

M.^a JOSÉ ALARCÓN GARCÍA

Profesora de Organización de Empresas.

Universidad Miguel Hernández de Elche

Extracto:

El presente trabajo, que se engloba dentro del enfoque de la *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos* (DERH), plantea un modelo de investigación dividido en dos bloques. En el primero, se estudian las relaciones de influencia, tanto directas como indirectas, que ejercen sobre distintas medidas de la *performance* empresarial dos variables: la implicación de la Dirección de Recursos Humanos (DRH) en el proceso estratégico de la empresa y una estrategia de Recursos Humanos (RH) que promueve el compromiso de los empleados. En el segundo bloque, se investigan algunas de las principales variables del contexto organizativo susceptibles de determinar el tipo de estrategias que, en materia de RH, diseña e implanta una organización empresarial. El estudio empírico llevado a cabo con objeto de contrastar nuestro modelo revela, respecto al primer bloque, que, si bien ninguna de las dos variables analizadas afectan directamente a la *performance*, una estrategia de RH que genera compromisos ejerce sobre ella una influencia indirecta y positiva a través de su impacto sobre la eficacia percibida de la DRH, que actúa mediatizando la relación. Por lo que se refiere al segundo bloque, se ha podido confirmar que las empresas que tienen más probabilidad de adoptar una estrategia de RH de alto compromiso son empresas del sector servicios que compiten vía diferenciación, se definen como innovadoras que apoyan y fomentan la creatividad, y obtienen peores resultados.

Sumario:

Introducción.

1. La Dirección de Recursos Humanos y el desempeño organizacional.
 - 1.1. La implicación estratégica de la Dirección de Recursos Humanos y su impacto en los resultados empresariales.
 - 1.2. Los sistemas de prácticas universalistas.
2. Factores determinantes de las estrategias de Recursos Humanos.
 - 2.1. Elementos organizacionales.
 - 2.2. Características de la empresa.
3. Metodología de la investigación.
 - 3.1. Justificación del modelo objeto de estudio y planteamiento de las hipótesis de investigación.
 - 3.2. Diseño de la investigación empírica.
 - 3.3. Análisis estadísticos efectuados.
4. Resultados de la investigación.
 - 4.1. Resultados respecto a las variables que intervienen en el estudio.
 - 4.2. Contraste de hipótesis.
5. Conclusiones.

Bibliografía.

Anexo.

INTRODUCCIÓN

La búsqueda de modelos de dirección empresarial más acordes con las exigencias que plantea un entorno cada vez más competitivo ha dado lugar en los últimos años a importantes avances en el desarrollo de un enfoque estratégico para la Dirección de los Recursos Humanos (DRH).

En una situación de intensa rivalidad y cambio acelerado, los Recursos Humanos (RH) han visto elevada su consideración a una situación de relevancia al ponerse de manifiesto que sus competencias y su flexibilidad constituyen recursos y capacidades que no sólo dan respuesta a los cambios del entorno, sino que pueden ser elementos de diferenciación y generar ventajas competitivas sostenibles para la empresa en la que se desarrollan. De este modo, los RH y, en consecuencia, la función encargada de su gestión se convierten en factores estratégicos con influencia en los resultados organizativos y, por tanto, en el éxito empresarial.

Con objeto de justificar y comprobar la premisa anterior se han desarrollado, dentro del enfoque de la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos (DERH), diversas líneas de investigación entre las que es posible destacar aquellas que se centran en el estudio del papel que desempeña la DRH en el proceso de Dirección Estratégica de la empresa (DE) y aquellas otras cuyo enfoque se sitúa en el contenido de las estrategias de personal y pretenden averiguar, por una parte, qué políticas y prácticas de RH resultan más eficaces y, por otra, qué factores influyen en la adopción de dichas políticas y prácticas.

Dentro de la primera línea de investigación mencionada, aunque se han propuesto a un nivel teórico diferentes modelos atendiendo a diferentes niveles de involucración RH-Estrategia empresarial, la investigación empírica encargada de demostrar las consecuencias derivadas de la misma ha sido muy limitada y sus resultados poco concluyentes.

La segunda línea de trabajo, centrada en las decisiones que en materia de RH adoptan las empresas, ha recibido una atención desigual. Mientras que los estudios sobre qué elementos del contexto condicionan estas decisiones son más escasos, aquellos que indagan respecto a qué repercusiones tienen dichas decisiones sobre la eficacia organizacional han despertado un mayor interés; especialmente por parte de quienes adoptan una perspectiva universalista y defienden la existencia de que

ciertas prácticas de RH son mejores que otras, independientemente de las circunstancias que imperen en la empresa.

El presente trabajo aunque se engloba dentro de la segunda línea de investigación, en cuanto que se centra en las estrategias de RH universalistas, no abandona la primera, ya que también es objeto de estudio el papel que desempeña la DRH en la DE. De este modo, en el estudio que acometemos se han integrado ambos campos y se han establecido dos objetivos, cada uno de los cuales pretende dar respuesta a una de las dos grandes cuestiones que tiene planteada la DERH: cómo influye y cómo se ve influida la función de personal. Concretamente, analizamos, en primer lugar, cómo afecta a la *performance* empresarial una determinada orientación estratégica de RH, así como una mayor involucración de la DRH en el proceso estratégico; y, en segundo lugar, qué factores del contexto influyen en la adopción de dicha orientación estratégica.

Con el fin de dar cumplimiento a estos objetivos de investigación, hemos estructurado este estudio en cinco apartados, de los cuales los dos primeros ofrecen una revisión de la literatura tanto teórica como empírica respecto a las cuestiones que nos hemos planteado, los dos siguientes recogen el trabajo de campo que hemos desarrollado y sus resultados, y el último muestra las principales conclusiones de esta investigación.

1. LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Superada la tradicional perspectiva administrativa de la gestión de personal, a partir de la década de los ochenta comienza a gestarse el enfoque estratégico de la DRH bajo la idea de que el papel que desempeñan las personas dentro de la empresa y, por ende, los modos en que éstas se dirigen y gestionan son claves para el éxito empresarial. Explicar y demostrar, tanto teórica como empíricamente, la premisa anterior ha sido el principal objetivo de numerosos trabajos desarrollados al amparo de diferentes líneas de investigación que aún hoy continúan abiertas dentro del área de la DERH.

En este apartado vamos a realizar una revisión de la literatura teórica y empírica desarrollada con objeto de estudiar cómo la DRH contribuye a mejorar el desempeño organizacional. Para ello, en primer lugar atendemos al papel que esta función juega en el proceso estratégico de la empresa y las repercusiones que esta implicación tiene sobre los resultados de la misma; y, posteriormente, abordamos las políticas y prácticas de RH consideradas universalistas y analizamos sus relaciones con dichos resultados.

1.1. La implicación estratégica de la Dirección de Recursos Humanos y su impacto en los resultados empresariales.

Uno de los primeros aspectos que despertó el interés de los investigadores de la DERH fue la implicación estratégica de la DRH. Fruto de esta línea de estudio son los diferentes modelos teóricos

que han sido propuestos para explicar el papel que esta función desempeña en la organización y su relación con la estrategia empresarial. Si bien todas estas propuestas coinciden en señalar la importancia que tiene para las empresas la participación de la DRH en el proceso de DE, cada una de ellas ofrece diferentes perspectivas en torno al grado de involucración que resultaría necesario instaurar; perspectivas que pueden agruparse en dos grandes bloques, dando lugar a los modelos reactivos o modelos proactivos.

Los primeros defienden un papel *a posteriori* para la función, es decir, consideran que la DRH interviene únicamente en la fase de implantación de la estrategia y su labor consiste en contribuir al logro de objetivos estratégicos en cuya fijación no participa. Dentro de este grupo se encuentran modelos como el desarrollado por la Escuela de Michigan (DEVANNA *et al.*, 1984), el ideado por la Escuela de Harvard (BEER *et al.*, 1984) o el modelo de las 5-Ps de Schuler (SCHULER, 1992).

Los modelos proactivos, a diferencia de los anteriores, sostienen que la DRH puede y debe jugar un papel importante, no sólo en la implantación sino también en la fase de formulación de la estrategia empresarial. En este caso, los RH no son vistos como simples medios para lograr los objetivos estratégicos sino como capacidades estratégicas sobre las que basar elecciones competitivas, de modo que la relación que proponen entre ambas estrategias, la organizacional y la de personal, aunque a distintos niveles, es más interactiva (LENGNICK-HALL y LENGNICK-HALL, 1988; HENDRY y PETTIGREW, 1990 y 1992; TRUSS y GRATTON, 1994; LUNDY y COWLING, 1996; AUDEA *et al.*, 2005). Entre ellos destaca el modelo de VALLE *et al.* (2003) en cuanto a que especifica y explica el papel que desempeña la DRH en todas y cada una de las etapas en las que se desarrolla el proceso de DE.

Con el fin de comprobar hasta qué punto la implicación estratégica de la DRH es retórica o realidad se han llevado a cabo diferentes estudios empíricos que han puesto de manifiesto un cierto *gap* entre lo que se dice y lo que se hace y, a pesar de las bondades que se preconizan a nivel teórico, los resultados no se muestran contundentes a la hora de demostrar los beneficios derivados de una integración plena de la función en los comités de planificación estratégica.

Por lo que se refiere al vínculo entre la DRH y la estrategia empresarial cabe destacar el estudio desarrollado por GOLDEN y RAMANUJAM (1985), en el cual se puso de manifiesto la existencia de distintos niveles de conexión entre ambas. Dichos niveles iban desde una *conexión administrativa*, en la que no existe vinculación alguna, hasta una *conexión integrada* en la que el ejecutivo de RH participa en todo el proceso estratégico y juega un papel esencial en la ventaja competitiva de la empresa; pasando por una *conexión de única dirección*, en la que sólo se involucra en la implantación de la estrategia, y una de *doble dirección*, en la que también colabora en la fase de formulación.

A partir del trabajo de GOLDEN y RAMANUJAM (1985), así como del realizado en términos muy similares por BUTLER *et al.* (1988), se han dirigido algunos estudios de casos que revelan la existencia de cierta complicidad estratégica de la DRH en las empresas estudiadas aunque muy pocas se encuentran en el nivel superior (BULLER, 1988; TEO, 2000).

El carácter estratégico de la función de RH también ha sido medido por otras investigaciones que han utilizado para ello no sólo el grado de implicación estratégica, sino, además, el grado de desarrollo de la función, medido en términos de descentralización de los asuntos de personal en los directivos de línea. Éste es el caso del trabajo de BREWSTER y LARSEN (1992) sobre una muestra de 5.500 empresas a nivel internacional, el realizado por HEIJLTJES *et al.* (1996) para 12 firmas holandesas y 8 británicas, el que OTHMAN (1996) dirigió en 119 compañías del sector de la alimentación en Irlanda o, más recientemente, el de BUDHWAR (2000) en 93 empresas en Inglaterra. A pesar de que resulta complicado comparar los resultados obtenidos, debido a las diferencias temporales, metodológicas y contextuales en las que se desenvuelven las diferentes investigaciones, un análisis global de todas ellas sí nos permite extraer como conclusión que, si bien la década de los noventa ha sido un período caracterizado por una tendencia creciente hacia la mayor integración estratégica de la función, todavía no se ha consolidado ni la involucración plena ni tampoco el nivel de descentralización deseado.

Diversas razones pueden justificar este desfase entre lo que se dice que debe ser y lo que se hace en realidad. En primer lugar, la visión tradicional de la función de RH unida a la dificultad que tiene para demostrar empíricamente su contribución al desempeño de la empresa ha dado lugar a que ésta no sea considerada, en muchas ocasiones, ni importante ni eficaz (MILLER, 1987; CARROLL, 1991; THORNBURG, 1991; WALKER y BECHET, 1991; BARNEY y WRIGHT, 1998). En segundo, como señala BULLER (1988), el nivel de integración de la DRH en la planificación estratégica se ve condicionado por diversos factores tales como la historia y cultura de la empresa, la estructura organizativa, la estrategia elegida o los estilos de dirección predominantes, todo lo cual hace muy complejo el desempeño del rol estratégico de esta función. Finalmente, la variedad de modelos teóricos propuestos para explicar los vínculos entre la DRH y la estrategia empresarial también hace más difícil de ver y de entender el papel de la DERH.

Por otra parte, y en relación con las ventajas y beneficios que se derivan de una mayor implicación estratégica de la DRH, como decíamos anteriormente, los resultados de las investigaciones son contradictorios. Si bien algunos trabajos han puesto de manifiesto una asociación positiva entre una DRH integrada con la estrategia empresarial y los logros de la organización (GITZENDANNER *et al.*, 1983; GLASS, 1988; FOX y MCLEAY, 1992; HUSELID, 1995a; APPLEBY y MAVIN, 2000; SINGH, 2003), otros no han podido proporcionar evidencia empírica que demuestre una vinculación estadísticamente significativa entre ambas variables (MARTELL y CARROLL, 1995; WRIGHT *et al.*, 1998; AUDEA *et al.*, 2005).

Esta falta de contundencia en los resultados de los trabajos empíricos respecto a las bondades que se derivan de una total implicación estratégica de la DRH, unido a la diferencia encontrada entre lo que se dice y la realidad en la que se encuentra este estadio de la función hace que todavía hoy continúe abierto el debate sobre esta cuestión y la necesidad de prestar una mayor atención a su investigación.

1.2. Los sistemas de prácticas universalistas.

Junto a la línea de trabajo anterior, una parte importante de la literatura se ha centrado en investigar cómo las políticas y prácticas de RH que desarrollan las empresas condicionan el desempeño

organizacional. Dentro de este ámbito de estudio, uno de los enfoques que más atención ha acaparado es la llamada perspectiva universalista.

La tesis universalista se fundamenta en la idea de que algunas prácticas de RH son mejores que otras y, por tanto, independientemente de las circunstancias internas y externas que envuelvan a la firma, afectarán positivamente al éxito empresarial. De este modo, la hipótesis de partida es la existencia de una relación directa entre determinadas prácticas de RH y el desempeño organizacional (DELANEY *et al.*, 1989; OSTERMAN, 1994a; PFEFFER, 1994 y 1998; HUSELID, 1995b; SANZ y SABATER, 2002).

Con el fin de verificar la hipótesis universalista los trabajos desarrollados han seguido diferentes líneas de actuación. Mientras algunos han analizado la influencia de las prácticas individuales de RH en los resultados empresariales (RUSSELL *et al.*, 1985; GERHART y MILKOVICH, 1990 y 1992; TERPSTRA y ROZELL, 1993; ROMÁN *et al.*, 2002; BEER y KATZ, 2003); otros se han centrado en el impacto de los sistemas de prácticas considerados de manera integrada (ARTHUR, 1994; HUSELID, 1995b; McDUFFIE, 1995; YOUNDTH *et al.*, 1996; ICHNIOWSKI y SHAW, 1999; BAE y LAWLER, 2000; GUTHRIE, 2001).

La idea que sustenta este último enfoque en los sistemas parte de la premisa de que las prácticas de empleo se complementan unas con otras (ICHNIOWSKI y SHAW, 1999), de tal manera que una combinación adecuada de ellas puede tener mayores efectos que la suma de los resultados logrados de manera independiente (DYER y REEVES, 1995; ICHNIOWSKI *et al.*, 1997). Además, su ambigüedad causal y su dependencia histórica convierten a estos conjuntos de prácticas en estructuras sociales complejas difíciles de imitar (BECKER y GERHART, 1996), lo cual justifica, frente a las prácticas aisladas, su supremacía como fuente de ventaja competitiva sostenible (BARNEY y WRIGHT, 1998).

Apoyándose en los beneficios derivados del conjunto, una parte importante de la literatura se ha esforzado por identificar y construir configuraciones de prácticas de RH internamente consistentes que contribuyan de forma eficaz al éxito empresarial. En este sentido, es posible encontrar una voluminosa bibliografía en la que, bajo distintas denominaciones tales como «prácticas de alto rendimiento» (HUSELID, 1995b), «prácticas progresistas» (DELANEY y HUSELID, 1996), «prácticas innovadoras» (OSTERMAN, 1994b; ICHNIOWSKI *et al.*, 1997), «sistema de compromiso» (WALTON, 1985; ARTHUR, 1992 y 1994), o «estrategias de alta implicación» (BAE y LAWLER, 2000), se han propuesto diferentes combinaciones de *mejores prácticas* de personal (**tabla 1.2.a**).

Esta falta de unanimidad en torno a la composición de los sistemas universalistas, unido a las diferencias en la metodología empleada en los trabajos de campo, hace difícil la comparación de sus resultados. En este sentido, un problema metodológico importante es la ausencia de consenso en torno a cómo se ha de medir el desempeño organizacional, es decir, qué resultados empresariales deben ser considerados; ya que las relaciones de influencia de los sistemas de RH van a depender en gran medida del criterio utilizado como variable dependiente (GUEST, 1997; FERRIS *et al.*, 1998).

Tabla 1.2.a. Composición de los sistemas de RH considerados en la literatura universalista.

Prácticas de RH	ARTHUR (1994)	HUSELID (1995b)	MACDUFFIE (1995)	DELANEY y HUSELID (1996)	DELERVY y DOTY (1996)	YOUNDT et al. (1996)	ICHNIOWSKI et al. (1997)	RODRIGUEZ (2001)	GUTHRIE et al. (2002)	SANZ y SABATER (2002)	SÁNCHEZ (2003)
Provisión de RH											
Reclutamiento interno		X		X	X		X	X	X	X	X
Rigurosidad de selección		X		X			X				
Criterio de selección: habilidades amplias			X								
Selección atendiendo a la cultura			X								
Seguridad en el empleo			X								
Formación y Desarrollo RH											
Énfasis en la formación	X	X	X	X	X		X	X	X		
Formación en habilidades	X			X			X				
Formación formal				X			X				
Formación orientada al grupo				X			X				
Desarrollo de carreras											
Oportunidades de promoción		X		X						X	X
Valoración y Remuneración											
Tener sistema de valoración		X									
Basada en resultados (procesos)			X		X	(X)			X		
Participación en beneficios/propiedad	X		X		X	X			X		
Remuneración de habilidades											
Remuneración de habilidades		X		X							
Uso incentivos individuales (grupo)	X										
Salarios altos	X										
Beneficios extrasalariales	X										
Sistema remuneraciones orgánico (mecanicista)								(X)		X	
Otros											
Participación	X	X	X	X					X	X	X
Trabajo en equipo	X		X						X		X
Información compartida	X	X							X		
Rotación de puestos			X								
Descripciones PT flexibles	X				X						X
Procedimientos formales quejas	X	X		X							
(X) Trabajos que incluyen esta misma práctica pero adoptando la forma contraria.											

FUENTE: Elaborado a partir de SANZ y SABATER (2002, pág. 169).

Tampoco resulta fácil comparar conclusiones entre estudios que presentan importantes diferencias en relación con las muestras utilizadas (BOXALL y PURCELL, 2000). Así, mientras que algunos se han centrado en unas pocas empresas de un mismo sector (ARTHUR, 1994; McDUFFIE, 1995; ICHNIOWSKI *et al.*, 1997), otros se han desarrollado sobre una muestra grande y multisectorial (HUSELID, 1995; DELANEY y HUSELID, 1996).

