psychology*, **46** (1), págs. 27-48.
- TORRINGTON, D. y HALL, L. [1998]: *Human Resource Management*. Hertfordshire, Prentice-Hall.
- TYSON, S. [1997]: «Human Resource Strategy: A Process for Managing the Contribution of HRM to Organizational Performance». *International Journal of Human Resource Management*, **8** (3), págs. 277-290.
- ULRICH, D. [1997]: «Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results». *Human Resource Management*, **36** (3), págs. 303-320.
- VALLE CABRERA, R.J. [2003]: *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Madrid, Prentice-Hall.
- VENKATRAMAN, N. [1989]: «The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence». *Academy of Management Review*, **14** (3), págs. 423-444.
- WAN, T.W., ONG, C.H. y KOK, C.F.V. [2000]: «Strategic HRM and Organizational Performance IN Singapore». *Working Paper de la Universidad Nacional de Singapur*.
- WEST, A.E., BORRILL, C., DAWSON, J., SCULLY, J., CARTER, M., ANELAY, S., PATTERSON, M. y WARING, J. [2002]: «The Link between the Management of the Employees and Patient Mortality in Acute Hospitals». *International Journal of Human Resource Management*, **13** (8), págs. 1.299-1.310.
- WHITENER, E. [2001]: «Do "High Commitment" Human Resource Practices Affect Employee Commitment?: A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Manpower and skills Practices Survey». *Human Relations*, **51** (4), págs. 485-515.
- WOOD, S. [1999]: «Human Resource Management and Performance». *International Journal of Management Reviews*, **1** (4), págs. 67-413.
- WOOD, S., MENEZES, L. y LASAOSA, A. [2001]: «*High Involvement Management and Performance*». *Working Paper of Centre for Labour Market Studies*. Universidad de Leicester.
- WRIGHT, P.M. y GARDNER, T. [2000]: «Theoretical and Empirical Challenges in Studying: The HR Practice-Firm Performance Relationship». *Working Paper de la Cornell University Press*. Nueva York.
- WRIGHT, P.M. y SNELL, S.A. [1998]: «Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management». *Academy of Management Review*, **23** (4), págs. 755-772.
- WRIGHT, P.M., GARDNER, T.M. y MOYNIHAN, L.M. [2003]: «The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units». *Human Resource Management Journal*, **13** (3), págs. 21-36.

WRIGHT, P.M., MCCORMICK, B. SHERMAN, W.S. y McMAHAN, G.C., [1999]: «The Role of Human Resource Practices in Petro-Chemical Refinery Performance». *International Journal of Human Resource Management*, **10** (2), págs. 551-571

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*, **5** (2), págs. 301-326.

WRIGHT, P.M., SMART, D.L. y McMAHAN, G.C. [1995]: «Matches between Human Resources and Strategy among NCAA Basketball Teams». *Academy of Management Journal*, **38** (4), págs. 1.052- 1.074.

YOUNDT, M.A. y SNELL, S.A. [2004]: «Human Resource Configurations, Intellectual Capital and Organizational Performance». *Journal of Management Issues*, **16** (3), págs. 337-360.

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*, **39** (4), págs. 836-866.

## ANEXO

RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA						
Autores	Medidas de Resultado	País	Sector	N	Enf.*	Técnica Estadística
KATZ, KOCHAN y WEBER (1985)	a) De recursos humanos: ratio de quejas, acciones disciplinarias, absentismo y satisfacción de los empleados b) De tipo empresarial: productividad y calidad	EEUU	Manufacturero	25	1	A. de correlación A. de regresión lineal
TERPSTRA y ROZELL (1993)	Beneficios	EEUU	Varios sectores	201	1	A. de correlación A. de regresión lineal
ARTHUR (1994)	Rotación, productividad y calidad	EEUU	Acererías	30	3 y 4	A. cluster (determinación de sistemas de RH) A. de correlación A. de regresión lineal
BIRD y BEECHLER (1995)	a) De recursos humanos: moral, rotación, permanencia en la empresa y porcentaje de empleados promovidos b) De tipo empresarial: medidas subjetivas de tipo económico –rentabilidad, ventas– y de posición en el mercado.	EEUU	Varios sectores	64	5	Método del párrafo (determinación de sistemas de RH) A. de correlación Tablas de contingencia

RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA						
Autores	Medidas de Resultado	País	Sector	N	Enf.*	Técnica Estadística
HUSELID (1995)	Rotación, productividad, GRATE y Q de Tobin	EEUU	Varios sectores	968	3 y 4	A. factorial (determinación de sistemas de RH) A. de correlación A. de regresión lineal
MCDUFFIE (1995)	Productividad y calidad	Varios	Automoción	62	3	A. de regresión lineal
WRIGHT, SMART y McMAHAN (1995)	Puesto en el Ranking NCAA	EEUU	Equipos de baloncesto	134	2	A. de correlación A. de regresión lineal
BANKER, FIELD, SCHROEDER y SINHA (1996)	Productividad y calidad	EEUU	Semiconductores	1	1	A. de correlación A. de regresión lineal
BANKER, LEE, POTTER y SRINIVASAN (1996)	Ventas, beneficio e índice de satisfacción de los clientes	EEUU	Sector servicios	34	2	A. de correlación A. de regresión lineal
DELANEY y HUSELID (1996)	Medida subjetiva de resultados económicos y de posición en el mercado	EEUU	Varios sectores	727	1	A. de correlación A. de regresión lineal
DELERY y DOTY (1996)	ROA y ROE	EEUU	Sector bancario	1.050	1, 2 y 5	A. de correlaciones Regresión lineal A. cluster (determinación de sistemas de RH)
HUSELID y BECKER (1996)	GRATE y Q de Tobin	EEUU	Varios sectores	218	3	A. de regresión lineal
KALLEBERG, KNOKE, MARSDEN y SPAETH (1996)	Indicadores subjetivos de resultados de posicionamiento en el mercado	EEUU	Varios sectores	629	3	A. cluster (determinación de sistemas de RH) A. de regresión lineal
KOCH y McGRATH (1996)	Productividad	EEUU	Varios sectores	319	1	A. de correlación A. de regresión lineal
RAJAGOPALAN (1996)	Rentabilidad del capital y dividendos	EEUU	Eléctrico	50	1	A. de correlación A. de regresión lineal
YOUNDT, SNELL, DEAN y LEPAK (1996)	Medidas subjetivas con relación a la competencia: calidad, moral de los empleados, productividad, utilización de equipos, tasa de desechos	EEUU	Varios sectores	97	5	A. de correlación A. de regresión lineal



RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA						
Autores	Medidas de Resultado	País	Sector	N	Enf.*	Técnica Estadística
D'ARCIOMLES (1997)	a) De recursos humanos: accidentes, gastos sociales, absentismo y dimisiones y despidos b) De tipo empresarial: productividad y rentabilidad	Francia	Varios sectores	42	1	A. de regresión lineal
HUSELID, JACKSON y SCHULER (1997)	Productividad, GRATE y Q de Tobin	EEUU	Varios sectores	297	3	A. factorial (determinación de sistemas de RH) A. de correlación A. de regresión lineal
ICHNIOWSKI, SHAW y PRENNUSHI (1997)	Productividad y calidad	EEUU	Acero	36	3	A. de regresión lineal
PATTERSON, WEST, LAWTHORN y NICKELL (1997)	Medida subjetiva de productividad en relación con el sector y B° por empleado	Reino Unido	Varios sectores	80	3	A. de correlación A. de regresión lineal
BLOOM y MILKOVICH (1998)	Tasa de retorno a los accionistas	EEUU	Varios sectores	500	1	A. de correlación A. de regresión lineal
KRUEGER y ROUSE (1998)	Absentismo, rotación, salarios, gratificaciones en función de resultados, satisfacción de los empleados.	EEUU	Varios sectores	2	1	A. <i>PROBIT</i>
LILOVILLE y BAYAD (1998)	a) De recursos humanos: satisfacción de directivos y trabajadores, rotación y absentismo b) De tipo empresarial: productividad, calidad, cuota de mercado, número de clientes y beneficio	Francia	Varios sectores	271	3	A. factorial (determinación de sistemas de RH) A. de correlación
BARRON, BERGER y BLACK (1999)	Productividad	EEUU	Varios sectores	756 y 1.323	1	A. de correlación A. de regresión lineal
BOXALL y STEENEVELD (1999)	N° empleados, empleados con KS y trabajos realizados a clientes extranjeros	Nueva Zelanda	Consultoras	3	1	Estudio de casos
CONYON y READ (1999)	Productividad	Reino Unido	Varios sectores	135	3	A. de correlación A. de regresión lineal
HAREL y TZAFRIR (1999)	Medida subjetiva de resultado económico y posición en el mercado	Israel	Varios sectores	215	1	A. de correlación A. de regresión lineal

RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA						
Autores	Medidas de Resultado	País	Sector	N	Enf.*	Técnica Estadística
HOQUE (1999)	a) De recursos humanos: compromiso, satisfacción, flexibilidad, calidad de trabajo, polivalencia y absentismo b) De tipo empresarial: medida subjetiva de productividad, calidad y resultados financieros	Reino Unido	Hoteles	209	2	A. de regresión lineal
ICHNIEWSKI y SHAW (1999)	Productividad y Calidad	EEUU y Japón	Acero	41	3	A. de regresión lineal
JAYARAM, DROGE y VICKERY (1999)	Medidas subjetivas de costes, calidad, flexibilidad y velocidad de respuesta	EEUU	Automóvil	57	1	A. factorial (determinación de sistemas de RH) A. de correlación A. de regresión lineal
LEE y MILLER (1999)	ROA	Corea	Varios sectores	129	3	A. de regresión lineal
SCHOLARIOS, RAMSAY y HARLEY (1999)	Medidas subjetivas de productividad, res. financiero, calidad, absentismos, rotación y cambio en costes laborales	Australia y Reino Unido	Varios sectores		3	A. de regresión lineal
WRIGHT, McCORMICK, SHERMAN y McMAHAN (1999)	Beneficios y crecimiento de las ventas	EEUU	Industria petroquímica	38	1	A. de correlación A. de regresión lineal
APPLEBAUM, BAILEY, BERG y KALLEBERG (2000)	Calidad, productividad y costes	EEUU	Varios sectores	40 y 4.374	3	A. de regresión lineal
BAE y LAWLER (2000)	a) De recursos humanos: satisfacción y compromiso b) Medidas subjetivas de mercado	Corea	Varios sectores	138	3 y 4	A. de correlaciones Regresión lineal y regresión en dos etapas.
BLACK y LYNCH (2000)	Productividad	EEUU	Varios sectores	1.621	1	A. de correlación A. de regresión lineal
COLLINS (2000)	Innovación	EEUU	Alta tecnología	78	5	A. de correlación A. de regresión lineal
FEY, BJÖRKMAN y PAVLOVSKAYA (2000)	a) De recursos humanos: desarrollo, motivación y retención b) Medidas subjetivas de resultados empresariales	Rusia	Varios sectores	101	1	A. de correlación A. de regresión lineal A. paths
HUANG (2000)	Medidas subjetivas respecto competidores	Taiwan	Varios sectores	315	1	ANOVA de un factor
KHATRI (2000)	Medida subjetivas de: resultados no financieros –imagen y calidad– y financieros –crecimiento de las ventas y rentabilidad–	Singapur	Varios sectores	194	1 y 2	A. de correlación ANOVA de un factor A. de regresión lineal

RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA						
Autores	Medidas de Resultado	País	Sector	N	Enf.*	Técnica Estadística
ORDIZ (2000)	a) Indicadores subjetivos de resultado empresarial: crecimiento, competitividad, financieros b) Capacidad para atraer y retener personal con talento	España	Varios sectores manufactura y servicios	250	3 y 4	A. factorial y A. cluster (determinación de sistemas de RH) Tablas de contingencia A. de correlación A. de regresión lineal
RAMSAY, SCHOLARIOS y HARLEY (2000)	Medidas subjetivas de productividad, resultados financieros, calidad, absentismos, rotación y cambio en costes laborales	Reino Unido	Varios sectores	1.400 y 15.000	3	A. cluster (determinación de sistemas de RH) A. de correlación A. de regresión lineal
SANZ y SABATER (2000)	a) De recursos humanos: rotación, clima laboral y moral b) Intermedios: productividad c) Organizacionales: rentabilidad	España	Automoción	117	1,2,3 y 4	A. de correlación A. de regresión lineal
WAN, ONG y KOK (2000)	Medidas subjetivas de recursos humanos: satisfacción, compromisos empresariales, imagen, fondo de comercio, crecimiento ventas, productividad, calidad y fortaleza financiera	Singapur	Varios sectores	191	1 y 3	A. de correlación A. de regresión lineal
APPLEYARD y BROWN (2001)	Productividad y calidad	Varios de Asia, Europa y EEUU	Semi-conductores	23	1	A. de correlación A. de regresión lineal
BARRETT y O'CONNELL (2001)	Productividad	Irlanda	Varios sectores	215	1	A. de correlación A. de regresión lineal
CAPELLI y NEUMARK (2001)	Ventas por empleado, costes por empleado y productividad	EEUU	Varios sectores	1.716	1	A. de correlación A. de regresión lineal
GUTHRIE (2001)	Productividad	Nueva Zelanda	Varios sectores	164	3	A. de correlación A. de regresión lineal
MICHIE y SHEEHAN (2001)	Medidas subjetivas de resultados financieros y de innovación	Reino Unido	Varios sectores	240	3	A. de regresión lineal
WHITENER (2001)	Compromiso de los empleados	EEUU	Cooperativas de Crédito	180	1	A. de correlación A. de regresión lineal
WOOD, MENEZES y LASAOSA (2001)	Medidas subjetivas de resultado financiero, cambios en la productividad, cambios en la flexibilidad, cambios en las ventas, creación de puestos, absentismo, rotación y calidad	Reino Unido	Varios sectores	175	3	A. de correlación A. de regresión lineal

RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA						
Autores	Medidas de Resultado	País	Sector	N	Enf.*	Técnica Estadística
ARCAND, BAYAD Y FABI (2002)	a) De recursos humanos: satisfacción de los empleados b) De tipo empresarial: productividad, calidad y beneficio	Canadá	Cooperativas de Crédito	46	1	A. de correlación A. de regresión lineal
BATT (2002)	Rotación y crecimiento de las ventas	EEUU	Call Centers	270	3	A. de correlación A. de regresión lineal
BATT, COLVIN y KEEFE (2002)	Rotación	EEUU	Telecomunicaciones	302	3	A. de correlación A. de regresión lineal
BAYO Y MERINO (2002)	Eficiencia, calidad y velocidad de respuesta	España	Varios sectores manufactura	719	3 y 4	A. cluster (determinación de sistemas) A. PROBIT
BJÖRKMAN Y XIUCHENG (2002)	Medidas subjetivas de rentabilidad cuota de mercados y ventas	China	Varios sectores manufactura	62	3	A. de correlación A. de regresión lineal
BLOOM Y MICHEL (2002)	Rotación y media de permanencia en la empresa	EEUU	Varios sectores	460	1	A. de correlación A. de regresión lineal
GUTHRIE, SPELL Y NYAMORI (2002)	Productividad	Nueva Zelanda	Varios sectores manufactura	137	3 y 4	A. de correlación A. de regresión lineal
LAURSEN (2002)	Innovación en la empresa	Dinamarca	Varios sectores manufactura y servicios	726	2	A. de correlación A. de regresión lineal
WEST, BORRILL, DAWSON, SCULLY, CARTER, ANELAY, PATTERSON Y WARING (2002)	Índices de mortandad y tasa de reingresos	Reino Unido	Hospitales	137	3	A. de regresión lineal
BAE, CHEN, WAN, LAWLER Y WALUMBWA (2003)	Subjetiva de tipo empresarial	Taiwan, Corea, Singapur y Tailandia	Varios sectores	680	4	A. de correlación A. de regresión lineal
BOSELIE, PAAUWE Y RICHARDSON (2003)	Ausencias, duración y rotación	Holanda	Sector público, hospitales y hoteles	132	4	A. factorial (determinación de sistemas de RH) A. de correlación A. de regresión lineal

RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA						
Autores	Medidas de Resultado	País	Sector	N	Enf.*	Técnica Estadística
BROWN, STURMAN y SIMMERING (2003)	Eficiencia, ratio de supervivencia a enfermedades coronarias y ROA	EEUU	Hospitales	333	1	A. de correlación A. de regresión lineal
CANO y CÉSPEDES (2003)	Cifra de ventas	España	Varios sectores	121	4	A. factorial (determinación de sistemas de RH) A. de regresión lineal
GELADE E IVERY (2003)	Clima laboral, ventas, satisfacción del cliente y retención del personal	Reino Unido	Bancos	134	1	A. paths
GUEST, MICHIE, CONWAY y SHEEHAN (2003)	Objetivas: rotación, productividad y rentabilidad. Subjetivas: productividad y resultados financieros	Reino Unido	Varios sectores manufactura y servicios	366	3	A. de correlación A. de regresión lineal
MOLINA y ORTEGA (2003)	Q de Tobin y dividendos	España	Varios sectores manufactura y servicios	405	1	A. de correlaciones
PARK, MITSUHASHI, FEY y BJÖRKMAN (2003)	a) De recursos humanos: aptitudes, habilidades y motivación b) De tipo empresarial: medidas subjetivas de eficiencia, calidad, productividad y rentabilidad	EEUU y Rusia	Varios sectores manufactura y servicios	64	3	A. de correlación A. de regresión lineal ANOVA de un factor
QUIRÓS (2003)	Indicador subjetivo basado en GUPTA y GOVINDARAJAN (1984)	España	Hoteles	542	3 y 5	A. de correlaciones A. cluster (determinación de sistemas de RH) Cálculo de distancias respecto a perfiles ideales
SELS, WINNE, MAES, FAEMS, DELMOTTE y FORRIER (2003)	a) Operativos: rotación, absentismo y productividad b) Financieros: costes laborales, liquidez, solvencia y rentabilidad	Bélgica	Varios sectores manufactura y servicios	416	3	A. de correlación A. de regresión lineal
TAKEUCHI (2003)	a) De RH: productividad, identificación con la empresa y resultado de la unidad b) Subjetiva de tipo empresarial	Japón	Varios sectores	76 u.n.	3	A. de correlación A. de regresión lineal
WRIGHT, GARDNER y MOYNIHAN (2003)	a) De recursos humanos: compromiso. b) De tipo empresarial: salarios/ventas, calidad, productividad, rentabilidad, gastos operativos y porcentaje de inventario perdido	EEUU	Alimentación	50	1	A. de correlación A. de regresión lineal

RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA						
Autores	Medidas de Resultado	País	Sector	N	Enf.*	Técnica Estadística
BARTEL (2004)	Crecimiento de los depósitos y de los préstamos	EEUU	Sector financiero	330	1	A. de correlación A. de regresión lineal
CHAN, SHAFFER y SNAPE (2004)	Subjetivas de tipo empresarial y de posición en el mercado.	Hong Kong	Varios sectores	82	3 y 4	A. de correlación A. de regresión lineal
HARTOG y VERBUG (2004)	Indicador subjetivo de tipo organizacional y de mercado, rotación, absentismo y predisposición al trabajo	Holanda	Varios sectores	175	3	A. factorial (determinación de sistemas de RH) A. de correlación A. de regresión lineal
RODRÍGUEZ (2004)	Rotación Indicador subjetivo de resultado: rentabilidad, crecimiento y resultados globales	España	Manufacturas	120	4	A. factorial (determinación de sistemas de RH) A. de correlación A. de regresión lineal
SAA Y GARCÍA FALCÓN (2004)	Rentabilidad y capacidades organizativas	España	Cajas de Ahorro	30	3	A. factorial y A. cluster (determinación de sistemas de RH) Contrastes <i>post-hoc</i> (Turkey, Scheffé, Wallis)
YOUNDT y SNELL (2004)	Capital intelectual, ROE y ROA	EEUU	Varios sectores	919	5	A. de correlación A. de regresión lineal
DATTA, GUTHRIE y WRIGHT (2005)	Productividad	EEUU	Varios sectores manufactura	132	4	A. de correlación A. de regresión lineal

\* 1: Universalista con prácticas aisladas; 2: Contingente con prácticas aisladas; 3: Universalista con sistemas de prácticas; 4: Contingente con sistemas de prácticas; 5: Configuracional.

FUENTE: *Elaboración propia.*

PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS INCLUIDAS EN LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA		
Prácticas utilizadas	Trabajos	
<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>Participación de los trabajadores</b>	KATZ et al. (1985); ARTHUR (1994); DELERY y DOTY (1996); PATTERSON et al. (1997); LIOUVILLE y BAYAD (1998); HAREL y TZAFRIR (1999); SCHOLARIOS et al. (1999); WRIGHT et al. (1999); BAE y LAWLER (2000); KHATRI (2000); ORDIZ (2000); QUIRÓS (2003); RAMSAY et al. (2000); SANZ y SABATER (2000); APPELYARD y BROWN (2001); MICHIE y SHEEHAN (2001); ARCAND et al. (2002); BATT et al. (2002); GUTHRIE et al. (2002); BAE et al. (2003); BOSELIE et al. (2003); GUEST et al. (2003); SELS et al. (2003); TAKEUCHI (2003); WRIGHT et al. (2003); BARTEL (2004); SAA y GARCÍA FALCÓN (2004) YOUNDT y SNELL (2004).

PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS INCLUIDAS EN LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA		
Prácticas utilizadas	Trabajos	
PARTICIPACIÓN (Cont.)	<b>Participación en reuniones/ equipos para la resolución de problemas</b>	MCDUFFIE (1995); ICHNIOWSKI <i>et al.</i> (1997); ICHNIOWSKI y SHAW (1999); SCHOLARIOS <i>et al.</i> (1999); WRIGHT <i>et al.</i> (1999); BAE y LAWLER (2000); BLACK y LYNCH (2000); RAMSAY <i>et al.</i> (2000); CAPELLI y NEUMARK (2001); MICHIE y SHEEHAN (2001); WOOD <i>et al.</i> (2001); ARCAND <i>et al.</i> (2002); BATT <i>et al.</i> (2002); BAYO y MERINO (2002); BAE <i>et al.</i> (2003); GUEST <i>et al.</i> (2003); WRIGHT <i>et al.</i> (2003); HARTOG y VERBURG (2004); YOUNDT y SNELL (2004).
	<b>Mecanismos para la transmisión de información</b>	HUSELID (1995); HUSELID y BECKER (1996); HUSELID <i>et al.</i> (1997); ICHNIOWSKI <i>et al.</i> (1997); LIUVILLE y BAYAD (1998); BOXALL y STEENEVELD (1999); CONYON y READ (1999); HOQUE (1999); ICHNIOWSKI y SHAW (1999); JAYARAM <i>et al.</i> (1999); ORDIZ (2000); MICHIE y SHEEHAN (2001); WOOD <i>et al.</i> (2001); BJÖRKMAN y XIUCHENG (2002); GUTHRIE <i>et al.</i> (2002); GUEST <i>et al.</i> (2003); PARK <i>et al.</i> (2003); BARTEL (2004); CHAN <i>et al.</i> , (2004); HARTOG y VERBURG (2004); YOUNDT y SNELL (2004).
	<b>Procedimientos para la resolución de quejas y conflictos</b>	ARTHUR (1994); HUSELID (1995); MCDUFFIE (1995); DELANEY y HUSELID (1996); HUSELID y BECKER (1996); HUSELID <i>et al.</i> (1997); ICHNIOWSKI y SHAW (1999); SCHOLARIOS <i>et al.</i> (1999); FEY <i>et al.</i> (2000); RAMSAY <i>et al.</i> (2000); WOOD <i>et al.</i> (2001); BAYO y MERINO (2002); WEST <i>et al.</i> (2002); BOSELIE <i>et al.</i> (2003); PARK <i>et al.</i> (2003); CHAN <i>et al.</i> , (2004); YOUNDT y SNELL (2004).
DISEÑO DE PUESTOS	<b>Trabajo en equipo / Equipos de trabajo autónomos</b>	MCDUFFIE (1995); BANKER, FIELD, SCHROEDER y SINHA (1996); ICHNIOWSKI <i>et al.</i> (1997); PATTERSON <i>et al.</i> (1997); HOQUE (1999); ICHNIOWSKI y SHAW (1999); SCHOLARIOS <i>et al.</i> (1999); BLACK y LYNCH (2000); ORDIZ (2000); RAMSAY <i>et al.</i> (2000); WAN <i>et al.</i> (2000); APPELYARD y BROWN (2001); CAPELLI y NEUMARK (2001); MICHIE y SHEEHAN (2001); WOOD <i>et al.</i> (2001); ARCAND <i>et al.</i> (2002); BATT (2002), BATT <i>et al.</i> (2002); BAYO y MERINO (2002); LAURSEN (2002); WEST <i>et al.</i> (2002); GUEST <i>et al.</i> (2003); HARTOG y VERBURG (2004); YOUNDT y SNELL (2004).
	<b>Rotación de puestos</b>	MCDUFFIE (1995); ICHNIOWSKI <i>et al.</i> (1997); PATTERSON <i>et al.</i> (1997); ICHNIOWSKI y SHAW (1999); COLLINS (2000); CAPELLI y NEUMARK (2001); MICHIE y SHEEHAN (2001); BAYO y MERINO (2002); GUEST <i>et al.</i> (2003); TAKEUCHI (2003).
	<b>Autonomía</b>	HUSELID (1995); MCDUFFIE (1995); HUSELID y BECKER (1996); HUSELID <i>et al.</i> (1997); BOXALL y STEENEVELD (1999); SCHOLARIOS <i>et al.</i> (1999); BAE y LAWLER (2000); QUIRÓS (2003); RAMSAY <i>et al.</i> (2000); WAN <i>et al.</i> (2000); BAYO y MERINO (2002); BATT (2002); BAE <i>et al.</i> (2003); CHAN <i>et al.</i> , (2004); HARTOG y VERBURG (2004) YOUNDT y SNELL (2004).
	<b>Cima laboral favorable</b>	BAE y LAWLER (2000); WAN <i>et al.</i> (2000); BAE <i>et al.</i> (2003); BARTEL (2004).
	<b>Análisis de puestos</b>	HUSELID (1995); HUSELID y BECKER (1996); HUSELID <i>et al.</i> (1997); BJÖRKMAN y XIUCHENG (2002); CHAN <i>et al.</i> , (2004); HARTOG y VERBURG (2004).
	<b>Fomento de la cooperación</b>	HUSELID (1995); HUSELID y BECKER (1996); HUSELID <i>et al.</i> (1997); CHAN <i>et al.</i> , (2004); YOUNDT y SNELL (2004).
	<b>Descentralización de decisiones</b>	ARTHUR (1994); DELANEY y HUSELID (1996); KALLEBERG, KNOKE, MARSDEN y SPAETH (1996); FEY <i>et al.</i> (2000); LAURSEN (2002); WEST <i>et al.</i> (2002); BOSELIE <i>et al.</i> (2003); YOUNDT y SNELL (2004).

PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS INCLUIDAS EN LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA		
Prácticas utilizadas	Trabajos	
<b>DISEÑO DE PUESTOS</b> (Cont.)	<b>Especificación de las tareas de los puestos de trabajo</b>	DELERY y DOTY (1996); HOQUE (1999); SCHOLARIOS <i>et al.</i> (1999); BAE y LAWLER (2000); HUANG (2000); QUIRÓS (2003); RAMSAY <i>et al.</i> (2000); WAN <i>et al.</i> (2000); MICHIE y SHEEHAN (2001); BAE <i>et al.</i> (2003); GUEST <i>et al.</i> (2003); YOUNDT y SNELL (2004).
	<b>Supervisión sobre los trabajadores</b>	ARTHUR (1994); BOSELIE <i>et al.</i> (2003); YOUNDT y SNELL (2004).
<b>VALORACIÓN DEL RENDIMIENTO</b>	<b>Uso de la valoración del rendimiento</b>	PATTERSON <i>et al.</i> (1997); LIOUVILLE y BAYAD (1998); HOQUE (1999); SCHOLARIOS <i>et al.</i> (1999); COLLINS (2000); RAMSAY <i>et al.</i> (2000); WAN <i>et al.</i> (2000); MICHIE y SHEEHAN (2001); WOOD <i>et al.</i> (2001); SELS <i>et al.</i> (2003); BATT (2002); WEST <i>et al.</i> (2002); GUEST <i>et al.</i> (2003); TAKEUCHI (2003); WRIGHT <i>et al.</i> (2003); HARTOG y VERBURG (2004); RODRÍGUEZ (2004); SAÁ y GARCÍA-FALCÓN (2004); YOUNDT y SNELL (2004).
	<b>Integración con otras prácticas de recursos humanos</b>	HUSELID (1995); HUSELID <i>et al.</i> (1997); WRIGHT <i>et al.</i> (1999); COLLINS (2000); HUANG (2000); WHITENER (2001); FEY <i>et al.</i> (2002); TAKEUCHI (2003); HARTOG y VERBURG (2004); SAÁ y GARCÍA-FALCÓN (2004); CHAN <i>et al.</i> , (2004); YOUNDT y SNELL (2004).
	<b>Criterios de valoración</b>	DELERY y DOTY (1996); YOUNDT, SNELL, DEAN y LEPAK (1996); WRIGHT <i>et al.</i> (1999); COLLINS (2000); HUANG (2000); KHATRI (2000); CANO y CÉSPEDES (2003); TAKEUCHI (2003); BARTEL (2004); RODRÍGUEZ (2004); YOUNDT y SNELL (2004).
<b>FORMACIÓN</b>	<b>Formación inicial</b>	MICHIE y SHEEHAN (2001); BJÖRKMAN y XIUCHENG (2002).
	<b>Formación formal/cantidad de formación</b>	HUSELID (1995); McDUFFIE (1995); KOCH y McGRATH (1996); DELANEY y HUSELID (1996); DELERY y DOTY (1996); HUSELID y BECKER (1996); KALLEBERG, KNOKE, MARSDEN y SPAETH (1996); D'ARCIMOLES (1997); HUSELID <i>et al.</i> (1997); ICHNIOWSKI <i>et al.</i> (1997); PATTERSON <i>et al.</i> (1997); KRUEGER y ROUSE (1998); LIOUVILLE y BAYAD (1998); CONYON y READ (1999); HAREL y TZAFRIR (1999); HOQUE (1999); ICHNIOWSKI y SHAW (1999); LEE y MILLER (1999); SCHOLARIOS <i>et al.</i> (1999); WRIGHT <i>et al.</i> (1999); BAE y LAWLER (2000); HUANG (2000); KHATRI (2000); ORDIZ (2000); RAMSAY <i>et al.</i> (2000); SANZ y SABATER (2000); WAN <i>et al.</i> (2000); APPELYARD y BROWN (2001); BARRETT y O'CONNELL (2001); MICHIE y SHEEHAN (2001); WHITENER (2001); BATT (2002); BATT <i>et al.</i> (2002); MOLINA y ORTEGA (2003); BAYO y MERINO (2002); BJÖRKMAN y XIUCHENG (2002); GUTHRIE <i>et al.</i> (2002); WEST <i>et al.</i> (2002); BAE <i>et al.</i> (2003); GUEST <i>et al.</i> (2003); SELS <i>et al.</i> (2003); WRIGHT <i>et al.</i> (2003); CHAN <i>et al.</i> (2004); SAÁ y GARCÍA-FALCÓN (2004); YOUNDT y SNELL (2004); DATTA <i>et al.</i> (2005).
	<b>Características de la formación</b>	ARTHUR (1994); YOUNDT, SNELL, DEAN y LEPAK (1996); KRUEGER y ROUSE (1998); BARRON, BERGER y BLACK (1999); COLLINS (2000); FEY <i>et al.</i> (2000); HUANG (2000); ORDIZ (2000); BARRETT y O'CONNELL (2001); CAPELLI y NEUMARK (2001); ARCAND <i>et al.</i> (2002); BAYO y MERINO (2002); GUTHRIE <i>et al.</i> (2002); BOSELIE <i>et al.</i> (2003); CANO y CÉSPEDES (2003); TAKEUCHI (2003); SAÁ y GARCÍA-FALCÓN (2004); YOUNDT y SNELL (2004); DATTA <i>et al.</i> (2005).
	<b>Valoración de las actividades</b>	WEST <i>et al.</i> (2002); SELS <i>et al.</i> (2003).



PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS INCLUIDAS EN LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA		
Prácticas utilizadas	Trabajos	
SELECCIÓN	<b>Rigurosidad en la selección</b>	TERPSTRA y ROZELL (1993); ARTHUR (1994); HUSELID (1995); DELANEY y HUSELID (1996); HUSELID y BECKER (1996); KOCH y McGRATH (1996); YOUNDT, SNELL, DEAN y LEPAK (1996); HUSELID <i>et al.</i> (1997); ICHNIOWSKI <i>et al.</i> (1997); BOXALL y STEENEVELD (1999); HAREL y TZAFRIR (1999); ICHNIOWSKI y SHAW (1999); COLLINS (2000); KHATRI (2000); ORDIZ (2000); WAN <i>et al.</i> (2000); MICHIE y SHEEHAN (2001); WHITENER (2001); ARCAND <i>et al.</i> (2002); BJÖRKMAN y XIUCHENG (2002); BOSELIE <i>et al.</i> (2003); CANO y CÉSPEDES (2003); GUEST <i>et al.</i> (2003); SELS <i>et al.</i> (2003); TAKEUCHI (2003); WRIGHT <i>et al.</i> (2003); CHAN <i>et al.</i> , (2004); HARTOG y VERBURG (2004); SAÁ y GARCÍA-FALCÓN (2004).
	<b>Criterios de selección</b>	McDUFFIE (1995); YOUNDT, SNELL, DEAN y LEPAK (1996); HOQUE (1999); COLLINS (2000); KHATRI (2000); ORDIZ (2000); WOOD <i>et al.</i> (2001); BAYO y MERINO (2002); TAKEUCHI (2003); RODRÍGUEZ (2004); SAÁ y GARCÍA-FALCÓN (2004).
	<b>Seguridad en el empleo</b>	HUSELID (1995); McDUFFIE (1995); DELERY y DOTY (1996); HUSELID y BECKER (1996); HUSELID <i>et al.</i> (1997); ICHNIOWSKI <i>et al.</i> (1997); CONYON y READ (1999); ICHNIOWSKI y SHAW (1999); SCHOLARIOS <i>et al.</i> (1999); BAE y LAWLER (2000); FEY <i>et al.</i> (2000); HUANG (2000); ORDIZ (2000); QUIRÓS (2003); RAMSAY <i>et al.</i> (2000); MICHIE y SHEEHAN (2001); WOOD <i>et al.</i> (2001); BATT (2002); BAYO y MERINO (2002); TAKEUCHI (2003); CHAN <i>et al.</i> , (2004); RODRÍGUEZ (2004).
	<b>Socialización</b>	ARTHUR (1994); HOQUE (1999); BOSELIE <i>et al.</i> (2003).
MERCADO INTERNO DE TRABAJO	<b>Reclutamiento interno</b>	HUSELID (1995); HUSELID y BECKER (1996); HUSELID <i>et al.</i> (1997); HAREL y TZAFRIR (1999); HOQUE (1999); COLLINS (2000); HUANG (2000); QUIRÓS (2003); WOOD <i>et al.</i> (2001); GUEST <i>et al.</i> (2003); CHAN <i>et al.</i> , (2004); HARTOG y VERBURG (2004); RODRÍGUEZ (2004); DATTA <i>et al.</i> (2005)
	<b>Promoción interna/ planificación de carreras</b>	HUSELID (1995); DELANEY y HUSELID (1996); DELERY y DOTY (1996); HUSELID y BECKER (1996); KALLEBERG, KNOKE, MARSDEN y SPAETH (1996); KOCH y McGRATH (1996); HUSELID <i>et al.</i> (1997); LIOUVILLE y BAYAD (1998); BOXALL y STEENEVELD (1999); HAREL y TZAFRIR (1999); SCHOLARIOS <i>et al.</i> (1999); FEY <i>et al.</i> (2000); HUANG (2000); ORDIZ (2000); QUIRÓS (2003); SANZ y SABATER (2000); RAMSAY <i>et al.</i> (2000); BATT <i>et al.</i> (2002); BAYO y MERINO (2002); BJÖRKMAN y XIUCHENG (2002); GUTHRIE <i>et al.</i> (2002); GUEST <i>et al.</i> (2003); SELS <i>et al.</i> (2003); CHAN <i>et al.</i> , (2004); HARTOG y VERBURG (2004); YOUNDT y SNELL (2004); DATTA <i>et al.</i> (2005).
	<b>Criterios de promoción</b>	HUSELID (1995); HUSELID <i>et al.</i> (1997); HUANG (2000); ORDIZ (2000); GUTHRIE <i>et al.</i> (2002); PARK <i>et al.</i> (2003); CHAN <i>et al.</i> , (2004); YOUNDT y SNELL (2004); DATTA <i>et al.</i> (2005).
RETRIBUCIONES	<b>Retribución variable / incentivos</b>	HUSELID (1995); McDUFFIE (1995); BANKER <i>et al.</i> (1996); DELERY y DOTY (1996); DELANEY y HUSELID (1996); HUSELID y BECKER (1996); KALLEBERG <i>et al.</i> (1996); RAJAGOPALAN (1996); YOUNDT <i>et al.</i> (1996); ICHNIOWSKI <i>et al.</i> (1997); PATTERSON <i>et al.</i> (1997); BLOOM y MILKOVICH (1998); LIOUVILLE y BAYAD (1998); BARRON <i>et al.</i> (1999); CONYON y READ (1999); HAREL y TZAFRIR (1999); HOQUE (1999); ICHNIOWSKI y SHAW (1999); SCHOLARIOS <i>et al.</i> (1999); WRIGHT <i>et al.</i> (1999); BAE y LAWLER (2000); COLLINS (2000); FEY <i>et al.</i> (2000); HUANG (2000); KHATRI (2000); RAMSAY <i>et al.</i> (2000); SANZ y SABATER (2000); WAN <i>et al.</i> (2000); MICHIE y SHEEHAN (2001); WHITENER (2001); WOOD <i>et al.</i> (2001); ARCAND <i>et al.</i> (2002); BAYO y MERINO (2002); BJÖRKMAN y XIUCHENG (2002); GUTHRIE <i>et al.</i> (2002); LAURSEN (2002); CANO y CÉSPEDES (2003); GUEST <i>et al.</i> (2003); PARK <i>et al.</i> (2003); SELS <i>et al.</i> (2003); TAKEUCHI (2003); WRIGHT <i>et al.</i> (2003); HARTOG y VERBURG (2004); RODRÍGUEZ (2004); SAÁ y GARCÍA-FALCÓN (2004); DATTA <i>et al.</i> (2005).

PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS INCLUIDAS EN LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA		
Prácticas utilizadas	Trabajos	
<b>RETRIBUCIONES</b> (Cont.)	<b>Nivel salarial</b>	ARTHUR (1994); YOUNDT <i>et al.</i> (1996); D'ARCIPOLES (1997); BLOOM y MILKOVICH (1998); BARRON <i>et al.</i> (1999); LEE y MILLER (1999); WRIGHT <i>et al.</i> (1999); FEY <i>et al.</i> (2000); HUANG (2000); COLLINS (2000); SANZ y SABATER (2000); ARCAND <i>et al.</i> (2002); BATT (2002); BATT <i>et al.</i> (2002); BAYO y MERINO (2002); BOSELIE <i>et al.</i> (2003); BROWN <i>et al.</i> (2003); TAKEUCHI (2003); RODRÍGUEZ (2004); YOUNDT y SNELL (2004).
	<b>Equidad interna</b>	MCDUFFIE (1995); YOUNDT <i>et al.</i> (1996); LEE y MILLER (1999); WRIGHT <i>et al.</i> (1999); HUANG (2000); SANZ y SABATER (2000); WHITENER (2001); BLOOM y MICHEL (2002); BROWN <i>et al.</i> (2003); RODRÍGUEZ (2004); YOUNDT y SNELL (2004).
	<b>Pago en función de habilidades y conocimientos</b>	CAPELLI y NEUMARK (2001); BAYO y MERINO (2002); CANO y CÉSPEDES (2003); GUTHRIE <i>et al.</i> (2002); DATTA <i>et al.</i> (2005).
	<b>Retribución en forma de bonos</b>	ARTHUR (1994); RAJAGOPALAN (1996); BJÖRKMAN y XIUCHENG (2002); BOSELIE <i>et al.</i> (2003); GUEST <i>et al.</i> (2003); SELS <i>et al.</i> (2003).
	<b>Participación en beneficios</b>	ARTHUR (1994); HUSELID (1995); DELERY y DOTY (1996); HUSELID y BECKER (1996); RAJAGOPALAN (1996); HUSELID <i>et al.</i> (1997); ICHNIO-WSKI <i>et al.</i> (1997); BOXALL y STEENEVELD (1999); ICHNIO-WSKI y SHAW (1999); LEE y MILLER (1999); SCHOLARIOS <i>et al.</i> (1999); BLACK y LYNCH (2000); COLLINS (2000); ORDIZ (2000); RAMSAY <i>et al.</i> (2000); CAPELLI y NEUMARK (2001); MICHIE y SHEEHAN (2001); GUTHRIE <i>et al.</i> (2002); BOSELIE <i>et al.</i> (2003); GUEST <i>et al.</i> (2003); SELS <i>et al.</i> (2003); WRIGHT <i>et al.</i> (2003); DATTA <i>et al.</i> (2005).
<b>Participación en el capital social</b>	HUSELID (1995); HUSELID y BECKER (1996); HUSELID <i>et al.</i> (1997); BOXALL y STEENEVELD (1999); SCHOLARIOS <i>et al.</i> (1999); COLLINS (2000); RAMSAY <i>et al.</i> (2000); GUTHRIE <i>et al.</i> (2002); ORDIZ (2000).	

FUENTE: *Elaboración propia.*