Finalmente, las técnicas estadísticas utilizadas para efectuar el contraste de las hipótesis tampoco han sido semejantes e, incluso, algunas han generado como problema adicional la duda sobre la dirección de la causalidad (EDWARDS y WRIGHT, 2001). Como señala HUSELID (1995b), si se da la relación inversa y son las empresas que logran mejores resultados las que adoptan este tipo de prácticas, entonces las estimaciones que se están realizando sobre el impacto de estas prácticas en la *performance* empresarial pueden estar sobrevaloradas; desde otra perspectiva, también es posible que las empresas con peores resultados recurran a la utilización de este tipo de prácticas como remedio para mejorar su situación, en cuyo caso las estimaciones efectuadas estarían restando importancia a sus verdaderos efectos.

No obstante, aún a pesar de todas estas limitaciones apuntadas, coincidimos con DELANEY y GODARD (2001; pág. 405) cuando afirman que «dado que los resultados abarcan muchas muestras, varias medidas de sistemas de alto rendimiento y diversos indicadores de la *performance*, parece ser evidente que las prácticas de DRH utilizadas por una organización para dirigir a su personal pueden estar positivamente asociadas con el desempeño empresarial, incluso aunque resulte difícil realizar una comparación entre estudios específicos». En la tabla siguiente se resumen los resultados obtenidos por diversas investigaciones dirigidas a confirmar la hipótesis de que estos sistemas contribuyen a mejorar los resultados organizacionales.

Tabla 1.2.b. Resumen de la investigación empírica sobre los sistemas de prácticas.

Autores	Resultados	Confirmación hipótesis
ARTHUR (1994)	Productividad, calidad y rotación	SÍ
YOUNDT <i>et al.</i> (1996)	Indicador subjetivo	SÍ
HUSELID (1995b)	Rotación, productividad y rtdos. financieros	SÍ
MCDUFFIE (1995)	Productividad y calidad	SÍ
ICHNIOWSKI <i>et al.</i> (1997)	Productividad	SÍ
ICHNIOWSKI y SHAW (1999)	Productividad y calidad	SÍ
BAE y LAWLER (2000)	Indicador subjetivo	SÍ
GUTHRIE (2001)	Rotación y productividad	SÍ
RODRÍGUEZ (2001)	Rotación	SÍ
	Indicador subjetivo	Parcial
SANZ y SABATER (2002)	Ratios personal y productividad	SÍ
	Rentabilidad	NO

FUENTE: *Elaboración propia.*

2. FACTORES DETERMINANTES DE LAS ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

Conscientes de que la DRH no puede ser ajena al contexto en el que se desarrolla, el segundo objetivo que nos proponíamos consistía en determinar qué aspectos condicionan las decisiones que adopta la empresa en materia de RH. En este apartado atendemos a este objetivo y abordamos el estudio de los factores internos y externos que la literatura en DERH ha considerado susceptibles de influir en la elección de una determinada opción estratégica para la dirección y gestión del personal en las empresas.

A partir de la bibliografía consultada sobre este particular (DIMICK y MURRAY, 1978; JACKSON *et al.* 1989; OSTERMAN, 1994a; BAYO y MERINO, 2002; ORDIZ, 2002; ORDIZ y FERNÁNDEZ, 2003) estructuramos esta sección en dos epígrafes: en el primero se estudian los principales elementos organizacionales; y en el segundo se atiende a otras características empresariales.

2.1. Elementos organizacionales.

Aunque la estrategia empresarial ha sido el factor determinante de la estrategia de RH que más atención ha recibido, otras variables organizacionales relevantes en los estudios sobre *management*, tales como la estructura organizativa, la cultura corporativa y el estilo directivo predominante en la empresa, también han sido consideradas susceptibles de incidir en las decisiones adoptadas en materia de personal.

2.1.1. La estrategia empresarial.

Un sector considerable de la literatura en el área de DERH ha abordado la estrategia empresarial como el principal condicionante de la estrategia de RH, ya que el propio carácter estratégico de la función de personal depende, en gran medida, de su papel en el diseño y ejecución de estrategias de RH que garanticen el éxito de la estrategia elegida por la empresa.

La idea que subyace en torno a este factor de contingencia se basa en dos premisas. Por una parte, se considera que las diferentes formas de competir en los mercados requiere diferentes características, comportamientos y actitudes de los empleados, y, por otra, se piensa que estas diferencias surgen de aplicar diferentes políticas y prácticas en la gestión del personal. De este modo, la labor de la DRH ha de orientarse a diseñar estrategias de RH que fomenten y controlen las actitudes y comportamientos que resulten más acordes con la estrategia competitiva de la empresa.

Al amparo de estas premisas se han elaborado diversos modelos teóricos que proponen su particular visión sobre la combinación de prácticas de RH, que se alinean o resultan más adecuadas para desarrollar una estrategia de empresa determinada (MILES y SNOW, 1984; SCHULER, 1987; SCHULER y JACKSON, 1987a; ARTHUR, 1992).

En este sentido, y aunque el modelo propuesto por MILES y SNOW (1978 y 1984) ha sido ampliamente utilizado en investigaciones sobre el impacto que ejerce en la *performance* empresarial una correcta adecuación entre las estrategias empresariales y las estrategias de RH, la investigación centrada en la estrategia empresarial como factor determinante de la estrategia global de RH ha mostrado un mayor interés por los modelos derivados de las estrategias competitivas de PORTER (1987).

En este sentido, destacamos la propuesta de ARTHUR (1992) quien identifica dos sistemas de empleo: aquel que pone el énfasis en la reducción de costes y aquel que lo sitúa en maximizar el compromiso de empleados. Cada uno de estos sistemas se asocia con un tipo diferente de estrategia empresarial, de modo que el primero se relaciona con una estrategia de «liderazgo en costes», mientras que el segundo se conecta con una estrategia de «diferenciación» (**tabla.2.1.1**), asociaciones que confirmó empíricamente.

Tabla 2.1.1. Sistemas de relaciones industriales.

Funciones de RH	Tipo de Sistemas de RI	
	Reducción de costes	Maximización de compromiso
Organización del trabajo	Descripciones específicas de trabajo	Descripciones generales de trabajo
Relaciones con empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa participación de los empleados en la toma de decisiones • Inexistencia de procedimientos formales para la resolución de quejas • Pocos esfuerzos de comunicación/socialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de participación de los empleados • Procedimientos formales de resolución de quejas • Se comparte regularmente información con los empleados
Contratación/supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de personal no cualificado • Intensa supervisión/control 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de personal de alta cualificación • Equipos autodirigidos
Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Escasos esfuerzos en formación 	<ul style="list-style-type: none"> • Importante gasto en formación de habilidades generales
Compensación	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios relativamente reducidos • Escasa participación en beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios relativamente altos • Importante porcentaje de participación en beneficios

FUENTE: ARTHUR (1992; pág. 491).

En este mismo sentido, algunos trabajos también han encontrado que las empresas que persiguen una estrategia de diferenciación, frente a las que buscan competir a través de una reducción de costes, tienen más probabilidad de adoptar prácticas de RH que promueven el desarrollo y el compromiso de los empleados (OSTERMAN, 1994a; PECK, 1994; GEARY, 1999).

No obstante, otros trabajos como el de BAE y LAWLER (2000) sólo encontraron un moderado apoyo a la hipótesis de que las empresas con una estrategia de diferenciación utilizan con mayor pro-

bilidad sistemas de RH de alto compromiso. O incluso otras investigaciones, aunque han encontrado una correlación positiva entre las variables que estamos analizando, la falta de significación estadística no han permitido confirmar esta hipótesis, éste es el caso de ORDIZ (2002), ORDIZ y FERNÁNDEZ (2003) y CAMELO *et al.* (2001).

2.1.2. La estructura organizativa.

Aunque es posible argumentar que la complejidad, formalización y centralización, que define a una estructura organizativa, condicionan las acciones y decisiones que se desarrollan en su seno, esta dimensión empresarial no ha sido ampliamente abordada como factor determinante de las estrategias de RH.

A este respecto, cabe señalar el trabajo de WALTON (1985), uno de los pioneros en realizar una tipología de estrategias de RH en función del modo en que se organizan las empresas y se dirige al factor humano en ellas. En dicho trabajo, el autor plantea dos estrategias radicalmente diferentes: la estrategia de control y la estrategia de compromiso.

La *estrategia de control* responde a un enfoque tradicional sobre el modo en que se maneja el factor humano. La estructura organizativa está muy estratificada, jerarquizada y con predominio de sistemas de control de arriba abajo. La autoridad y las prerrogativas radican en la posición y la coordinación se basa en reglas y procedimientos. Existe una fuerte división del trabajo, las tareas están claramente definidas y la responsabilidad se enfoca en el individuo. Las expectativas de rendimiento se limitan a los estándares fijados. Los incentivos salariales son de carácter individual y están vinculados a la evaluación del desempeño. Los empleados son considerados como variables de coste y la seguridad del empleo no está garantizada.

Por su parte, *la estrategia de compromiso* alude a un enfoque renovado sobre la dirección de RH. La estructura organizativa se hace más plana al eliminarse niveles jerárquicos y aumentar el ángulo de control de los supervisores y directivos. Se enriquecen los puestos de trabajo y prolifera el trabajo en equipo. Los equipos de trabajo, en lugar de los individuos, son las unidades organizativas en las que se basa la evaluación del rendimiento. La coordinación y el control se basa más en la experiencia y en los objetivos y valores compartidos que en la posición formal. Las expectativas de rendimiento no marcan estándares mínimos, sino objetivos flexibles que enfatizan la mejora continuada. Las políticas de compensación refuerzan la importancia de los logros del grupo. La remuneración del individuo está en función de sus habilidades, contiene un componente variable y una participación en beneficios. Para este tipo de estrategia resulta importante garantizar la seguridad del empleo, quizá ofreciendo una formación previa al cambio en los contenidos del trabajo.

JACKSON *et al.* (1989) y JACKSON y SCHULER (1995) también abordan esta problemática sobre los vínculos entre las diferentes formas estructurales y la DRH, si bien se centran en un aspecto concreto de la estructuración organizacional, la departamentalización, y consideran que las organizaciones tienen en este sentido dos alternativas: la departamentalización por funciones o por productos. Cada una de estas dos alternativas requiere un tipo diferente de estrategia de RH.

Actualmente, un tema clave en el debate sobre la adaptación de las empresas a un entorno en el que la constante es el cambio ha sido la necesidad de adoptar formas organizativas y sistemas de trabajo que contribuyan a mejorar el desempeño laboral, favorezcan la flexibilidad empresarial y permitan a las firmas responder con mayor celeridad a los cambios del entorno.

En las organizaciones flexibles, según comentan FERRIS *et al.* (1998; pág. 246), los empleados deben poseer un amplio rango de habilidades y comportamientos que puedan satisfacer con rapidez y eficiencia una amplia variedad de necesidades, lo cual implica que la DRH debe promover la adquisición, retención y desarrollo de este tipo de empleados, así como valorar y recompensar los comportamientos adaptativos. En la misma línea, algunos investigadores han sugerido que los nuevos sistemas de trabajo flexibles han de ir unidos a sistemas de RH que desarrollen las habilidades y generen el compromiso de los empleados (WALTON, 1985; ADLER, 1988; SNELL y DEAN, 1992).

Sobre esta cuestión, la evidencia empírica, tal y como se esperaba, ha mostrado que la importancia que se otorga al departamento de RH en la toma de decisiones, así como el énfasis de la empresa por lograr un mayor compromiso de los empleados estaban positivamente asociados con sistemas de trabajo flexibles (SNELL y DEAN, 1992; OSTERMAN, 1994a; GITTLEMAN *et al.*, 1998).

2.1.3. La cultura organizativa y el estilo de dirección.

La cultura empresarial se refiere al conjunto de actitudes, creencias y valores compartidos por los miembros de una empresa que la diferencian de otras empresas e influyen no sólo en el comportamiento de sus miembros sino también en los sistemas que se generan en ella (DE ANZIZU, 1985; HATCH, 1993; ROBBINS, 1994b; ULRICH y LAFASO, 1995; DENISON, 1996).

Del mismo modo que la personalidad de un individuo marca su comportamiento, la cultura de una empresa condiciona su funcionamiento y, en este sentido, un sector de la literatura sostiene que las actividades de DRH deben ser consistentes con la cultura de la organización (WAGAR, 1998; DENISON, 1996; MARR y GARCÍA-ECHEVARRÍA, 1997; FERRIS *et al.*, 1998), de tal modo que las primeras son un reflejo de la segunda (SCHULER, 1986), aunque también es posible utilizar las primeras como instrumentos para generar, mantener o cambiar la cultura de la organización (ULRICH y LAFASO, 1995; MARR y GARCÍA-ECHEVARRÍA, 1997).

En relación con la primera premisa, FERRIS *et al.* (1998) consideran que las actitudes, creencias y valores que definen la cultura de una organización impulsan el desarrollo de políticas, prácticas y sistemas de RH. Estos autores separan intencionadamente los términos «políticas, prácticas y sistemas» porque creen que una cultura fuerte, progresiva y bien definida debe dar lugar a políticas consistentes de RH, las cuales, a su vez, deben favorecer el diseño de un conjunto de prácticas complementarias, interdependientes e integradas que formen un sistema de DRH sinérgico.

Sobre esta cuestión de que la cultura empresarial determina el tipo de prácticas de RH que se desarrollan en la firma se han llevado a cabo algunas investigaciones empíricas cuyos resultados

apoyan esta hipótesis. Así por ejemplo, el trabajo de OSTERMAN (1994a) llegó a la conclusión que las empresas cuyos valores ponen el énfasis en el bienestar de los empleados tenían más probabilidades de adoptar prácticas de trabajo innovadoras. Por su parte, la investigación desarrollada por ORDIZ (2002), sobre 250 empresas españolas, puso de manifiesto que una cultura corporativa orientada a las personas influía de forma significativa sobre la adopción de un sistema de prácticas de alto compromiso; y también BENNETT *et al.* (1998) y BAE y LAWLER (2000) encontraron que las empresas que consideran a su personal y a la DRH como fuente de ventajas competitivas utilizan en mayor medida este tipo de estrategias de alta implicación.

Junto a la orientación hacia los empleados como dimensión cultural, la investigación empírica se ha centrado, asimismo, en otros aspectos o rasgos culturales como el carácter participativo o el perfil emprendedor de la organización. Respecto al primero, se observó que una ideología progresista basada en una comunicación abierta, una búsqueda sistemática de información y una toma de decisiones participativa a niveles directivos, estaba fuertemente relacionada con la utilización de programas participativos en la empresa tales como grupos de resolución de problemas, círculos de calidad, equipos de trabajo semi-autónomos... (GOLL, 1991) y era un determinante importante de las prácticas de RH tales como la existencia de sistemas de valoración del rendimiento, programas de orientación de nuevos empleados, planes de pensiones y programas de asistencia a empleados (WAGAR, 1998).

Dada la importancia que ha adquirido en los últimos años el fenómeno de la innovación, el carácter emprendedor de una cultura corporativa también ha sido objeto de estudio en esta línea de investigación sobre los determinantes de las estrategias de RH. Destacamos dentro de esta línea, el trabajo de MORRIS y JONES (1993) cuyos resultados revelan que las empresas con culturas más emprendedoras tenían más probabilidades de utilizar prácticas de RH caracterizadas por el uso de procedimientos abiertos de reclutamiento y selección, extensa socialización y trayectorias de carrera de múltiples escalas y escalones amplios. La evaluación del rendimiento se basa en los resultados a largo plazo del individuo y la retribución variable, en función de esta medida del rendimiento, tiene un peso importante en la retribución total. Finalmente, también se encontró que la capacidad de innovación está relacionada con programas de formación más grupales que individuales y las prácticas de compensación enfatizan más la seguridad en el empleo que un nivel alto de retribución.

Íntimamente vinculado a la cultura corporativa se encuentra el estilo de liderazgo (SCHEIN, 1988b; MARR y GARCÍA-ECHEVARRÍA, 1997; OGBONNA y HARRIS, 2000; ORDIZ y FERNÁNDEZ, 2003) y, en este sentido, algunas investigaciones han considerado esta última variable como factor explicativo de la DRH. Así por ejemplo, determinados trabajos han encontrado que los valores y estilos directivos orientados a las personas resultaron ser factores importantes en el grado de integración de la función de RH a nivel estratégico (BULLER, 1988; DUBERLEY y WALLEY, 1995; KING *et al.*, 2001).

En otras investigaciones se ha sugerido que los estilos de liderazgo (STACE y DUNPHY, 1991) y los valores de los directivos juegan un papel determinante de las prácticas de RH (KOCHAN *et al.*, 1986; GODARD, 1997 y 2001). La investigación empírica parece confirmar esta idea, así ORDIZ (2002) y ORDIZ y FERNÁNDEZ (2003) encuentran que un estilo de liderazgo participativo y flexible determina la adopción de un sistema de prácticas de alto compromiso.

2.2. Características de la empresa.

De todos los factores internos y externos susceptibles de condicionar las actividades de la DRH, analizamos en este punto aquellos que más atención han recibido por parte de la literatura. En primer lugar se aborda el tamaño empresarial, que más interés ha despertado, y, posteriormente, en la segunda sección se estudian la edad de la compañía, los resultados financieros obtenidos, el sector de actividad y el entorno en el que opera.

2.2.1. El tamaño de la empresa.

Salvo algunas excepciones como CHAPMAN (1999), la idea ampliamente difundida de que los patrones de comportamiento que siguen las pequeñas y medianas empresas (pyme) difieren de las organizaciones de mayor envergadura también subyace en lo referente al área de personal. De este modo, surgen argumentos que apoyan la idea de que el tamaño de la empresa condiciona el modo en que se dirige a su personal y el tipo de prácticas de RH que se adoptan.

Un gran sector de la literatura parte de la hipótesis de que las empresas de mayor tamaño cuentan con unas prácticas de RH más desarrolladas (DIMICK y MURRAY, 1978; SNELL y DEAN, 1992; YOUNDT *et al.*, 1996). Los motivos que justifican esta idea derivan de la lógica superioridad financiera de este tipo de empresas que les permite acometer mayores inversiones en RH (BROWN *et al.*, 1993; GITTLEMAN *et al.*, 1998; McNABB y WHITFIELD, 1999), así como dotar a sus departamentos de RH de responsables con un mayor nivel de profesionalidad, los cuales suelen ser más conscientes de las últimas tendencias y técnicas en DRH (McEVOY, 1984; AMBO-RAO y PENDSE, 1985; COHEN y PFEFFER, 1986). Además, atendiendo a la teoría institucional se argumenta que, debido a que las acciones de las grandes empresas tienden a ser más visibles, existe mayor probabilidad de adoptar aquellas prácticas de DRH que parecen ser legítima y socialmente deseables (COHEN y PFEFFER, 1986).

No obstante, a favor de la pequeña empresa podemos encontrar argumentos que defienden que el reducido tamaño favorece la adopción de prácticas de RH universalistas. En primer lugar, es posible pensar que su dificultad para lograr economías de escala y competir vía precios orientará su comportamiento estratégico hacia la innovación y la diferenciación, las cuales hemos visto que se asocian con estrategias de alto compromiso. En segundo lugar, las pyme son organizativamente más ágiles y poseen menores niveles de burocracia, lo cual aumenta la probabilidad de que éstas adopten prácticas de RH flexibles (OSTERMAN, 1994a). Finalmente, la cercanía de los miembros de la empresa a los órganos de gobierno y la naturaleza informal de sus vínculos facilitan la percepción de los objetivos, así como la dirección y sentido de su estrategia (GÓMEZ *et al.*, 2000) y puede hacer más sencillo el logro del compromiso de los empleados (ANDREICHUK, 1992; BAYO y MERINO, 2002).

La investigación empírica desarrollada con el fin de determinar si el tamaño de la empresa es un factor condicionante del tipo de prácticas de RH que adoptan las empresas ha estado enfocada, tradicionalmente, en el estudio del impacto que esta variable ejerce sobre cada una de las prácticas de RH consideradas de manera independiente (DIMICK y MURRAY, 1978; JACKSON *et al.*, 1989; HORNSBY

y KURATKO, 1990; GOLHAR y DESHPANDE, 1997; GEARY, 1999). En este sentido, los resultados han sido contradictorios y no permiten asegurar que la dimensión de la empresa sea un elemento determinante de las decisiones que adopta la dirección de las empresas en materia de RH.

Tampoco han obtenido resultados concluyentes las investigaciones dirigidas a estudiar el impacto del tamaño empresarial sobre las prácticas de RH consideradas como un sistema integrado y sinérgico en lugar de un conjunto de prácticas independientes. Mientras que algunos trabajos han demostrado que el tamaño de la empresa tiene un impacto directo sobre la estrategia de RH (FIELDS *et al.*, 2000), otros han encontrado que esta variable no condiciona la adopción de un sistema de RH, concretamente se estudiaba la estrategia de RH de alto compromiso (ARTHUR, 1992; BAYO y MERINO, 2002; ORDIZ, 2002; ORDIZ y FERNÁNDEZ, 2003).

2.2.2. Otras características empresariales.

Aunque el tamaño ha sido una de las características empresariales que más atención han recibido por parte de la literatura en DERH, otros elementos que esta literatura suele introducir en el estudio de los factores susceptibles de impactar en el modo en que las empresas gestionan sus RH son: la edad de las mismas (DIMICK y MURRAY, 1978; ARTHUR, 1992; OSTERMAN, 1994a; WAGAR, 1998; FIELDS *et al.*, 2000; BAYO y MERINO, 2002; ORDIZ, 2002; ORDIZ y FERNÁNDEZ, 2003), los resultados financieros (DIMICK y MURRAY, 1978; BAYO y MERINO, 2002), el sector (JACKSON *et al.*, 1989; HORNSBY y KURATKO, 1990; GOLHAR y DESHPANDE, 1997; GITTLEMAN *et al.* 1998; WAGAR, 1998; ORDIZ, 2002; ORDIZ y FERNÁNDEZ, 2003), y el entorno (DIMICK y MURRAY, 1978; OSTERMAN, 1994a; GEARY, 1999; McNABB y WHITFIELD, 1999; FIELDS *et al.*, 2000; BAYO y MERINO, 2002; ORDIZ, 2002; ORDIZ y FERNÁNDEZ, 2003).

Respecto a la primera de estas características, la Teoría Institucional sugiere que las actividades de DRH tienen sus raíces más profundas en la historia de la empresa (JACKSON y SCHULER, 1995), esto se debe a que las prácticas de RH que la empresa adoptó en sus primeros años de creación tienden a legitimarse con el tiempo (EISENHARDT, 1988), creando una inercia organizacional que lleva a que el cambio, salvo necesidad imperiosa, resulte poco probable (WRIGHT y McMAHAN, 1992; PIL y McDUFFIE, 1996).

En este sentido, es posible pensar que si la empresa tiende a continuar con las mismas políticas de personal adoptadas en el momento de su nacimiento, la edad de la empresa debería estar inversamente relacionada con la adopción de prácticas innovadoras (OSTERMAN 1994a) o de alto compromiso (BAYO y MERINO, 2002). Como argumentan ORDIZ y FERNÁNDEZ (2003) en las empresas más jóvenes, en cuanto que sus miembros tienen menos experiencia acumulada y menos expectativas fijas respecto a como se deben hacer las cosas, la probabilidad de adoptar prácticas de alto compromiso será mayor.

No obstante, una gran parte de la literatura empírica no encuentra que la edad de la empresa sea un factor que condicione el tipo de prácticas de RH que ésta adopta (DIMICK y MURRAY, 1978; ARTHUR, 1992; OSTERMAN, 1994a; GEARY, 1999; FIELDS *et al.*, 2000; BAYO y MERINO, 2002; ORDIZ, 2002; ORDIZ y FERNÁNDEZ, 2003) ni tampoco la adopción de un enfoque estratégico de la DRH, aunque pudiera esperarse que la adopción de dicho enfoque fuese más fácil en empresas jóvenes (DUBERLEY y WALLEY, 1995).

Por lo que se refiere a la segunda característica, cabría pensar que las actuaciones de RH están condicionadas por la situación económica de la empresa, de tal modo que su iniciación, alcance y duración depende de la capacidad financiera presente y futura que tenga la organización (LANDETA, 2001). Es decir, las empresas con mejores resultados disponen de más recursos para implantar determinadas prácticas de RH (MCNABB y WHITFIELD, 1999).

En este sentido, el trabajo llevado a cabo por DIMICK y MURRAY (1978) proporciona cierta evidencia empírica que apoya esta hipótesis, ya que sus resultados muestran la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre la capacidad financiera de la empresa y algunas prácticas como la provisión de RH, la formación no directiva y la valoración del rendimiento. También WAGAR (1999) halló algunas asociaciones positivas, además del establecimiento de sistemas de valoración del rendimiento, y encontró significación estadística para el caso de la existencia de planes de pensiones y programas de asistencia a empleados, así como el compartir información.

No obstante, también es posible argumentar que un desempeño empresarial deficiente podría dar lugar a una insatisfacción con las prácticas de RH actuales y, por tanto, motivar a la dirección a efectuar cambios organizativos que les ayude a salir de la situación en que se encuentra (BOLTON, 1993; PIL y McDUFFIE, 1996; BAYO y MERINO, 2002). La evidencia empírica a este respecto no se muestra contundente, si bien BOLTON (1993) logró demostrar que las empresas que obtenían un desempeño inferior a sus competidores eran más proclives a introducir cambios, PIL y McDUFFIE (1996) y BAYO y MERINO (2002) no pudieron confirmar esta hipótesis.

A menudo, las investigaciones empíricas asumen implícitamente que las prácticas de DRH son similares cualquiera que sea el sector en el que la empresa desarrolla su actividad (GOLHAR y DESHPANDE, 1997). No obstante, existen ciertas evidencias que muestran diferencias entre empresas debido al efecto del sector de actividad en el que éstas operan (HORNSBY y KURATKO, 1990). Es por ello por lo que otra de las variables, que conviene considerar en los modelos de investigación sobre los determinantes de las prácticas de RH, es el sector de actividad de la empresa.

En este sentido, aunque la economía de un país puede ser dividida en varios sectores de actividad, la clasificación entre empresas de fabricación y empresas de servicios es ampliamente utilizada. Las notorias diferencias entre ellas inducen a pensar que el sector al que pertenece una empresa puede condicionar el tipo de prácticas de RH que se desarrolla en ella. Así, la naturaleza intangible de los servicios y la dificultad de supervisión del rendimiento de los empleados (JACKSON *et al.*, 1989; ORDIZ 2002; ORDIZ y FERNÁNDEZ, 2003) son algunos de los argumentos que llevan a plantear la hipótesis de que las empresas de servicio requieren una mayor involucración y compromiso de los empleados, de modo que en este tipo de empresas será más probable que se adopten estrategias de RH orientadas a lograr este mayor compromiso.

La evidencia empírica a este respecto presenta discrepancias. Así, mientras que algunos estudios apoyan la idea de que las empresas de servicios tienen más probabilidad de adoptar prácticas universalistas (JACKSON *et al.*, 1989; WAGAR, 1998), otros han encontrado una mayor supremacía en el uso de este tipo de prácticas de trabajo por parte de las empresas de fabricación (OSTERMAN, 1994a; GITTLEMAN *et al.*, 1998; ORDIZ, 2002; ORDIZ y FERNÁNDEZ, 2003).

Finalmente, otro elemento que no puede faltar en un estudio sobre los factores condicionantes de los modos de dirección es el entorno empresarial. A este respecto, han sido diversos los aspectos del mismo que han despertado el interés de los investigadores de la DERH. Entre los más relevantes destacamos el grado de competencia (OSTERMAN, 1994a; GEARY, 1999; McNABB y WHITFIELD, 1999; FIELDS *et al.* 2000; BAYO y MERINO, 2002; ORDIZ, 2002; ORDIZ y FERNÁNDEZ, 2003) y la actividad internacional de la empresa (OSTERMAN, 1994a; GEARY, 1999; McNABB y WHITFIELD, 1999; BAYO y MERINO, 2002).

Por lo que se refiere a la primera dimensión, hemos de señalar que el signo de la relación entre el grado de competitividad del entorno y las estrategias de RH no está claramente definido. Como argumenta OSTERMAN (1994a), cabría esperar que las empresas que operan en mercados altamente competitivos se encuentren más motivadas a adoptar prácticas de RH innovadoras y flexibles que maximicen el compromiso de los empleados, sin embargo, este tipo de prácticas requiere una considerable inversión a largo plazo que muchas empresas en esta situación no pueden asumir.

La evidencia empírica no muestra resultados concluyentes respecto al carácter determinante de esta variable. Algunos trabajos apoyan la hipótesis de que el nivel de competencia ejerce una influencia directa sobre la estrategia de RH (FIELDS *et al.*, 2000), de modo que las empresas en entornos competitivos tienen mayor probabilidad de implantar prácticas de alto rendimiento (ORDIZ, 2002; ORDIZ y FERNÁNDEZ, 2003). Sin embargo, otros no han podido encontrar una significación estadística en la influencia de esta variable (OSTERMAN, 1994a; GEARY, 1999; McNABB y WHITFIELD, 1999; BAYO y MERINO, 2002). Respecto al argumento del posible impacto negativo del nivel de competitividad no hemos podido encontrar ninguna evidencia empírica.

El otro aspecto del entorno que suele captar la atención de la investigación es la globalización de los mercados y la internacionalización de las empresas. Sobre este punto, se suele plantear la hipótesis de que las empresas que actúan en el mercado internacional tienen más probabilidad de adoptar sistemas de trabajo innovadores (OSTERMAN, 1994a; GEARY, 1999; McNABB y WHITFIELD, 1999; BAYO y MERINO, 2002). La literatura ha sugerido varias razones que podrían motivar esta presunción: 1) el hecho de estar expuestas al mercado internacional les da la oportunidad de conocer y aprender más rápidamente las prácticas alternativas que aquellas que operan únicamente en el mercado doméstico (OSTERMAN, 1994a; GEARY, 1999); 2) la intensidad de las presiones competitivas fuerza a las empresas a buscar prácticas de trabajo más eficientes (GEARY, 1999; BAYO y MERINO, 2002).

Respecto a esta hipótesis, la evidencia empírica tampoco ha obtenido resultados rotundos. OSTERMAN (1994a) ¹ encontró que las empresas que actúan en el mercado internacional tienen más probabilidad de adoptar sistemas de trabajo innovadores, pero otros trabajos no encontraron evidencia de que el operar en un mercado más amplio, como el internacional, impulsara la introducción de sistemas de trabajo más cooperativos, participativos o de alto compromiso (GEARY, 1999; McNABB y WHITFIELD, 1999; BAYON y MERINO, 2002).

¹ No obstante, dado que no fue viable determinar la dirección de la causalidad, el autor apunta que es posible que dicha relación actúe en sentido contrario, en cuyo caso se podría argumentar que aquellas empresas que adoptan prácticas innovadoras son las que tienen mayor capacidad para operar en mercados internacionales.

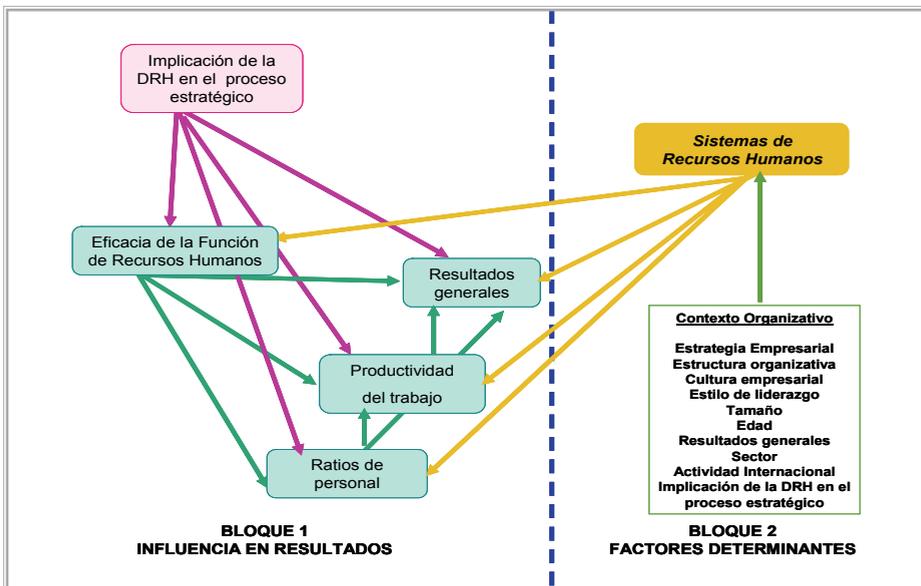
Como hemos tenido ocasión de observar a lo largo de este apartado, las decisiones respecto a la formulación e implantación de las estrategias de RH no son ajenas al contexto que las envuelve, y en este sentido pueden encontrarse condicionadas no sólo por un proceso racional de ajuste efectuado con el fin de apoyar la estrategia que persigue la empresa, sino que también es posible que se vean sometidas a otras fuerzas de carácter estructural, socio-político e institucional que requieren mayores esfuerzos de investigación.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Justificación del modelo objeto de estudio y planteamiento de las hipótesis de investigación.

A partir de las reflexiones teóricas y evidencias empíricas recogidas en los apartados anteriores hemos elaborado un modelo de investigación compuesto por dos bloques independientes pero con un nexo común: las estrategias de RH (**figura 3.1**). Ambos bloques recogen las relaciones de influencia más relevantes en torno a la DERH pero desde dos ángulos diferentes, mientras que uno se preocupa por averiguar si la elección de una determinada orientación estratégica de RH condiciona los resultados empresariales, el otro se interesa por conocer qué aspectos condicionan dicha orientación estratégica.

Figura 3.1. Modelo de investigación sobre la DERH: factores determinantes e influencia en los resultados organizacionales.



FUENTE: *Elaboración propia.*

Por lo que se refiere al primer bloque, los estudiosos de la DERH, bajo la idea de que esta función es clave para el éxito empresarial, han desarrollado un extenso cuerpo de trabajos englobados en dos líneas de investigación principales, aquella que estudia el papel de la DRH en el proceso estratégico empresarial y aquella que centra su interés en el contenido de la DRH y analiza qué actividades de RH lleva a cabo la empresa para atraer, retener y desarrollar el tipo de personas que necesita para lograr sus objetivos.

Respecto a la primera, y a pesar de que tanto académicos como profesionales aconsejan una mayor involucración de los directivos de RH en la DE de la empresa, no son muchos los trabajos que han abordado la tarea de demostrar esta afirmación y muy pocos estudian cómo el nivel de implicación estratégica de la DRH se relaciona con los resultados organizacionales. Por lo que se refiere a la segunda, si bien la evidencia empírica presta un considerable apoyo a la tesis universalista y demuestra que determinados sistemas de prácticas de RH condicionan positivamente los resultados de la empresa, todavía continúa abierto el debate sobre la composición de dichos sistemas, el tipo de resultados organizacionales que deben ser considerados y la causalidad entra ambas variables.

En este marco, y con el fin de arrojar alguna luz sobre los interrogantes que acabamos de comentar hemos plantado un modelo de estudio que pretende integrar estas dos líneas de investigación, analizando conjuntamente el impacto que sobre el rendimiento empresarial ejerce el grado de implicación de la función en el proceso estratégico y los sistemas universalistas de prácticas de RH.

Nuestro estudio contempla, siguiendo las recomendaciones de un sector de la literatura (DYER, 1984; DYER y REEVES, 1995; HUSELID, 1995b; FERRIS *et al.* 1998; SANZ y SABATER, 2002), varios niveles de resultados organizacionales y considera, además, los efectos que los resultados de un nivel intermedio puede ejercer sobre los resultados a nivel general. Esto último, salvo algunas excepciones (como HUSELID 1995b; FEY *et al.*, 2000; PAUL y ANANTHARAMAN, 2003; GUERRERO y BARRAUD-DIDIER, 2005), no ha sido suficientemente tratado por la investigación empírica.

Por lo que se refiere a qué resultados organizacionales hemos de considerar, se ha introducido en nuestro modelo, además de los indicadores más recomendados, tales como las ratios de personal, la productividad del trabajo y los resultados generales, la eficacia percibida de la DRH en cuanto que consideramos que ésta es una consecuencia directa de su labor, es decir, un *output* de los sistemas de prácticas de RH, que puede actuar mediatizando su relación con los resultados de la organización. Esta cuestión no ha sido prácticamente abordada por la investigación, tan sólo algunos trabajos a nivel teórico como WALKER y BECHET (1991) o RAMLALL (2003) defienden la necesidad de medir la eficacia de la DRH para mejorar el rendimiento organizacional, y algunos a nivel práctico como el trabajo de WRIGHT *et al.* (1998) que analiza y demuestra cómo la implicación estratégica de la DRH impacta en la eficacia percibida de esta función.

Asimismo, siguiendo a KATZ *et al.* (1985) quienes encuentran evidencia sobre la asociación entre los resultados de RH y los resultados económicos de la empresa; a PAUL y ANANTHARAMAN (2003), que confirman una relación causal directa entre la productividad de los empleados y el desempeño financiero; y HUSELID (1995b) que demuestra que la rotación de personal y la productividad media-

tizan la relación entre los sistemas de prácticas de RH y los resultados financieros, hemos introducido en nuestro modelo de investigación también el efecto de estas variables. De este modo, se analizan no sólo los efectos directos de nuestras dos variables independientes, implicación estratégica de la DRH y sistema de prácticas de RH, sobre los resultados organizacionales en sus tres niveles: ratios de personal, productividad y resultados generales, sino también los efectos indirectos a través de la eficacia percibida de la función de RH, las ratios de personal y la productividad.

El segundo bloque de nuestro modelo de investigación parte de la idea de que la DRH no puede ser ajena al contexto que la envuelve y en consecuencia se plantea el objetivo de estudiar qué aspectos de ese contexto condicionan el tipo de actuaciones que, en materia de RH, diseña e implanta una organización empresarial.

El reconocimiento de que el éxito de una estrategia empresarial depende, en gran medida, de que las actuaciones relacionadas con los RH sean las más adecuadas justifica la importancia que la literatura ha otorgado a esa variable como factor determinante de las estrategias de RH. No obstante, resultaría muy simplista pensar que las actividades de la DRH son consecuencia exclusiva de decisiones estratégicas y racionales, sobre todo cuando enfoques como la Teoría de la Dependencia de Recursos o la Teoría Institucional advierten de la existencia de factores políticos e institucionales que pueden condicionar el comportamiento empresarial.

En virtud de lo expuesto consideramos que las estrategias de RH que adopta una empresa se ven condicionadas tanto por determinantes estratégicos como no estratégicos. A partir de esta idea y de la bibliografía consultada sobre este particular (DIMICK y MURRAY, 1978; DYER, 1984; JACKSON *et al.* 1989; OSTERMAN, 1994a; BAYO y MERINO, 2002; ORDIZ, 2002; ORDIZ y FERNÁNDEZ, 2003) se analiza, junto a la estrategia empresarial, otros elementos organizacionales como la estructura organizativa, la cultura corporativa y el estilo directivo que predomina en la firma; así como algunas características de la firma como el tamaño, la edad, los resultados empresariales, el sector y el entorno en el que opera.

Concretamente, planteamos que las empresas que persiguen una estrategia de diferenciación, poseen estructuras orgánicas, cuentan con una cultura emprendedora y un estilo participativo y actúan en mercados internacionales tienen más probabilidad de implantar un sistema de alto compromiso, mientras que esta probabilidad se reduce con la edad de las empresas.

Por otro lado, las contradicciones encontradas tanto en los argumentos teóricos como en las evidencias empíricas nos llevan a tomar la decisión de no determinar el signo de la relación y a plantear a cambio cuestiones de investigación respecto a la influencia en la adopción de sistemas de alto compromiso de las variables relativas al tamaño, los resultados generales, el sector de la actividad y el nivel de implicación estratégica de la DRH. Esta última no ha sido considerada en estudios anteriores, sin embargo nosotros creemos que puede ser considerada como un indicador de la filosofía u orientación de la empresa hacia su personal y, por tanto, cabría esperar que cuanto mayor es el grado de involucración de la DRH en el proceso estratégico mayor es la consideración de la empresa hacia su personal y mayor la probabilidad de diseñar estrategias que maximicen su compromiso.

3.2. Diseño de la investigación empírica.

Con el fin de contrastar nuestro modelo de investigación hemos llevado a cabo un estudio empírico cuyo proceso metodológico se expone a continuación.

3.2.1. Descripción de la muestra y recogida de la información.

Una vez establecidas las relaciones de influencia, directas e indirectas, que nos proponíamos estudiar, el primer paso consistió en elaborar un cuestionario que nos permitiera obtener la necesaria información sobre las variables empresariales estudiadas y las políticas y prácticas de personal que se desarrollan en las firmas ². Dicho cuestionario sirvió de base para la recogida de datos que tuvo lugar a través de entrevistas personales con la dirección general de las empresas objeto de estudio.

La población de empresas que acaparó nuestro interés estaba integrada por aquellas que ejercían su actividad en diferentes sectores industriales y de servicios de la provincia de Alicante y que cuentan con 50 o más trabajadores y un volumen de facturación de más de 6 millones de euros. Al amparo de tales criterios y utilizando como referencia la base ARDAN, complementada con otras fuentes de datos, nuestra población quedó conformada por un total de 194 firmas de las cuales obtuvimos 136 cuestionarios válidos que supone una tasa de respuesta del 70,1% e implica que trabajamos con un nivel de confianza del 95% y un error muestral de $\pm 4,5\%$.

La ficha técnica de la investigación queda resumida en la tabla que se expone a continuación.

Tabla 3.2.1. Ficha técnica del estudio.

<i>Población</i>	194 empresas
<i>Tamaño de la muestra</i>	136 empresas
<i>Tasa real de respuesta</i>	70,10%
<i>Error muestral</i>	$\pm 4,5\%$.
<i>Nivel de confianza</i>	95%
<i>Método de recogida</i>	Encuesta personal
<i>Encuestado</i>	Director general
<i>Periodo de recogida de datos</i>	Octubre 2002 a junio 2003

FUENTE: *Elaboración propia.*

² Sobre estas últimas, y puesto que un sector importante de la literatura sostiene que varían en función del tipo de empleados al que se dirigen (SCHULER y JACKSON, 1987a; EISENHARDT, 1988; JACKSON *et al.*, 1989; OSTERMAN, 1994a), en este trabajo nos hemos centrado, siguiendo a otros trabajos anteriores (FOX y McLEAY, 1992; RAGBURAM y ARVEY, 1994; RODRÍGUEZ, 2001), en el personal de mando al considerar que las empresas tendrán una mayor flexibilidad para elaborar sus políticas y prácticas de RH a nivel de directivos (SCHULER y JACKSON, 1987a; PECK, 1994).

3.2.2. Medida de las variables.

Un aspecto importante en el diseño de un estudio empírico lo constituye la medición de las variables que serán utilizadas para el contraste del modelo de investigación. En esta sección exponemos en tres apartados cómo se han definido y medido las variables que vamos a emplear: a) sistema de prácticas de RH, b) variables contingentes, y c) resultados organizacionales.

a) Sistema de Prácticas de Recursos Humanos.

En la operativa sobre la creación de una variable que refleje el sistema de RH de la empresa, tal y como afirman SANZ y SABATER (2002; pág. 171), hay dos cuestiones a resolver. Por una parte, hemos de decidir qué prácticas se van a incluir en dicho sistema y, por otro, cómo se va a efectuar la medición del mismo.

Por lo que se refiere a la primera cuestión, la falta de acuerdo en torno a qué prácticas de RH configuran los sistemas universalistas de RH nos ha llevado a establecer nuestra propia propuesta sobre lo que hemos denominado *Sistema de alto compromiso*, el cual se expone a continuación.

En primer lugar, creemos que el momento de comenzar a construir compromisos es antes y no después de que los empleados hayan sido contratados, razón por la cual otorgamos a la provisión de RH un peso importante en nuestro sistema de RH. Concretamente, incluimos el recurso al mercado interno como fuente de reclutamiento preferentemente utilizada por la empresa para cubrir sus vacantes (HUSELID, 1995b; DELANEY y HUSELID, 1996; DELERY y DOTY, 1996; RODRÍGUEZ, 2001; GUTHRIE *et al.*, 2002; SANZ y SABATER, 2002; SÁNCHEZ, 2003).

La adopción de un enfoque realista en torno a la información proporcionada durante el proceso de contratación, aunque no ha sido prácticamente considerada en los trabajos sobre sistemas de RH, creemos que es una práctica de RH que conviene introducir ya que crear expectativas realistas incide positivamente tanto en la adecuación de la persona a la empresa, como en la rotación, satisfacción y compromiso de los empleados (PREMACK y WANOUS, 1985; VANDENBERG y SCARPELLO, 1990; BREAUUGH, 1991; FEDOR *et al.*, 1997; PHILLIPS, 1998; MEGLINO *et al.*, 2000; ZOTTOLI y WANOUS, 2000; AUTRY y DAUGHERTY, 2003; BUDA y CHARNOV, 2003).

La utilización de la contratación indefinida como medida de la seguridad en el empleo ha sido ampliamente reconocida por la literatura como una práctica que no puede faltar en un sistema que pretende maximizar el compromiso de sus empleados (MACDUFFIE, 1995; DELEY y DOTY, 1996; ICHNIOWSKI *et al.*, 1997; RODRÍGUEZ, 2001; SANZ y SABATER, 2002; SÁNCHEZ, 2003).

También se ha introducido en nuestro sistema de alto compromiso la congruencia entre la personalidad, actitudes y valores del candidato y la cultura empresarial como criterio básico de selección. Esta variable, salvo excepciones (RODRÍGUEZ, 2001; BAYO y MERINO, 2002), tampoco ha recibido mucha atención por parte de los estudios previos. No obstante, nosotros creemos que, junto a la información

realista que antes comentábamos, esta congruencia entre valores del candidato y cultura empresarial constituye un pilar básico para la adecuación persona-organización (MUCHINSKY y MONAHAN, 1987; CHATMAN, 1989; BOWEN *et al.*, 1991; O'REILLY *et al.*, 1991; WANOUS, 1992; KRISTOF, 1996; VANDENBERGHE, 1999; VAN VIANEN, 2000; STEVENS y ASH, 2001; AUTRY y DAUGHERTY, 2003), y, por tanto, del compromiso de los empleados.

En relación con las otras áreas de gestión, seleccionamos para cada una de ellas una de las prácticas más utilizadas por la literatura. De este modo, para medir la formación, elegimos el énfasis de la empresa por ofrecer programas de formación cuyo objetivo es proporcionar habilidades amplias y polivalentes (ARTHUR, 1994; DELERY y DOTY, 1996; YOUNDT *et al.*, 1996; ICHNIOWSKI *et al.*, 1997; GUTHRIE *et al.*, 2002). Para el desarrollo de carreras, se utilizó como medida la existencia en la empresa de oportunidades de promoción que resultaran atractivas (HUSELID, 1995b; DELANEY y HUSELID, 1996; SANZ y SABATER, 2002; SÁNCHEZ, 2003). Para las prácticas de valoración del rendimiento, se optó por emplear la existencia en la empresa de un sistema de evaluación del desempeño (HUSELID 1995b; SANZ y SABATER, 2002). Y finalmente, para medir las políticas y prácticas en materia de retribución se decidió utilizar la participación de los empleados en los beneficios obtenidos por la empresa (ARTHUR, 1994; MACDUFFIE, 1995; DELERY y DOTY, 1996; YOUNDT *et al.*, 1996; ICHNIOWSKI *et al.*, 1997; GUTHRIE *et al.*, 2002).

En la **tabla 3.2.2** se recogen la correspondencia entre las prácticas de RH utilizadas para determinar el sistema de alto compromiso y las preguntas del cuestionario utilizadas para medir dichas prácticas. Valores positivos y altos en estas variables indican una orientación estratégica de la empresa hacia sistemas de alto compromiso, mientras que valores negativos y bajos denotan una orientación hacia el sistema tipo mercado.

Tabla 3.2.2. Correspondencia prácticas de RH-preguntas del cuestionario.

Prácticas de RH	Preguntas del cuestionario (bloque de <i>Recursos Humanos</i>)
Reclutamiento interno	Pregunta número 8
Información realista	
Contratación indefinida	
La selección en función de la cultura empresarial	Ítem 4 de la pregunta número 10
La formación en el desarrollo de habilidades amplias	Ítem 2 de la pregunta número 12
Se ofrece oportunidades de promoción atractivas	Ítem 5 de la pregunta número 13
Existe un sistema de valoración	Pregunta número 14
Participación en beneficios	Ítem 6 de la pregunta número 18

FUENTE: *Elaboración propia.*

En relación con la segunda cuestión que se planteaba respecto al método utilizado para definir y medir el sistema de RH, siguiendo a DELERY (1998), es posible encontrar dos metodologías alternativas: una consiste en agrupar las prácticas de RH creando una escala o un índice que mida el sistema y otra clasifica o agrupa a las empresas que tienen un particular sistema de RH.

Nuestro trabajo, siguiendo algunas investigaciones previas (ARTHUR 1992 y 1994; ICHNIOWSKI *et al.*, 1994; ICHNIOWSKI *et al.*, 1997; ORDIZ, 2002; ORDIZ y FERNÁNDEZ, 2003), se ha decantado por la alternativa consistente en clasificar mediante un análisis cluster a las empresas en función de su sistema de RH ³.

b) Variables contingentes.

A continuación se describen las medidas de las variables que consideramos que actúan como factores contingentes y determinantes de los sistemas de RH. Aunque en este trabajo se investiga el impacto de la implicación estratégica de la DRH en los resultados organizacionales, como quiera que también hemos pronosticado su influencia en la determinación de las estrategias de RH, su medida será tratada en este bloque.

• *Implicación estratégica de la DRH.*

Siguiendo a WRIGHT *et al.* (1998), consideramos que la implicación de la DRH en la DE de la empresa describe el grado en el cual el responsable de RH se involucra en el proceso estratégico, realizando actividades tales como proporcionar *inputs* para la estrategia a largo plazo de la empresa y desarrollar sistemas de RH para su implantación.

Para medir esta variable hemos considerado la tipología de implicaciones estratégicas de la DRH que proponen GOLDEN y RAMANUJAM (1985) y, a través del método del párrafo, inspirados en las escalas que utilizan otros trabajos sobre este particular (BENNETT *et al.*, 1995; WRIGHT *et al.*, 1998), planteamos la pregunta 3 del bloque *Recursos Humanos* de nuestro cuestionario. En ella se presentaba una breve descripción de cada uno de los cuatro tipos de involucración estratégica y se pedía al encuestado que señalara aquella que mejor se adapta a la situación de su empresa.

• *Estrategia empresarial.*

En relación con esta variable, la primera cuestión que se plantea es determinar el nivel de la estrategia que se va a estudiar y a este respecto optamos, como la práctica totalidad de las investigaciones en DERH, por abordar el análisis de la estrategia a nivel de negocio. En segundo lugar, se plantea la problemática sobre la medición de esta variable ya que no existe un enfoque generalmente aceptado.

Sobre la problemática en torno a la medición de la estrategia de la empresa, hemos de señalar que frente a otros métodos, y aun a pesar de que a nivel de investigación el uso de tipologías empresariales puede resultar simplista, la literatura sobre DERH ha recurrido a ellas para medir esta varia-

³ La utilización de este tipo de técnicas cuenta con la ventaja de que al no asumir relaciones lineales entre las prácticas, como lo hace el análisis factorial para crear escalas de medida (BECKER y GERHART, 1996), permite considerar que dichas relaciones pueden ser sustitutivas, aditivas o sinérgicas y que un sistema eficaz pueda estar compuesto por un grupo de prácticas de RH donde se den todas estas relaciones (DELERY, 1998).

ble porque es un sistema que presenta la ventaja de ser operativo al tiempo que facilita los análisis posteriores.

Han sido muchos los trabajos desarrollados a partir de la tipología de PORTER, tanto fuera (DESS y DAVIS, 1984) como dentro del área que nos ocupa (GOVINDARAJAN, 1988; ARTHUR, 1992 y 1994; SNELL, 1992; WRIGHT *et al.*, 1998; SANZ *et al.*, 1999; BAE y LAWLER, 2000; GUTHRIE *et al.*, 2002), cada uno de ellos ha utilizado una escala diferente para medir las estrategias competitivas. Tomando como referencia las propuestas de medida de todos los trabajos anteriores e intentando al mismo tiempo no ofrecer a nuestros encuestados una lista excesivamente larga de ítems a valorar, diseñamos la pregunta 3 del bloque *Estrategia de Empresa* de nuestro cuestionario, la cual servirá de base para medir esta variable.

- **Estructura organizativa.**

Del mismo modo que en el caso anterior, para medir la estructura organizativa de la empresa también vamos a recurrir al uso de tipologías. Concretamente acudimos, siguiendo a HALL (1996), a aquella clasificación que distingue entre estructuras mecánicas y estructuras orgánicas.

La estructura organizativa, al igual que la estrategia, es un aspecto empresarial cuya medida resulta compleja, ya que son varias las dimensiones que se han de considerar: especialización, formalización, centralización, jerarquización y ámbito de control.

Las dos últimas dimensiones son deducidas de nuestro cuestionario de forma directa, prácticamente sin manipulación. Así, la jerarquización se mide atendiendo al número de niveles jerárquicos existentes en la empresa a través de la pregunta 5 del bloque *Datos Generales de la Empresa*. Y el ámbito de control se estima a partir de las preguntas 6 y 7 del mismo bloque, aquellas que indagan sobre el número de personas que ejercen en la empresa funciones de mando y número del resto del personal.

Por lo que se refiere a las otras tres dimensiones, siguiendo con nuestra idea de no presentar un cuestionario excesivamente largo, son medidas a través de la cuestión número 1 del bloque *Estructura, Cultura y Liderazgo*, cuestión integrada por 7 ítems extraídos de otras investigaciones (DEWARD *et al.*, 1980; HETHERINGTON, 1991; DELANEY y HUSELID, 1996), 2 ítems para la especialización, 2 para la formalización, 2 para la centralización y 1 ítem que decidimos introducir para abordar el trabajo en equipo como dispositivo de enlace entre los distintos elementos organizativos.

- **Cultura corporativa.**

Aunque hemos etiquetado a esta variable con el nombre de cultura corporativa, en realidad no pretendemos medir este constructo en todas sus dimensiones, lo cual resultaría excesivamente complejo (HOFSTEDE *et al.*, 1990) y superaría los fines que se persiguen en esta investigación. Nuestro interés se limita a estimar el carácter innovador de la empresa, para lo cual acudimos nuevamente al uso de tipologías y diferenciamos entre culturas emprendedoras y culturas conservadoras, según la actitud que muestren hacia la innovación y hacia la creatividad (JENNINGS y HINDLE, 2004).

A partir de algunas investigaciones sobre este particular (CALORI y SARNIN, 1991; MORRIS y JONES, 1993; DORABJEE *et al.*, 1998; HORNSBY *et al.*, 2002; GISBERT *et al.*, 2003) se ha diseñado la cuestión número 2 del bloque *Estructura, Cultura y Liderazgo* que consta de 4 ítems en los que se pide a la dirección que valore en qué medida se considera innovadora, así como su evaluación respecto a algunos aspectos relacionados con la creatividad en sus dimensiones relativas a la autonomía y libertad, estímulo a la aportación de ideas y tiempo destinado a la generación de éstas. Esta cuestión nos servirá de base para identificar a las empresas innovadoras de las empresas conservadoras.

• **Estilo de liderazgo.**

En este caso se trata de medir el estilo de liderazgo pero, de la misma forma que en el anterior, no se pretende abordar el constructo de manera íntegra, sino distinguir entre los estilos de dirección más clásicos ⁴, el estilo participativo *versus* autocrático, los dos extremos del modelo de LIKERT (1967). En virtud de esta tipología, el líder participativo es aquel que descentraliza la autoridad mientras que el líder autocrático centraliza el poder y la toma de decisiones (DAVIS y NEWSTRON, 1991, pág. 247).

Siendo la centralización de las decisiones la dimensión principal sobre la que se asienta esta taxonomía, se ha formulado sobre esta dimensión la tercera y última pregunta del bloque *Estructura, Cultura y Liderazgo*, considerando las escalas propuestas en algunos trabajos anteriores (PASEWARK y WELKER, 1990; OGBONNA y HARRIS, 2000; DAVIS, 2001) y sobre sus resultados procederemos a medir el estilo de dirección.

• **Características de la empresa.**

Tamaño: aunque en algunos estudios, como, por ejemplo, DIMICK y MURRAY (1978), se mide el tamaño de la organización en función de los dos criterios clásicos, a saber, número de empleados y volumen de facturación, frecuentemente los trabajos de campo de la DERH han utilizado con preferencia el número de empleados para medir la dimensión empresarial (JACKSON *et al.*, 1989; ARTHUR, 1992 y 1994; OSTERMAN, 1994a; HUSELID, 1995b; GUTHRIE *et al.*, 2002). Además, en el trabajo antes referido de DIMICK y MURRAY (1978) al correlacionar ambas medidas con las prácticas de RH llegan a la conclusión de que el número de empleados de una organización es un indicador más relevante del tamaño de la empresa que el volumen de facturación cuando se trata de explicar modelos de RH. Considerando estos argumentos la variable tamaño será calculada en función del número de empleados.

Edad: en consonancia con otros trabajos (DIMICK y MURRAY, 1978; ARTHUR, 1992 y 1994; OSTERMAN, 1994; GUTHRIE *et al.*, 2002), medimos la edad de la empresa en virtud del número de años que lleva funcionando.

Resultados generales: frente a los datos económicos de carácter objetivo, en muchas ocasiones difíciles de obtener de la empresa, es posible utilizar medidas subjetivas creadas a partir de la autovaloración que realizan los encuestados sobre determinadas variables por comparación con sus competidores (RUSSELL *et al.*, 1985; DELANEY y HUSELID, 1996; YOUNDT *et al.*, 1996; HOQUE, 1999; BAE y LAWLER,

⁴ A partir de Kurt LEWIN (1938) y sus colegas en la obra «An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note». *Sociometry* núm. 1, págs. 292-380.

2000; RODRÍGUEZ, 2001). Estas últimas parten de la idea de que la percepción de los directivos sobre la *performance* de sus empresas se asemeja bastante a la realidad; de hecho, algunas investigaciones han encontrado que estas medidas basadas en la percepción están positivamente correlacionadas con medidas objetivas de los resultados empresariales (DOLLINGER y GOLDEN, 1992; POWELL, 1992).

En línea con estas ideas, utilizaremos un indicador subjetivo para medir los resultados generales. Dicho indicador se deduce de la suma de los tres ítems de la pregunta 8 del bloque *Datos Generales de la Empresa*. En dicha pregunta se solicitaba al directivo que evaluara a su empresa, en relación con sus competidores y en un horizonte temporal de tres años, respecto a los siguientes aspectos: 1) rentabilidad económica, 2) crecimiento de las ventas totales y 3) éxito o resultados globales.

Sector: el diseño de nuestro trabajo nos exige clasificar las firmas en empresas de servicios o empresas de fabricación, a tal efecto pedíamos a los directivos al inicio de la encuesta que indicaran no sólo el sector sino también cuál era su actividad principal.

Actividad internacional: la presencia en mercados internacionales, siguiendo a BAYO y MERINO (2002), la medimos a través de una variable dicotómica que creamos para recoger si la empresa exporta o no. Dicha variable la hemos construido a partir de la pregunta 1 del bloque *Estrategia de la Empresa* en la que se solicitaba al encuestado que valorara, respecto a sus competidores, la participación de la empresa en los distintos mercados. De este modo, las empresas se clasifican como exportadoras o no exportadoras según la opción que señalen en el ítem correspondiente al mercado internacional (no es exportadora si señala la opción no actúa y sí es exportadora en cualquier otro caso).

c) Resultados organizacionales.

Como ya se comentó, la investigación empírica sobre DERH ha utilizado diferentes criterios para medir la *performance* empresarial, criterios que han sido clasificados en tres grandes grupos en función del nivel de resultados organizacionales considerados (DYER y REEVES, 1995):

- Aquellos directamente relacionados con la gestión de RH, como la rotación de personal (McEVOY y CASCIO, 1985; HUSELID, 1995b; MACDUFFIE, 1995; HUSELID *et al.*, 1997; GUTHRIE, 2001; RODRÍGUEZ, 2001; BATT *et al.*, 2002).
- Los operacionales o intermedios, entre los que destaca la productividad de la mano de obra (RUSSELL *et al.*, 1985; TERPSTRA y ROZELL, 1993; ARTHUR, 1994; BARTEL, 1994; HUSELID, 1995b; MACDUFFIE, 1995; PIL y MACDUFFIE, 1996; ICHNIOWSKI *et al.*, 1995 y 1997; KOCH y McGRATH, 1996; HUSELID *et al.*, 1997; HOQUE, 1999; GUTHRIE, 2001) y, aunque en menor medida, la calidad (ARTHUR, 1994; MACDUFFIE, 1995; ICHNIOWSKI *et al.*, 1995 y 1997; PIL y MACDUFFIE, 1996; HOQUE, 1999).
- Los resultados financieros, tales como el beneficio obtenido, la facturación en términos absolutos o su crecimiento (TERPSTRA y ROZELL, 1993; BIRD y BEECHLER, 1995; PANAYOTOPOULOU *et al.*, 2003), y la rentabilidad (GÓMEZ-MEJÍA, 1992; HUSELID, 1995b; DELANEY y HUSELID, 1996; DELERY y DOTY, 1996; HUSELID *et al.*, 1997; RAJAGOPALAN, 1997; HOQUE, 1999; KATHRI, 2000).

Sobre este particular, el propio diseño de nuestra investigación ya recoge esta multidimensionalidad del constructo *performance*, e incluye indicadores de los tres tipos de resultados organizacionales aludidos. Concretamente, como medida directa de la gestión de personal se considera la variable *ratios de personal*, como resultados intermedios u operacionales se utiliza la *productividad del trabajo* y, por último, la variable *resultados generales* mide los resultados finales de la organización.

La variable **ratios de personal**, siguiendo a SANZ y SABATER (2002), se ha creado a partir de la suma de los tres ítems que recogen la opinión del directivo en torno a los niveles de rotación de personal, absentismo y conflictos laborales existentes en la empresa. De este modo, cuanto mayor es el valor de la variable mayores son los problemas sobre estas cuestiones y, por lo tanto, peores los resultados de la gestión laboral. No obstante, con el fin de que esta variable ofrezca el mismo signo que las otras medidas de los resultados se ha procedido a su recodificación e invertido sus valores.

Como medida de la **productividad del trabajo** utilizamos las ventas por empleado, siguiendo a la mayoría de los trabajos (SHADUR *et al.*, 1994; HUSELID, 1995b; HUSELID *et al.*, 1997; GUTHRIE *et al.*, 2002; SANZ y SABATER, 2002).

La variable **resultados generales** que utilizamos como medida de los resultados finales ya ha sido descrita en el apartado anterior, ya que la situación económico-financiera de la empresa constituye una variable de posible incidencia en el modo en que se desarrolla la DRH y, en ese sentido, la hemos introducido también en nuestro estudio como variable independiente.

Finalmente, por lo que respecta a la medición de la **eficacia de la DRH**, tal y como plantean WALKER y BECHET (1991), aunque los indicadores objetivos son deseables, los datos cuantitativos por sí solos no ofrecen una base segura de evaluación. Estos autores consideran que uno de los mejores modos de medir la eficacia de la DRH es a través de las percepciones de los directivos respecto a la calidad de los servicios proporcionados por la función de RH. En este mismo orden de ideas, FITZENZ (1999; pág. 57) afirma que la medida más importante de la gestión de los RH es sin duda la satisfacción de sus clientes internos, y entre ellos los directivos.

En este sentido, seguimos a TSUI (1990) y a WRIGHT *et al.* (1998) para definir la eficacia percibida de la DRH como el grado hasta el cual el directivo siente que el departamento lleva a cabo una buena labor, satisface sus expectativas y añade valor a la empresa. Utilizamos para medir esta variable una adaptación de la escala que proponen estos autores y que se recoge en la pregunta 4 del bloque *Recursos Humanos* de nuestra encuesta.

3.3. Análisis estadísticos efectuados.

Con los cuestionarios confirmados, el siguiente paso fue crear una base de datos con la información suministrada por las empresas. Sobre dicha base de datos se aplicó, utilizando el programa SPSS y el programa AMOS para los modelos de ecuaciones estructurales, el tratamiento estadístico correspondiente para la obtención y validación de las variables objeto de estudio, así como para el contraste de nuestras hipótesis de trabajo, que pasamos a relatar a continuación.

No obstante, de manera previa y en términos generales, se muestra la **tabla 3.3** que recoge las pruebas realizadas en función del tipo de escala utilizado para medir las variables.

Tabla 3.3. Pruebas y métodos estadísticos aplicados.

Variables a comparar		Pruebas y métodos estadísticos	
Cuantitativas continuas	Cuantitativa continua	Normal *	Correlación de Pearson
		No normal	Correlación de Spearman Prueba no paramétrica Wilcoxon
Cuantitativas continuas	Cualitativa (categórica)	Normal	t-Student para muestras independientes **
		No normal	Prueba no paramétrica U de Mann Whitney
Cualitativa (categórica)	Cualitativa (categórica)		Chi-cuadrado de Pearson Índice Kappa

* Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov.

** Prueba de Levene de homogeneidad de las variables.

FUENTE: *Elaboración propia.*

3.3.1. Análisis previos al contraste de hipótesis: obtención y validación de las variables.

Con el fin de facilitar y simplificar los análisis estadísticos necesarios para el contraste de las hipótesis de trabajo debíamos previamente reducir la información contenida en los ítems propuestos para medir algunas de las variables objeto de estudio. Además, puesto que las escalas de medida utilizadas en la mayoría de las ocasiones son el resultado de adaptar y combinar las medidas adoptadas en diferentes trabajos, se hace necesario, con el fin de proceder a su validación, tal y como señala SNELL (1992), confirmar empíricamente su dimensionalidad. A tales fines se recurrió a la técnica del *Análisis Factorial*.

Asimismo, en algunas ocasiones las variables a utilizar en el contraste de las hipótesis hacen referencia a tipologías y, por tanto, requieren la clasificación previa de las empresas en virtud del concepto concreto que median dichas variables. En estos casos se acudió al *Análisis Cluster*.

A continuación se exponen los rudimentos de tales análisis, así como los procedimientos que hemos seguido en nuestra investigación.

a) Análisis factorial.

El análisis factorial tiene por objeto simplificar las numerosas y complejas relaciones que se pueden encontrar entre un conjunto de variables observables. Es posible diferenciar entre análisis factorial exploratorio y análisis factorial confirmatorio.

Con el *Análisis Factorial Exploratorio* se pretende descubrir las relaciones subyacentes de interdependencia entre variables con el fin de identificar unas pocas dimensiones o factores que permitan resumir la información contenida en el conjunto. Los factores obtenidos representan la información que tienen en común las variables de un mismo subconjunto, de manera que es posible sustituir las variables iniciales por los factores y simplificar los análisis posteriores.

El *Análisis Factorial Confirmatorio*, por su parte, trata de estimar la relación entre los conceptos en los que estamos interesados y los indicadores utilizados para medirlos. La diferencia principal con el análisis factorial exploratorio se explica a continuación (DÍEZ, 1992; pág. 52.).

En el análisis factorial exploratorio la relación entre los conceptos y los indicadores escogidos por el investigador no es determinada previamente por éste, sino que es el programa estadístico el que establece dicha relación y el número de factores que resumen la información. En el análisis factorial confirmatorio, por el contrario, es el investigador el que determina con antelación el número de factores y qué indicadores están relacionados con cada concepto o factor. De este modo, es posible validar las escalas de medida ya que, como señalan (PRAT y DOVAL, 2003) permite evaluar el ajuste del modelo a las respuestas observadas en la muestra, utilizando índices de ajuste pertinentes.

En nuestro caso se utilizó para determinar las dimensiones subyacentes en la estrategia empresarial, en la estructura organizativa, en la cultura corporativa y en el estilo de liderazgo predominante en la firma un análisis de componentes principales, ya que este método es el más apropiado cuando se desea resumir la información original en un número mínimo de factores. De este modo, las puntuaciones factoriales sustituirían a las variables originales en los posteriores análisis.

Por otra parte, para comprobar la unidimensionalidad⁵ de las escalas utilizadas para medir la eficacia percibida de la DRH, las ratios de personal, los resultados generales y la rigurosidad en la selección y poder integrar la información proporcionada por sus correspondientes ítems se utilizó, asimismo, un análisis de componentes principales que no exige la normalidad de los datos y adicionalmente un análisis factorial confirmatorio, no sin antes comprobar la consistencia interna de los ítems a través del α de Cronbach y poder garantizar la fiabilidad de la escala.

b) Análisis cluster.

El *Análisis Cluster*, también conocido como análisis de conglomerados, es el nombre genérico con el que se suele designar a una gran variedad de métodos que pueden usarse para encontrar qué entidades de un conjunto determinado son similares entre sí. Estos métodos proporcionan clasi-

⁵ Uno de los elementos distintivos de las escalas sumativas es el hecho de que la puntuación total se calcula a partir de la suma de las respuestas proporcionadas a todos sus ítems. El concepto psicométrico que subyace en esta manera de resumir la información en una única suma es que todos los ítems de la escala pretenden medir el mismo atributo, es decir, que la escala es unidimensional. En este sentido, la consistencia interna de los ítems de una escala constituye una evidencia empírica a favor de la unidimensionalidad de la escala. La consistencia interna hace referencia al grado de relación existente entre los ítems que componen la escala, y el coeficiente alfa (α) propuesto por Cronbach es el indicador más utilizado para evaluar esta consistencia interna entre los ítems (PRAT y DOVAL, 2003).

ficaciones a partir de datos inicialmente no clasificados, tratando de encontrar grupos en los datos (PICÓN *et al.*, 2003).

El análisis cluster, por tanto, nos permite agrupar a las empresas de la muestra en distintos conglomerados en función de determinadas características. En nuestro caso, utilizamos esta técnica en cinco ocasiones diferentes para elaborar las tipologías y clasificar a las empresas según: 1) el tipo de sistemas de RH que adoptan, 2) la estrategia competitiva que persiguen, 3) la estructura organizativa que poseen, 4) la cultura que las define y 5) el estilo de liderazgo que predomina.

3.3.2. *Análisis para el contraste de las hipótesis.*

Esta investigación empírica está dividida, como se ha comentado, en dos partes cada una de las cuales requiere una metodología diferente. En primer lugar, queríamos comprobar la perspectiva universalista y conocer la influencia, directa e indirecta, que ejercen la implicación estratégica de la DRH y los sistemas de DRH sobre los resultados organizacionales. A este respecto, los **Modelos de Ecuaciones Estructurales** constituyen una herramienta útil para el estudio de modelos de dependencia a varios niveles, cosa que no es posible con los modelos multivariantes clásicos (LÉVY MANGIN, 2003).

Los modelos de ecuaciones estructurales engloban fundamentalmente tres tipos de análisis. En primer lugar, los *Modelos de Medida entre Variables Observables y Latentes*, o *Análisis Factorial Confirmatorio* que, como comentamos anteriormente, se han utilizado para comprobar la validez de nuestra escalas de medida. En segundo lugar, los *Modelos de Ecuaciones Estructurales para Variables Latentes*, estos modelos permiten investigar las relaciones de causalidad entre variables latentes. Y finalmente, el *Análisis Path* o Análisis de Senderos es un modelo de ecuaciones estructurales para el estudio de relaciones causales entre variables observables.

Dada la complejidad del modelo propuesto que supone múltiples relaciones de causalidad entre las variables, algunas observables ⁶ y otras latentes ⁷, variables que salvo en el caso de la implicación estratégica de la DRH, los sistemas de RH y los resultados generales, unas veces son causa y otras son efecto, hemos estimado conveniente considerar todas las variables observables y utilizar el análisis path para el contraste del modelo.

⁶ Son variables observables tanto la variable que mide la productividad del trabajo como las variables independientes o exógenas: implicación estratégica de la DRH y los sistemas de prácticas DRH. La productividad del trabajo, recordamos, se construye calculando la relación entre las ventas y el número de empleados, la implicación estratégica de la DRH es una variable categórica que surge directamente de la pregunta 3 del bloque Recursos Humanos de nuestro cuestionario, y la variable que mide el sistema de prácticas de RH no obedece a una escala o índice que hayamos construido a partir de un análisis factorial o sumando las variables de medida de las prácticas de RH independientes, sino que, como también se comentó, partiendo de la idea de que las relaciones entre las prácticas de RH pueden ser no sólo aditivas sino también sustitutivas y sinérgicas, emplearemos la técnica del análisis cluster utilizando todas las variables que definen las prácticas de RH consideradas.

⁷ Son variables latentes la eficacia percibida de la DRH, las ratios de personal y los resultados generales.

El análisis path es una técnica similar a las técnicas de regresión pero con poder explicativo, estudia los efectos directos e indirectos en el conjunto de las variables observables, asumiendo la existencia de relaciones lineales entre ellas, la incorrelación de los errores de regresión y la ausencia de errores de medición de las variables.

Para la estimación y contrastación de los modelos de ecuaciones estructurales se han desarrollado diferentes aplicaciones o programas, de los que destacan LISREL, EQS o AMOS, siendo este último el que se ha utilizado en nuestra investigación para llevar a cabo el análisis path que venimos comentando, así como el análisis factorial confirmatorio para validar nuestras escalas de medida.

Como señala LÉVY MANGIN (2003; pág. 798) «los modelos deben ser estudiados en función de cierto número de criterios. Una vez diseñado, conceptualizado y ejecutado el modelo, el primer análisis que se debe llevar a cabo es el de ajuste. Si el ajuste es aceptable según la batería de índices de ajuste (Anexo) ello significa que no hay diferencia estadísticamente significativa entre el modelo conceptualizado y el modelo teórico. Luego habrá que identificar si todos los estimadores del modelo son significativos. Si alguno de ellos no lo fueran, se podría suprimir la relación entre las variables».

En segundo lugar, para contrastar las hipótesis referidas a los factores determinantes del sistema de prácticas de RH que adoptan las empresas, utilizamos el método de la **Regresión Logística Binaria o Modelo Logit**. Este método es similar a un modelo de regresión lineal pero está adaptado para modelos en los que la variable dependiente es dicotómica y las variables independientes cuantitativas o cualitativas. De este modo, el modelo logit resulta útil para los casos en los que se desea predecir o explicar la pertenencia o no de un individuo a una determinada categoría según los valores de un conjunto de variables explicativas. Así pues, el modelo logit se utiliza como técnica estadística de clasificación, sin embargo, frente al análisis discriminante, para realizar inferencias no requiere que los factores que afectan a la probabilidad de pertenecer al grupo sigan una distribución normal multivariante. Además, permite hacer predicciones, en el sentido de determinar la probabilidad de que una nueva observación pertenezca al grupo considerado (ALBARRÁN *et al.*, 2003).

Como apuntábamos, la aplicación de modelos de regresión permite la utilización de variables cualitativas, si bien requieren una transformación previa. El carácter categórico de algunas de las variables utilizadas exige la creación de variables ficticias o *dummy* que actúen en su lugar; de manera que para cada variable nominal con k categorías se ha de crear $k - 1$ variables ficticias (COHEN y COHEN, 1983), siendo la categoría omitida la que actúa como referencia y su selección arbitraria. En nuestro caso, son variables categóricas y, por tanto, sujetas a transformación: la estrategia empresarial, la estructura organizativa, la cultura corporativa, el estilo de dirección, el sector, la actividad internacional y el nivel de implicación estratégica de la DRH.

Asimismo, la utilización de variables *dummy* modifica la interpretación de los coeficientes de la regresión que ya no indican el incremento o decremento producido en la variable dependiente al

aumentar en una unidad la variable independiente, manteniendo el resto constantes. El coeficiente, ahora, representa el efecto que ejerce sobre la variable dependiente el hecho de pertenecer a una categoría determinada cuando se compara con el que obtiene el grupo de referencia.

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado presentamos los resultados obtenidos en la investigación empírica agrupados en dos sub-apartados. El primero muestra los resultados respecto a las variables que intervienen en nuestro estudio y en el segundo se exhiben los resultados derivados de los análisis efectuados para el contraste de las hipótesis y cuestiones de investigación.

4.1. Resultados respecto a las variables que intervienen en el estudio.

En este punto se describen los resultados obtenidos de los análisis efectuados para medir y validar las escalas utilizadas en el cálculo de las variables que intervienen posteriormente en el contraste del modelo de investigación. Dichas variables, siguiendo nuestro planteamiento anterior, han sido agrupadas en tres epígrafes: Sistemas de Recursos Humanos, Variables Contingentes y Resultados Empresariales.

4.1.1. *Sistemas de Recursos Humanos.*

Tal y como se apuntó en el apartado anterior cuando definíamos la composición de este sistema, se han incluido las variables que miden el recurso al reclutamiento interno, la opción de ofrecer una información realista en el proceso de contratación, la seguridad del empleo, la congruencia entre la personalidad del candidato y la cultura empresarial como criterio de selección, el desarrollo de habilidades amplias y polivalentes como objetivo que se persigue con las acciones formativas, la oferta de oportunidades de promoción, la existencia de sistemas formales de valoración del personal y la participación de los empleados en los beneficios de la firma.

Con el fin de clasificar a las empresas en función de los sistemas de RH que adoptan, y tomando como variables las señaladas en el párrafo anterior, se procedió a aplicar un análisis cluster de conglomerados jerárquicos que nos permitió obtener dos grupos. Para examinar las diferencias entre los grupos se procedió a realizar la prueba no paramétrica de U de Mann-Witney para las variables cuantitativas y el test χ^2 de Pearson para las categóricas. La **tabla 4.1.1** recoge los valores medios y las contingencias de las variables utilizadas en el análisis asociadas a cada uno de los grupos, así como los niveles de significación obtenidos de las comparaciones entre ellos.

Tabla 4.1.1. Tipología de sistemas de prácticas de RH (análisis cluster).

Sistemas de prácticas de RH	Media	G ₁ Sistema tipo mercado	G ₂ Sistema de alto compromiso	p
Reclutamiento interno	4,073	3,772	4,491	0,001
Información realista	4,507	4,240	4,877	0,000
Contratación indefinida	3,963	3,822	4,157	n.s.
La congruencia entre la personalidad del candidato y la cultura de la empresa como criterio de selección	4,279	4,025	4,631	0,000
El desarrollo de habilidades amplias como objetivo de formación	2,772	2,255	2,997	0,005
Se ofrece oportunidades de promoción	59,6	32,9	96,5	0,000
Existe un sistema de valoración	51,5	37,1	62,9	0,000
Participación en beneficios	2,272	2,075	2,543	n.s.
Total empresas		79	57	
Método Ward con una medida de la distancia euclídea al cuadrado. n.s. no significativo.				

Como se observa en la tabla, las diferencias entre los dos grupos de sistemas no son significativas para todas las variables consideradas. De este modo, no se detectan diferencias importantes en lo que se refiere a la contratación indefinida, al igual que sucedía en la investigación realizada por BAYO y MERINO (2002); tampoco las diferencias son significativas en el caso de la participación de los empleados en los beneficios de la empresa. Para el resto de las variables, sí que se da un comportamiento significativamente diferente entre las empresas de un grupo respecto al otro.

Como se deduce de la tabla anterior, las empresas que conforman el grupo 2 presentan, para todas las variables, incluso para aquellas que resultan no significativas, unos valores superiores a las medias que se obtuvieron para el total de las firmas objeto de estudio, mientras que, por el contrario, las del grupo 1 muestran unos valores inferiores a la media. Esto significa que las empresas del segundo grupo, respecto a las del primero, optan en mayor medida por acudir a un reclutamiento interno, ofrecen una información más realista, tienen más en cuenta la congruencia entre la personalidad del candidato y la cultura de la empresa en la selección de empleados, ofrecen más formación en habilidades amplias, el porcentaje de empresas que afirman ofrecer oportunidades de promoción es sustancialmente mayor y también es mayor el porcentaje de empresas que afirman contar con un sistema de valoración del personal. A la luz de estos resultados, es posible considerar que las empresas del segundo grupo cuentan con un **Sistema de prácticas de alto compromiso**, mientras que las empresas del grupo 1 adoptan un sistema más próximo al denominado **Sistema tipo mercado o Sistema de control**, siendo el número de empresas pertenecientes a cada uno de los grupos de 57 y 79, respectivamente.

4.1.2. Variables Contingentes.

En este epígrafe se describen los principales factores internos y externos que hemos considerado susceptibles de definir y explicar el comportamiento empresarial por lo que respecta a la toma de decisiones en materia de RH.

- **Implicación de la DRH en el proceso estratégico.**

La **tabla 4.1.2.a** muestra la distribución de frecuencias que presentan cada una de esas cuatro opciones que se proponían respecto al papel que desempeña el responsable de los asuntos de personal en la empresa y su implicación en el proceso estratégico

Tabla 4.1.2.a. Implicación del responsable de RH en el proceso estratégico.

Implicación de RH en el proceso estratégico	N	%
Desempeña deberes administrativos	51	37,5%
Contribuye en la implantación de la estrategia, pero no tiene ningún impacto en la formulación	6	4,4%
Juega un papel importante en la implantación y aporta información a quienes toman las decisiones sobre la formulación	24	17,6%
Es miembro del equipo que toma las decisiones estratégicas	55	40,4%
Total		
Media* 2,610 Desviación típica 1,345	136	100%

* Para calcular la media y la desviación típica se han dado a los ítems valores de 1 a 4 en función del nivel de implicación creciente.

Del análisis de la tabla se deduce la existencia de dos posturas extremas respecto a esta cuestión. En un extremo, en el que la implicación es nula, nos encontramos con el 37,5% de las empresas, las cuales afirman que el responsable de RH únicamente desempeña deberes de carácter administrativo. En el otro extremo, donde la implicación es total, hallamos un 40,4% de las firmas que manifiestan que dicho responsable es miembro del equipo que toma las decisiones estratégicas.

- **La estrategia empresarial.**

En relación con la estrategia empresarial, nuestro interés se centró en averiguar qué objetivos estratégicos persiguen las empresas y a tal efecto se solicitaba al directivo que valorara la importancia o énfasis que otorga su empresa a las diferentes finalidades propuestas.

Cuando analizamos las relaciones subyacentes entre las variables con el fin de resumir la información, encontramos tres factores que representan el 65,56% de la varianza total explicada y con-

forman un modelo que presenta una buena medida de adecuación muestral ($KMO = 0,719$). La **tabla 4.1.2.b** muestra los resultados del análisis factorial efectuado.

Tabla 4.1.2.b. Matriz de componentes rotados ^a. Estrategia.

Objetivos estratégicos	F ₁ Mejora	F ₂ Innovación	F ₃ Costes
Perfeccionamiento de los sistemas de control	0,772	- 0,005	0,243
Mejora del prestigio y la posición en el mercado	0,693	0,380	- 0,373
Perfeccionamiento productos actuales/ mejora calidad	0,693	0,052	0,249
Ampliar o reemplazar tecnologías buscando flexibilidad	0,650	0,145	0,512
Desarrollo de nuevos mercados	- 0,090	0,861	0,169
Ampliar la cuota en mercados actuales	0,153	0,798	- 0,001
Desarrollo de nuevos productos	0,212	0,513	0,342
Reducción de costes en el proceso de producción	0,160	0,161	0,814
Varianza Total explicada por el factor	25,99	22,95	16,62
K.M.O. / Barlett	0,719 / Sig. 0,000		
Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: normalización Equamax con Kaiser.			

^a La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

El primero de los factores contiene aquellas variables que reflejan un énfasis en la **mejora**, ya sea en productos, procesos o prestigio. La segunda dimensión contiene las variables distintivas propias de la **innovación**, mientras que la última recoge la importancia estratégica de la reducción de costes y la de ampliar o reemplazar tecnologías buscando la flexibilidad de los procesos, si bien esta última variable se encuentra también recogida en el factor *Mejora* con un mayor nivel de representatividad que en este último, por lo que decidimos incluirlo en el primer factor. La tercera dimensión expresa, por tanto, la preocupación estratégica por reducir los costes y, en este sentido, la denominamos **costes**.

Con el fin de clasificar a las empresas en función de la estrategia empresarial que persiguen, y tomando como variables los factores obtenidos, se procedió a aplicar un análisis cluster de conglomerados jerárquicos que nos permitió obtener dos grupos claramente diferenciados. La **tabla 4.1.2.c** muestra los valores medios obtenidos por las empresas de cada grupo respecto a cada una de las variables o factores, así como los p-valores hallados al realizar las comparaciones entre ambos grupos a través del método t-Student para muestras independientes, el cual revela diferencias significativas entre los dos conglomerados para las tres variables consideradas.

Tabla 4.1.2.c. Tipología de estrategia (análisis cluster).

	G₁ Estrategia diferenciación	G₂ Estrategia costes	P
F₁ Mejora	0,25	- 0,26	0,002
F₂ Innovación	0,43	- 0,46	0,000
F₃ Costes	- 0,58	0,61	0,000
Número de empresas	70	66	
Método de vinculación intergrupos con medida de correlación de Pearson.			

Los grupos encontrados atienden a los dos tipos básicos de estrategia competitiva identificados por PORTER. El grupo **G₁** lo conforman aquellas empresas que persiguen una **estrategia de diferenciación** en cuanto que muestran valores positivos en las medias de los factores que recogen el énfasis estratégico por la mejora y la innovación, al tiempo que presenta un valor negativo en el factor que mide la importancia concedida al objetivo de reducir los costes. El segundo grupo está formado por las empresas que siguen una **estrategia de reducción de costes**, ya que, a diferencia del grupo anterior, presentan un valor positivo en la media del factor que mide precisamente este objetivo estratégico y valores negativos en las otras dos dimensiones estratégicas. Cada uno de estos grupos están integrados por 70 y 66 empresas, respectivamente.

- **Estructura organizativa de la empresa.**

En relación con la estructura organizativa se han analizado varias dimensiones. Los resultados respecto al número de niveles de mando existentes, índice de jerarquía y ángulo de autoridad se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 4.1.2.d. Dimensiones de la estructura organizativa.

	Media	Desviación típica
Niveles de mando	3,34	1,11
Índice de jerarquía	10,53	6,08
Ángulo de autoridad	13,10	13,13

Asimismo, se pidió a nuestros encuestados que valoraran en qué medida estaban o no de acuerdo con un conjunto de afirmaciones que les proponíamos respecto a diferentes dimensiones de la estructura organizativa, y sobre sus datos se llevó a cabo un análisis factorial (**tabla 4.1.2.e**). El primero de los factores obtenidos contiene aquellas variables que aluden a una definición clara tanto de la línea de autoridad como de las tareas y los modos de ejecutar dichas tareas, refleja, por tanto, **la jerarquía y la formalización**. La segunda dimensión contiene las variables que miden el **trabajo**

en equipo y la polivalencia de los empleados, mientras que la última recoge la **especialización horizontal y la centralización en la toma de decisiones**, en este último factor también se encuentra contenida la variable que mide el carácter polivalente de los empleados aunque con un peso menor que en el factor F_2 .

Tabla 4.1.2.e. Matriz de componentes rotados^a. Estructura.

Estructura organizativa	F_1 Jerarquía y formalización	F_2 Polivalencia y trabajo en equipo	F_3 Especialización horizontal y centralización
La línea de autoridad y la responsabilidad en la empresa están claramente definidas	0,846	0,159	0,167
Tanto las tareas que se realizan en la empresa como el modo en que han de ejecutarse están claramente definidas de antemano	0,844	0,224	0,191
La realización de las tareas exige al trabajador un conjunto amplio y variado de habilidades	0,259	0,712	- 0,142
Los empleados son polivalentes, cambian con facilidad de puesto de trabajo y tarea	- 0,284	0,675	0,509
La gente tiende a trabajar en equipo y en estrecha colaboración más que de forma aislada	0,361	0,673	- 0,236
A cada trabajador se le asignan pocas tareas	0,091	- 0,034	0,700
Prácticamente todo tipo de decisiones se toman por la alta dirección	0,344	- 0,179	0,637
Varianza Total explicada por el factor	32,46	19,48	14,51
K.M.O. / Barlett	0,623/ Sig. 0,000		
Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: normalización Equamax con Kaiser.			

^a La rotación ha convergido en 33 iteraciones.

A continuación, se procedió a llevar a cabo una clasificación de las empresas en función de la estructura empresarial. Para ello, se tomaron como variables los niveles de mando, el ángulo de autoridad y los tres factores obtenidos y se efectuó un análisis cluster de conglomerados jerárquicos que dio como resultado dos grupos. En la **tabla 4.1.2.f** se recogen los valores medios que presentan las empresas del grupo en relación con cada una de las variables consideradas, así como los niveles de significación obtenidos de las comparaciones entre los grupos a través del método de la t-Student para los factores y de la prueba no paramétrica de U de Mann-Whitney para el ángulo de autoridad y los niveles de mando. Respecto a esto último, se observa que todas las variables utilizadas para realizar la clasificación a excepción del ángulo de autoridad resultaron significativas, lo cual implica que esta variable no es una característica que resulte determinante a la hora de definir las diferencias de estructura entre ambos grupos pero sí las demás.

Tabla 4.1.2.f. Tipología de estructura (análisis cluster).

	G₁ Estructura mecánica	G₂ Estructura orgánica	P
Niveles de mando	2,88	4,02	0,000
Ángulo de autoridad	10,834	16,439	n.s.
F₁ Jerarquía y formalización	0,456	- 0,672	0,000
F₂ Polivalencia y trabajo en equipo	- 0,250	0,368	0,000
F₃ Especialización y centralización	0,339	- 0,499	0,000
Número de empresas	81	55	
Método de vinculación intergrupos y medida de correlación de Pearson. n.s. = no significativo.			

El primer grupo, al que hemos denominado **empresas con una estructura mecánica o tradicional**, está compuesto por 81 empresas, cuya estructura, a pesar de que cuenta con pocos niveles de mando, está caracterizada por un alto grado de jerarquía y formalización, así como de especialización y centralización, al tiempo que poseen unos niveles bajos de polivalencia y trabajo en equipo. El segundo grupo está integrado por 55 empresas con estructuras cuyas características son opuestas a las del grupo anterior: más niveles de mando pero más orientadas a la polivalencia y al trabajo en equipo que a la jerarquía, formalización, especialización y centralización, por lo que hemos calificado a este grupo como **empresas con una estructura orgánica o flexible**.

- **La cultura empresarial y el estilo de liderazgo.**

Como ya señalamos en la metodología, en este trabajo no se estudian todas las dimensiones que pueden componer ambos constructos. Únicamente nos interesaba conocer, respecto a la cultura empresarial, en qué medida las firmas de nuestro colectivo muestran un clima de carácter innovador y, en relación con el estilo de liderazgo, su posible carácter participativo.

En este caso, también se procedió a resumir la información e identificar las posibles dimensiones contenidas en estas variables, para ello se llevó a cabo un análisis factorial para cada uno de los elementos empresariales estudiados (**tablas 4.1.2.g y 4.1.2.h**). Los resultados obtenidos nos permiten agrupar toda la información en un solo factor que denominamos **carácter creativo e innovador** para la cultura empresarial y **liderazgo participativo** para el estilo de dirección.

Tabla 4.1.2.g. Matriz de componentes ^a. Cultura empresarial.

Cultura empresarial	F₁ Carácter innovador y creativo
Se estimula la aportación de ideas y la resolución creativa de problemas	0,864
Se valora positivamente el tiempo destinado a la creatividad, independientemente de los resultados	0,847
La gente tiene libertad para tomar iniciativas	0,633
Mi empresa podría definirse como fuertemente innovadora	0,583
Varianza Total explicada por el factor	55,13
K.M.O. / Barlett	0,667 / Sig. 0,000
Método de extracción: análisis de componentes principales.	

^a 1 componente extraído.

Tabla 4.1.2.h. Matriz de componentes ^a. Liderazgo participativo.

Estilo de liderazgo	F₁ Liderazgo participativo
El personal participa ampliamente en el establecimiento de objetivos operativos	0,851
El personal participa ampliamente en el establecimiento de objetivos estratégicos	0,849
Los empleados participan en las decisiones que afectan al personal (formación, valoración de puestos...)	0,783
Se estimula y autoriza a la gente a participar en las decisiones que afectan a su trabajo	0,777
Varianza Total explicada por el factor	66,56
K.M.O. / Barlett	0,685 / Sig. 0,000
Método de extracción: análisis de componentes principales.	

^a 1 componente extraído.

Seguidamente, llevamos a cabo una clasificación de las empresas en función de la cultura empresarial, por una parte, y del estilo de dirección, por otra. En ambos casos se efectuó un análisis cluster de conglomerados jerárquicos y en cada uno de ellos se ha deducido que el número óptimo de grupos que debían formarse era de dos (**tablas 4.1.2.i y 4.1.2.j**).

Tabla 4.1.2.i. Tipología de cultura (análisis cluster).

	G₁ Cultura conservadora	G₂ Cultura innovadora	P
F₁ Cultura innovadora y creativa	- 0,623	1,072	0,000
Número de empresas	86	50	
Método Ward con una medida de la distancia euclídea al cuadrado.			

Tabla 4.1.2.j. Tipología de estilos de liderazgo (análisis cluster).

	G₁ Estilo de liderazgo autoritario	G₂ Estilo de liderazgo participativo	P
F₁ Liderazgo participativo	- 0,950	0,686	0,000
Número de empresas	57	79	
Método Ward con una medida de la distancia euclídea al cuadrado.			

Respecto a la cultura empresarial, es posible afirmar que en el primer grupo las empresas que lo conforman poseen una **cultura conservadora**, ya que el factor utilizado para efectuar la clasificación presenta valores negativos. Por el contrario, el segundo grupo reúne a aquellas empresas que presentan, para este factor, un valor positivo, por lo que ha recibido la denominación de **cultura innovadora**. En este segundo grupo, a diferencia de aquellas que tienen una cultura conservadora, las empresas que lo integran se consideran fuertemente innovadoras, en ellas existe más libertad para tomar iniciativas, se valora positivamente el tiempo destinado a la creatividad, independientemente de los resultados, y se estimula, en mayor medida, la aportación de ideas y la resolución creativa de los problemas. Cada uno de estos grupos está integrado por 86 y 50 empresas, respectivamente.

Por lo que se refiere al estilo de dirección, las empresas del primer grupo presentan un valor alto pero negativo respecto a este factor, mientras que para las firmas del segundo grupo se obtiene un valor alto y positivo. Esto significa que las 79 empresas del segundo grupo adoptan un **estilo de liderazgo participativo** mientras que las 57 del primero presentan un **estilo de liderazgo autoritario**.

- **Tamaño, edad y sector de la actividad empresarial.**

Al definir la población objeto de investigación, se puso de manifiesto que nuestro interés se centraba en las empresas alicantinas de cierta envergadura y, en este sentido, se fijaban los límites de 50 o más empleados y más de 6.000.000 de euros con el ánimo de eliminar de la población objetivo de referencia a las empresas pequeñas y las microempresas. La **tabla 4.1.2.k** recoge los descriptivos de la variable tamaño empresarial y muestra un valor medio que oscila en torno a 167 trabajadores y 29,94 millones de euros, si bien la desviación típica en ambos casos ofrece valores muy altos.

Tabla 4.1.2.k. Tamaño empresarial.

Tamaño	Media	Desviación típica
Número empleados	167,19	60,25
Volumen facturación (millones €)	29,94	35,60

Tal y como se comentó en la metodología, se ha procedido a dividir a las empresas en dos grandes sectores, industria y servicios. Los datos relativos a esta variable se presentan en la **tabla 4.1.2.l** y en ella se advierte el predominio de las empresas industriales ⁸.

Tabla 4.1.2.l. Sector de la actividad.

Sector de la actividad	N	%
Industria	87	64%
Servicios	49	36%
Total	136	100%

Con el ánimo de determinar la edad de las empresas se les pidió que señalaran el número de años desde su constitución. La **tabla 4.1.2.m** recoge los datos de esta variable que presenta un valor medio de casi 27 años de actividad.

Tabla 4.1.2.m. Año desde su constitución.

Año desde constitución	Media	Desviación típica
Años	26,9	27,62

4.1.3. Resultados empresariales.

Como se ha señalado, nuestra investigación considera distintos niveles de resultados empresariales, los cuales han sido medidos a través de indicadores en algunos casos objetivos y en otros subjetivos. Por lo que se refiere a los primeros, se analiza la **productividad del trabajo** calculada por cociente entre el volumen de facturación y el número de empleados (**tabla 4.1.3.a**).

⁸ Este dato puede sorprender ya que al ser la provincia de Alicante una zona reconocida por su actividad turística podría esperarse un mayor porcentaje de empresas de servicios. Si bien esto es cierto, nuestra provincia también es conocida por la importancia que han adquirido algunos sectores industriales como el calzado, el mármol, el juguete, el textil o el turrón. Además, los criterios que impusimos para delimitar la población (50 o más trabajadores y 6 o más millones de euros de facturación) dejan fuera de nuestro estudio muchas empresas pequeñas enfocadas al turismo.

Tabla 4.1.3.a. Productividad del trabajo.

Productividad (miles de euros)	Media	Desviación típica
Productividad del trabajo	213,54	184,21

El resto de criterios considerados son medidos de forma subjetiva. Con el fin de comprobar la unidimensionalidad de las diferentes escalas utilizadas y validarlas como medidas de las variables realizamos un análisis factorial exploratorio y otro confirmatorio a través del método de las ecuaciones estructurales, además de realizar las correspondientes pruebas de fiabilidad (α).

En relación con la variable *Resultados Generales*, la **tabla 4.1.3.b** muestra cómo se agrupa toda la información en un solo factor que explica el 72,11% de la varianza. Estos datos ponen de manifiesto la existencia de una única dimensión de este constructo. Asimismo, se comprobó la consistencia interna de la escala mediante el α de Cronbach que proporcionó un nivel de fiabilidad bastante elevado ($\alpha = 0,805$).

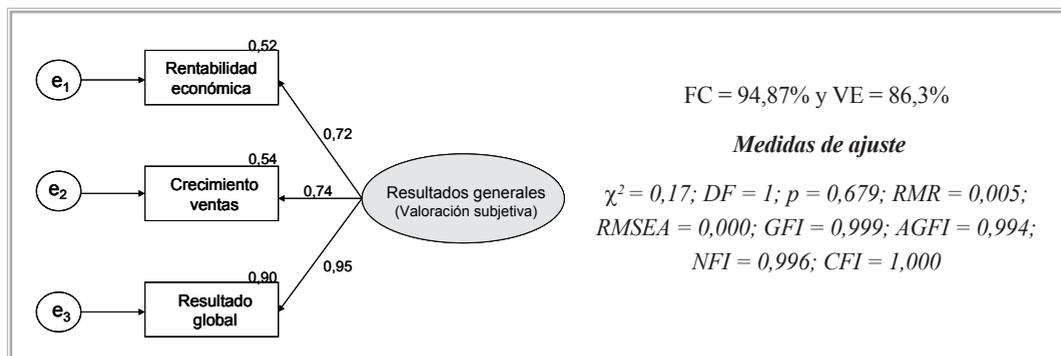
Tabla 4.1.3.b. Matriz de componentes ^a. Resultados generales.

Resultados generales	F ₁ ($\alpha = 0,805$)
Valoración sobre el éxito o resultados globales	0,904
Valoración sobre la rentabilidad económica	0,822
Valoración sobre el crecimiento de las ventas	0,818
Varianza Total explicada por el factor	72,11
K.M.O. / Barlett	0,661 / Sig. 0,000
Método de extracción: análisis de componentes principales.	

^a 1 componente extraído.

Por su parte, el análisis factorial confirmatorio nos permitió comprobar la unidimensionalidad de la escala. La **figura 4.1.3.a** muestra la contribución de cada ítem a la variable resultados generales y recoge tanto la fiabilidad del constructo (FC) y la varianza extraída (VE) como algunas de las medidas de la bondad de ajuste del modelo ⁹.

⁹ La bondad de ajuste es elevada, ya que cuanto más bajo sea el valor absoluto de la Chi-cuadrado en función de los grados de libertad mejor será este ajuste. Además, el nivel de significación de la Chi-cuadrado es superior a 0,05, mostrando que no existen diferencias significativas entre el modelo propuesto y los datos de la muestra. Por otra parte, los valores de RMR y RMSEA son inferiores a 0,05 y 0,08, respectivamente, y el resto de indicadores supera el 0,9, todo ello permite afirmar, como decíamos, que la bondad de ajuste es alta.

Figura 4.1.3.a. Análisis factorial confirmatorio de los resultados generales.

Confirmada la unidimensionalidad de la escala formada por las tres medidas de las variables subjetivas de los resultados, resulta posible sustituir la información contenida en ellas por una nueva variable que definimos como una media aritmética de las puntuaciones obtenidas por las tres variables originales ¹⁰.

Por lo que respecta a la *Eficacia Percibida de la DRH*, la **tabla 4.1.3.c** recoge los resultados del análisis factorial exploratorio y del análisis de fiabilidad efectuados sobre los datos derivados de dichas opiniones.

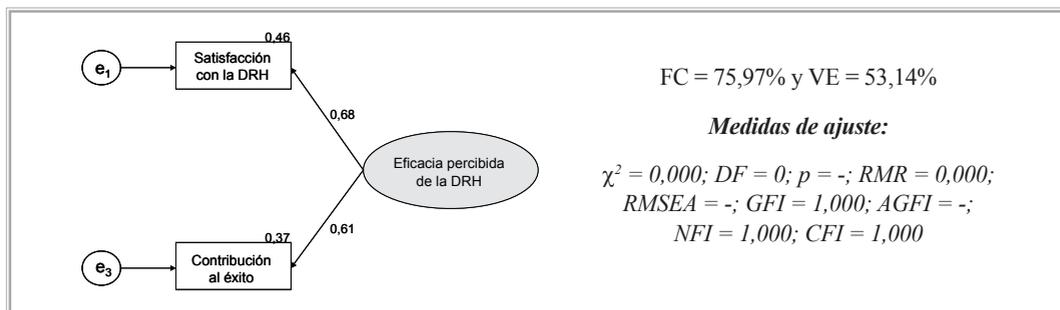
Tabla 4.1.3.c. Matriz de componentes ^a. Eficacia percibida.

Eficacia percibida	F ₁ ($\alpha = 0,583$)
La función de RH contribuye al éxito de la empresa	0,841
Es satisfactoria la labor del departamento de RH	0,841
Varianza Total explicada por el factor	70,72
K.M.O. / Barlett	0,590 / Sig. 0,000
Método de extracción: análisis de componentes principales.	

^a 1 componente extraído.

La tabla anterior expone un modelo en el que la información contenida en los dos ítems se agrupa en un único factor, pero ni el valor de índice de adecuación muestral (KMO) ni el α de Cronbach son muy elevados. No obstante, el análisis realizado a través del método de las ecuaciones estructurales confirma la unidimensionalidad de la nueva variable de eficacia de la DRH (**figura 4.1.3.b**).

¹⁰ Para el cálculo de la media, a las cuatro categorías de las variables originales, menor, igual, superior y no puede determinar, se les ha asignado los valores 1, 2, 3 y 0, respectivamente.

Figura 4.1.3.b. Análisis factorial confirmatorio de la eficacia percibida de la DRH.

La figura anterior refleja la contribución de cada uno de los ítems en la variable. Los valores que toman la fiabilidad del constructo y la varianza extraída se muestran idóneos, siendo del 75,97% y 53,14%, respectivamente. También se resumen en la figura las principales medidas de la bondad de ajuste del modelo e indican que éste está exactamente identificado puesto que el estadístico de la Chi-cuadrado es de cero con cero grados de libertad, lo cual significa que el modelo propuesto y los datos de la muestra son iguales y el ajuste es perfecto. A la vista de estos resultados y pese a los valores bajos obtenidos en el KMO del análisis factorial exploratorio y del α de Cronbach ¹¹, creamos una nueva variable a partir de la suma de los dos ítems anteriores.

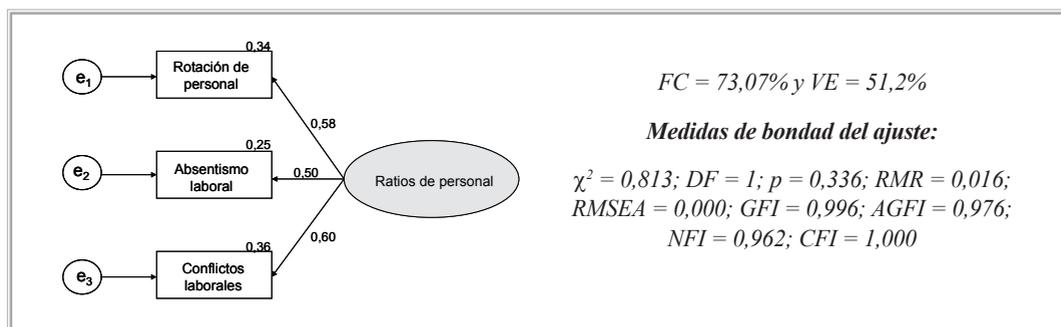
Finalmente, mostramos en la **tabla 4.1.3.d** los resultados tanto del análisis factorial exploratorio como del análisis de fiabilidad correspondientes a la variable *ratios de personal* y en la **figura 4.1.3.c** los obtenidos del análisis factorial confirmatorio. Dicha tabla presenta un modelo de un único factor y, aunque el KMO y el α de Cronbach toman valores por debajo de lo que sería deseable, el método de las ecuaciones estructurales nos proporciona un modelo que nos permite confirmar la unidimensionalidad de las variables (**figura 4.1.3.c**), por lo que creamos una nueva variable para medir los resultados o ratios de personal a partir de la suma de los tres ítems.

Tabla 4.1.3.d. Matriz de componentes ^a. Ratios de personal.

Ratios de personal	F ₁ ($\alpha = 0,574$)
La rotación de personal es elevada	0,775
Existen numerosos conflictos laborales	0,722
El absentismo laboral es elevado	0,712
Varianza Total explicada por el factor	54,31
K.M.O. / Barlett	0,625 / Sig. 0,000
Método de extracción: análisis de componentes principales.	

^a 1 componente extraído.

¹¹ Aunque el criterio considerado habitualmente para identificar una estricta consistencia interna es un coeficiente superior a 0,70, valores próximos a 0,6 son adecuados para análisis exploratorios (NUNNALLY, 1987), como puede ser este caso en el que no existe apenas investigación empírica sobre esta variable. Asimismo, VAN DE VEN y FERRY (1979) argumentan que puede considerarse que existe una cierta consistencia interna si los coeficientes se encuentran comprendidos entre 0,55 y 0,70.

Figura 4.1.3.c. Análisis factorial confirmatorio de los ratios de personal.

A modo de resumen, la **tabla 4.1.3.e** recoge los principales estadísticos (media y desviación típica), así como los valores mínimos y máximos, de las nuevas variables que hemos creado y que serán utilizadas para medir los diferentes resultados organizacionales.

Tabla 4.1.3.e. Resultados organizacionales.

Resultados organizacionales	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Productividad (miles €)	213,54	184,21		
Resultados generales	2,610	0,441	1	3
Eficacia de DRH	8,58	1,47	2	10
Ratios de personal	12,904	1,618	5	14

4.2. Contraste de hipótesis.

Vamos a proceder a continuación al contraste de nuestro modelo de investigación, el cual, recordamos, se encuentra integrado por dos grandes bloques, por una parte, se analizan las influencias que ejerce la DRH sobre los resultados organizacionales y, por otra parte, las influencias que recibe del contexto que la envuelve. De este modo, en el primer epígrafe atendemos al bloque de investigación que agrupa las hipótesis sobre la influencia de la DRH en la *performance* empresarial, y en el segundo, abordamos aquellas que recogen las hipótesis sobre la influencia del contexto organizacional en el sistema de prácticas de RH.

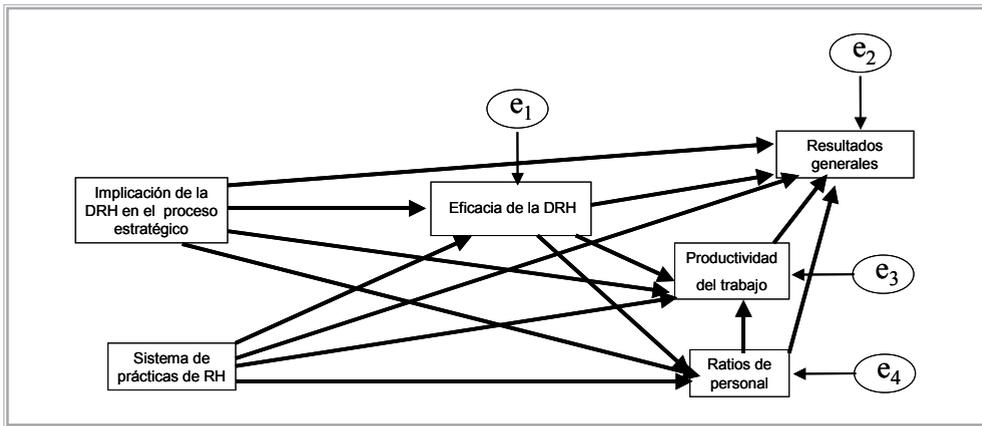
4.2.1. Contraste de hipótesis sobre la influencia que ejercen en los resultados empresariales la implicación estratégica de la Dirección de Recursos Humanos y los Sistemas de Prácticas de Recursos Humanos.

Con el fin de contrastar el primer bloque de nuestro modelo de investigación y conocer la influencia, directa e indirecta, que ejercen la implicación estratégica de la DRH y los sistemas de DRH sobre los resultados organizacionales utilizamos, como se indicó anteriormente, el programa

AMOS para el análisis de modelos de ecuaciones estructurales, a través de un análisis path que investiga la causalidad entre variables observables.

La **figura 4.2.1.a** muestra el diagrama path que se investiga. En este modelo se contemplan todas las proposiciones sobre los efectos que la implicación estratégica de la DRH y el sistema de prácticas de RH tienen sobre los resultados organizacionales, tanto directos como indirectos, ejercidos a través de la eficacia percibida de la DRH y de los resultados empresariales de carácter intermedio.

Figura 4.2.1.a. Modelo propuesto. Diagrama path.



En concreto hemos utilizado el método de los mínimos cuadrados ponderados, dado el carácter de no normalidad de algunas de las variables. Las **tablas 4.2.1.a** y **4.2.1.b** recogen, respectivamente, las medidas sobre la bondad del ajuste del modelo y los valores de las cargas estandarizadas, así como sus correspondientes p-valores.

Tabla 4.2.1.a. Medidas de bondad del ajuste.

Medidas de ajuste global	Escala
χ^2	1,323
DF	2
p	0,516
RMR	*
RMSEA	0,000
GFI	*
Medida de ajuste incremental	
AGFI	*
NFI	0,999
RFI	0,994
CFI	1,000
* Los valores de estos indicadores no son calculados por el programa debido a la presencia de valores perdidos en el modelo.	

Como se observa en la tabla anterior, el valor de la χ^2 y su nivel de significación $p > 0,05$ indican que no existen diferencias significativas entre la matriz inicial de datos y la reproducida por el modelo. Atendiendo al resto de las medidas de ajuste también podemos llegar a similares conclusiones. Es por todo ello por lo que podemos decir que estamos ante un modelo cuyo ajuste es bastante bueno.

Tal y como se observa en la **tabla 4.2.1.b**, sólo son significativas las relaciones de causalidad del sistema de RH hacia la eficacia percibida de la función de RH ($p < 0,01$), de esta última hacia las ratios de personal ($p < 0,01$), y los resultados generales ($p < 0,051$), y desde las ratios de personal hacia la productividad ($p < 0,05$), y los resultados generales de la organización ($p < 0,05$). El resto de las relaciones contempladas no son significativas.

Tabla 4.2.1.b. Modelo estructural.

Relaciones	Cargas estandarizadas	P
Implicación → Eficacia	0,129	0,117
Implicación → Resultados generales	0,024	0,791
Implicación → Productividad	0,113	0,181
Implicación → Ratios de personal	0,027	0,732
Sistema de RH → Eficacia	0,295	0,000
Sistema de RH → Resultados generales	-0,105	0,253
Sistema de RH → Productividad	0,047	0,595
Sistema de RH → Ratios de personal	0,060	0,462
Eficacia → Resultados generales	0,199	0,043
Eficacia → Productividad	-0,058	0,536
Eficacia → Ratios de personal	0,399	0,000
Productividad → Resultados generales	-0,054	0,527
Ratios de personal → Productividad	0,143	0,034
Ratios de personal → Resultados generales	0,188	0,049

La **figura 4.2.1.b** recoge gráficamente las relaciones causa-efecto que se han podido confirmar y la **tabla 4.2.1.c** los efectos directos, indirectos y totales. De la lectura de ambas es posible afirmar que si bien un sistema de RH de alto compromiso no condiciona directamente los resultados organizacionales, a excepción de la eficacia percibida de la DRH, sí se pone de manifiesto un impacto indirecto tanto en los resultados generales como en las ratios de personal, consecuencia del citado efecto sobre la eficacia de la función. Junto con lo anterior, cabe señalar el papel que juega esta última en la *performance* empresarial al quedar demostrada su influencia directa sobre las ratios de personal y los resultados generales, así como su relación indirecta sobre la productividad del trabajo.

Figura 4.2.1.b. Modelo confirmado sobre la implicación estratégica de la DRH, sistema de prácticas de RH y resultados organizacionales.

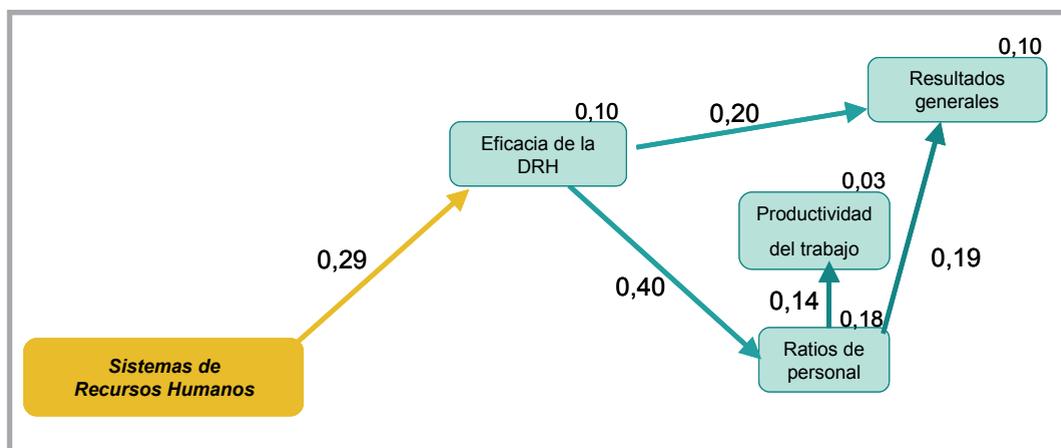


Tabla 4.2.1.c. Efectos directos, indirectos y totales.

Relaciones confirmadas	Efectos directos	Efectos indirectos	Efectos totales
Sistema de RH → Eficacia	0,295	0,000	0,295
Eficacia → Resultados generales	0,199	0,075	0,274
Eficacia → Ratios de personal	0,399	0,000	0,399
Ratios de personal → Productividad	0,143	0,000	0,143
Ratios de personal → Resultados generales	0,188	-0,008	0,180
Eficacia → Productividad	-0,058	0,057	-0,001
Sistema de RH → Resultados generales	-0,105	0,089	-0,016
Sistema de RH → Ratios de personal	0,060	0,118	0,178

4.2.2. Contraste de hipótesis sobre la influencia que ejerce el contexto organizacional sobre el Sistema de Prácticas de Recursos Humanos.

Para estimar la influencia de las distintas variables explicativas sobre la probabilidad de pertenecer al grupo de empresas que adoptan un sistema de prácticas de alto compromiso llevamos a cabo una Regresión Logística Binaria (Modelo Logit). No obstante, y dado que la variable dependiente es la pertenencia o no al grupo de empresas que cuentan con un sistema de alto compromiso, creamos una variable dicotómica que toma valor 1 si la empresa adopta este tipo de sistema y valor 0 si la empresa cuenta con un sistema tipo mercado.

Como variables explicativas consideramos, siguiendo nuestras hipótesis, el tamaño, la edad, los resultados generales, el sector, la actividad internacional, la estrategia empresarial, la estructura, el liderazgo, la cultura, y la implicación de la DRH en el proceso estratégico. En nuestro caso, como, a excepción de las tres primeras, las variables son categóricas, hemos de proceder a crear las correspondientes variables *dummy* (tabla 4.2.2.a).

En las siguientes tablas se recogen los resultados del modelo logit estimado para estudiar la pertenencia o no de la empresa al grupo de firmas con un sistema de prácticas de alto compromiso. La tabla 4.2.2.b muestra los datos obtenidos de las pruebas efectuadas sobre la bondad de ajuste del modelo.

Como se advierte en la tabla 4.2.2.c, la regresión explica un porcentaje muy elevado de la varianza, concretamente un 41,3% si tomamos como referencia el coeficiente de Cox y SNELL y un 48,3% si tomamos el coeficiente de NAGELKERKE. Asimismo, en la tabla de clasificación (tabla 4.2.2.d) puede observarse que el número de empresas clasificadas correctamente es del 72,9%.

Tabla 4.2.2.a. Variables dummy consideradas.

Variable	Dummy
Estrategia empresarial	Diferenciación = 1 Costes = 0
Estructura organizativa	Orgánica = 1 Mecánica = 0
Cultura empresarial	Cultura innovadora = 1 Cultura conservadora = 0
Estilo de liderazgo	Liderazgo participativo = 1 Liderazgo autoritario = 0
Sector	Servicios = 1 Fabricación = 0
Actividad internacional	Exportadora = 1 No exportadora = 0
Nivel de implicación estratégica *	Sí existe implicación = 1 No existe implicación = 0

* La implicación estratégica de la DRH consta de cuatro categorías que han sido convertidas, para facilitar los contrastes, en dos según si la DRH se involucra en la DE de la empresa, cualquiera que sea el nivel de implicación, o si la DRH únicamente realiza tareas administrativas y no se implica en el proceso estratégico.

Tabla 4.2.2.b. Pruebas de bondad de ajuste del modelo.

Prueba de ómnibus sobre los coeficientes del modelo			
Paso	χ^2	gl	Sig.
1	28,203	10	0,002
Prueba de Hosmer y Lemeshow			
Paso	χ^2	gl	Sig.
1	10,507	8	0,431

Tabla 4.2.2.c. Resumen de los modelos.

Paso	- 2 log de la verosimilitud	R ² de Cox y Snell	R ² de Nagelkerke
1	135,379	0,413	0,483

Tabla 4.2.2.d. Tabla de clasificación.

		Pronosticado		Porcentaje correcto
		S. tipo mercado (0)	S. compromiso (1)	
Observado	S. administrativo (0)	53	16	76,8
	S. compromiso (1)	16	33	67,3
		Porcentaje global		72,9

Por otra parte, la **tabla 4.2.2.e** recoge los resultados obtenidos sobre las variables de la ecuación. En ella se observa cómo la propensión a desarrollar sistemas de RH de alto compromiso está relacionada con el tipo de estrategia de negocio que lleva a cabo la empresa. El signo positivo del coeficiente de la variable que mide la estrategia indica que las empresas que optan por competir vía diferenciación tienen más probabilidades de pertenecer al grupo de organizaciones que adoptan un sistema de compromiso que aquellas que buscan minimizar costes como estrategia competitiva.

También hemos obtenido evidencia de que la cultura que existe en la empresa resulta ser un factor determinante a la hora de adoptar un sistema de alto compromiso. Concretamente, aquellas firmas que cuentan con una cultura empresarial de carácter innovador tienen, frente a las que poseen una cultura más conservadora, una mayor probabilidad de desarrollar un sistema de compromiso.

Tabla 4.2.2.e. Variables de la ecuación.

Paso 1	B	E.T.	Wald	gl.	Sig.	Exp (B)
Estrategia empresarial	1,111	0,482	5,325	1	0,021	3,039
Estructura organizativa	-0,682	0,533	1,639	1	0,200	0,506
Cultura empresarial	1,445	0,483	8,953	1	0,003	4,244
Estilo liderazgo	0,492	0,498	0,975	1	0,323	1,635
Tamaño	0,001	0,002	0,465	1	0,495	1,001
Edad	-0,003	0,009	0,089	1	0,766	0,997
Resultados generales	-0,541	0,231	5,437	1	0,019	0,582
Sector de actividad	0,862	0,481	4,203	1	0,044	2,367
Actividad internacional	-0,343	0,441	0,608	1	0,436	0,709
Implicación de DRH	-0,432	0,472	0,839	1	0,360	0,649

Por lo que se refiere a la variable subjetiva que mide los resultados generales obtenidos por la empresa, vemos cómo también afecta significativamente a la probabilidad de que la empresa adopte un sistema de compromiso. El parámetro estimado para este caso, como se observa en la tabla, es negativo, lo cual significa que un aumento en la variable explicativa, resultados generales de la empresa, implica una reducción en la probabilidad de que la empresa pertenezca al grupo que adopta un sistema de compromiso.

Esto último nos permite dar respuesta a la cuestión de investigación sobre el signo, positivo o negativo, de los resultados empresariales a la hora de adoptar un sistema de alto compromiso. Nuestro trabajo en este sentido apoya la idea, siguiendo a la literatura (BOLTON, 1993; PIL y MCDUFFIE, 1996; BAYO y MERINO, 2002), de que las empresas que se encuentran en peor situación pueden buscar en este tipo de estrategias el cambio que les ayude a superar este estado.

Asimismo, el sector al que pertenece la empresa también resulta ser un factor determinante del sistema de RH de alto compromiso y en la dirección esperada. Las empresas de servicios tienen más probabilidad de adoptar un sistema de prácticas de este tipo que las empresas industriales.

De este modo, damos respuesta a otra de las cuestiones de investigación y confirmamos los resultados obtenidos por JACKSON *et al.* (1989) y WAGAR (1998) sobre la idea de que la naturaleza intangible de los servicios requiere una mayor involucración por parte de los empleados, de modo que en este tipo de empresas es más probable que se adopten estrategias de RH orientadas a lograr un mayor compromiso.

Por el contrario, la variable tamaño no afecta significativamente a la probabilidad de pertenecer al grupo de firmas que adoptan un sistema de prácticas de alto compromiso, es decir, no podemos considerar que la dimensión de la empresa sea un factor que contribuya a entender la decisión de la empresa por adoptar un sistema de RH de esta naturaleza. Tampoco la edad, o número de años que la empresa lleva operando en el mercado, resulta ser una variable explicativa del sistema de RH que desarrollan las empresas de nuestra muestra.

Tampoco el hecho de que la empresa opere en mercados internacionales condiciona el tipo de sistema de RH que adoptan las empresas. Del mismo modo, ni la estructura organizativa ni el estilo de dirección ni siquiera el nivel de implicación de la DRH en el proceso estratégico constituyen elementos determinantes de la adopción de un sistema de prácticas de alto compromiso.

Finalmente, en virtud de lo anteriormente expuesto y a modo de conclusión se deduce que las empresas que poseen un sistema de prácticas de alto compromiso son empresas del sector servicios, que persiguen una estrategia de diferenciación, poseen una cultura innovadora y unos resultados generales más bajos.

5. CONCLUSIONES

En este trabajo hemos intentado profundizar, dentro de la DERH, en el estudio de las estrategias que desarrollan las empresas para dirigir a sus RH tratando de averiguar cómo influyen en el desempeño organizacional y cómo se ven influenciadas por el contexto empresarial. En este sentido, las diferentes relaciones de influencia propuestas han sido recogidas en un modelo causal de investigación que hemos dividido en dos bloques con el fin de que cada uno de ellos indague sobre una de las cuestiones anteriores.

Dicho modelo de investigación ha sido contrastado empíricamente y, respecto al primer bloque, sólo hemos podido confirmar que los sistemas de RH influyen directa y positivamente sobre la eficacia percibida de la DRH, es decir, ésta mejora cuando la empresa adopta una estrategia de RH de alto compromiso. Sin embargo, contrariamente a otros estudios (ARTHUR, 1994; YOUNDT *et al.*, 1996; HUSELID, 1995b; McDUFFIE, 1995; ICHNIOWSKI *et al.*, 1997; ICHNIOWSKI y SHAW, 1999; BAE y LAWLER, 2000; CAPPELLI y NEWMARK, 2001; GUTHRIE, 2001), nuestro trabajo, en la misma línea que investigaciones recientes (CHAN *et al.*, 2004; AUDEA *et al.*, 2005), revela que ningún otro indicador de los resultados empresariales se ve condicionado directamente por el tipo de sistema de prácticas que desarrolla la empresa. Ahora bien, hemos comprobado que éstos influyen indirectamente y de forma positiva sobre los resultados o ratios de personal y sobre los resultados generales a través de sus efectos sobre la eficacia de la función, lo cual es posible porque ésta impacta positiva y directamente sobre aquéllos. Esto significa que, en cierta medida, el desempeño organizacional mejora cuando se implantan estrategias de RH de alto compromiso porque estas últimas mejoran la eficacia de la DRH.

Por lo que se refiere a la hipótesis sobre una supuesta mejora en la *performance* empresarial derivada de un papel activo de la DRH en el proceso estratégico de la empresa y, aun a pesar de los fuertes argumentos teóricos y las evidencias empíricas obtenidas en otras investigaciones anteriores (HUSELID, 1995a; APPLEBY y MAVIN, 2000; SINGH, 2003), nuestro trabajo del mismo modo que otros (MARTELL y CARROLL, 1995; WRIGHT *et al.*, 1998; AUDEA *et al.*, 2005), no ha podido confirmar esta teoría. Los resultados obtenidos no nos permiten afirmar que una mayor implicación de la DRH en la DE desemboque en un mejor desempeño organizacional, ni tampoco que mejore la eficacia per-

cibida sobre esta función. Estos resultados pueden ser debidos, quizás, a que las consecuencias que se derivan de una labor estratégica de la función se advierten a largo plazo y es posible que la incorporación del responsable de la DRH al comité de planificación estratégica sea reciente o relativamente reciente, cuestión que no podemos resolver dado el diseño de nuestra investigación.

En definitiva, nuestros descubrimientos revelan que el desempeño empresarial, más que depender directamente del nivel de implicación estratégica de la DRH o del tipo de prácticas de personal que una empresa pueda desarrollar, se encuentra condicionado por el modo en que la DRH realiza su labor. De esta manera, si logra los objetivos que tiene encomendados y realiza satisfactoriamente sus funciones, es decir, si su labor es eficaz, su contribución al éxito de la empresa será positiva. Ahora bien, se ha demostrado que la percepción que tiene la empresa sobre la eficacia de la DRH mejora cuando se desarrollan sistemas de alto compromiso, luego es posible pensar que nuestro trabajo ofrece apoyo a la perspectiva universalista, aunque sea de manera indirecta.

Respecto al segundo bloque de investigación, amparados en la idea de que la DRH no puede ser ajena al contexto que la rodea, se han analizado distintos factores susceptibles de condicionar las estrategias de RH que desarrollan las empresas. De este modo, se ha podido confirmar la influencia de la estrategia empresarial, la cultura corporativa, los resultados obtenidos por las empresas y el sector en el que desarrolla su actividad en los sistemas que adoptan las empresas para dirigir a su personal.

Así, hemos comprobado que las firmas alicantinas que tienen más probabilidad de adoptar un sistema de alto compromiso son empresas del sector servicios que compiten vía diferenciación, se definen como innovadoras que apoyan y fomentan la creatividad, y obtienen peores resultados. Esto último lo interpretamos, siguiendo a la literatura (BOLTON, 1993; PIL y MCDUFFIE, 1996; BAYO y MERINO, 2002), como una respuesta de la dirección a una situación de insatisfacción con el *modus operandi* actual y busca en este tipo de estrategias el cambio que les ayude a salir de la situación en la que se encuentran.

Para finalizar, quisiéramos poner de manifiesto que, aunque se han destacado aportaciones singulares de este trabajo, existen algunas limitaciones que aconsejan adoptar con cierta prudencia los resultados obtenidos en el mismo. En primer lugar, el trabajo de campo se ha desarrollado en un ámbito provincial y para un cierto tamaño de empresa, por lo que la generalización a empresas de otros tamaños y a otros entornos diferentes de la provincia de Alicante ha de realizarse con precaución. Y en segundo lugar, la falta de un modelo consensuado y validado sobre la composición de los sistemas de prácticas produce heterogeneidad entre los diferentes estudios y limita la comparación entre sus resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBARRÁN, I.; GUILLÉN, M. y AYUSO, M. [2003]: «Modelo de Regresión Lineal Múltiple y Modelos de Elección Discreta (logit, probit, multinomiales y censurado)». En LEVY, J.P. y VARELA, J.: *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales*. Prentice Hall, Madrid, págs. 277-326.
- AMBA-RAO, S.C. y PENDSE, D. [1985]: «Human Resources Compensation and Maintenance Practices». *American Journal of Small Business*, Vol. 10, núm. 2, págs. 19-29.
- ANDREICHUK, B. [1992]: «Getting Objective about Quality». *Small Business Reports*, Vol. 17, núm. 3, págs. 28-38.
- APPLEBY, A. y MAVIN, S. [2000]: «Innovation not Imitation: Human Resource Strategy and the Impact on World-Class Status». *Total Quality Management*, Vol. 11, págs. 554-561.
- ARTHUR, J.B. [1992]: «The Link Between Business Strategy and Industrial Relation Systems in American Steel Minimills». *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 45, núm. 3, págs. 488-506.
- [1994]: «Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover». *Academy of Management Journal*, Vol. 37, núm. 3, págs. 670-687.
- AUDEA, T.; TEO, S. y CRAWFORD, J. [2005]: «HRM Professionals and their Perceptions of HRM and Firm Performance in the Philippines». *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, núm. 4, págs. 532-552.
- AUTRY, C.W. y DAUGHERTY, P.J. [2003]: «Warehouse Operations Employees: Linking Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Copying Responses». *Journal of Business Logistics*, Vol. 24, núm. 1, págs. 171-197.
- BAE, J. y LAWLER, J. [2000]: «Organizational and ERM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in a Emerging Economy». *Academy of Management Journal*, Vol. 43, núm. 3, págs. 502-523.
- BARNEY, J.B. y WRIGHT, P.M. [1998]: «On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage». *Human Resource Management*, Vol. 37, núm. 1, págs. 31-46.
- BATT, R.; COLVIN, A. y KEEFE, J. [2002]: «Employee Voice, Human Resource Management, and Quit Rates: Evidence from the Telecommunications Industry». *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 55, núm. 4, págs. 573-594.
- BAYO, A. y MERINO, J. [2002]: «Las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso: Un Estudio de los Factores que Influyen sobre su Adopción en la Industria Española». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 12 (mayo-agosto), págs. 227-246.
- BECKER, B. y GERHART, B. [1996]: «The Impact of Human Resource Practices on Organizational Performance: Progress and Prospects». *Academy of Management Journal*, Vol. 39, núm. 4, págs. 779-801.
- BEER, M. y KATZ, N. [2003]: «Do Incentives Work? The Perceptions of a Worldwide Sample of Senior Executives». *Human Resource Planning*, Vol. 26, núm. 3, págs. 30-44.
- BEER, M.; SPECTOR, B.; LAWRENCE, P.R.; QUINN MILLS, D. y WALTON, R.E. [1984]: *Managing Human Assets*. The Free Press, New York.
- BENNETT, N.; KETCHEN, D. y SCHULTZ, E. [1998]: «An Examination of Factors associated with the Integration of Human Resource Management and Strategic Decision Making». *Human Resource Management*, Vol. 37, núm. 1, págs. 3-16.

- BOLTON, M.K. [1993]: «Organizational Innovation and Substandard Performance. When is Necessity the Mother of Innovation?». *Organization Science*, Vol. 4, núm. 1, págs. 57-75.
- BONACHE, J. [2002a]: «Prácticas de Recursos Humanos y Rendimiento Empresarial». En BONACHE, J. y CABRERA, A. (Dir.): *Dirección Estratégica de Personas*. Prentice Hall, Madrid, págs. 27-57.
- BOWEN, D.E.; LEDFORD, G.E. y NATHAN, B.R. [1991]: «Hiring for the Organization, Not the Job». *Academy of Management Executive*, Vol. 5, núm. 4, págs. 35-51.
- BOXALL, P. y PURCELL, J. [2000]: «Strategic Human Resource Management: Where Have we Come from and Where Should we Be Going?». *International Journal of Management Review*, Vol. 2, núm. 2, págs. 183-203.
- BREAUGH, J.A. [1991]: «Realistic Job Previews». En JONES, J.W.; STEFFY, B.D. y BRAY, D.W.: *Applying Psychology in Business. The Handbook for Managers and Human Resource Professionals*. Lexington Books, New York, págs. 203-212.
- BREWSTER, C. y LARSEN, H.H. [1992]: «Human Resource Management in Europe: Evidence from Ten Countries». *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 3, núm. 3, págs. 409-434.
- BROWN, C.; REICH, M. y STERN, D. [1993]: «Becoming a High-Performance Work Organization: The Role of Security, Employee Involvement and Training». *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, núm. 2, págs. 247-275.
- BUDA, R. y CHARNOV, B. [2003]: «Message Processing in Realistic Recruitment Practices». *Journal of Managerial Issues*, Vol. 15, núm. 3, págs. 302-316.
- BUDHWAR, P.S. [2000]: «Strategic Integration and Development of Human Resource Management in the UK Manufacturing Sector». *British Journal of Management*, Vol. 11, págs. 285-302.
- BULLER, P.F. [1988]: «Successful Partnership: HR and Strategic Planning at Eight Top Firms». *Organizational Dynamics*, Vol. 17, núm. 2, págs. 27-43.
- BUTLER, J.E.; FERRIS, G.R. y SMITH COOK, D. [1988]: «Exploring Some Critical Dimensions of Strategic Human Resource Management». En SCHULER, R.S.; YOUNGBLOOD, S.A. y HUBER, V.L. (Eds.): *Readings in Personnel and Human Resource Management*. West Publishing, St. Paul, Minn., págs. 3-13.
- CABRERA, A. y BONACHE, J. [2002]: «Recursos Humanos y Ventaja Competitiva». En BONACHE, J. y CABRERA, A. (Dir.): *Dirección Estratégica de Personas*. Prentice Hall, Madrid, págs. 3-26.
- CALORI, R. y SARNIN, P. [1991]: «Corporate Culture and Economic Performance: A French Study». *Organization Studies*, Vol. 12, núm. 1, págs. 49-74.
- CAMELO, C.; MARTÍN, F.; ROMERO, P.M. y VALLE, R. [2001]: «Gestión de Recursos Humanos: ¿Un Modelo Español?». *XI Congreso Nacional de ACEDE*, Zaragoza.
- CARROLL, S. [1991]: «The New HRM Roles, Responsibilities, and Structures». En SCHULER, R.S. (Ed.): *Managing HR in the Information Age*. SHRM/BNA Books, Inc., Washington, D.C., págs. 204-226.
- CHAN, L.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». *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, núm. 1, págs. 17-35.
- CHAPMAN, P. [1999]: «Managerial Control Strategies in Small Firms». *International Small Business Journal*, Vol. 17, núm. 2, págs. 75-82.
- CHATMAN, J.A. [1989]: «Improving International Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit». *Academy of Management Review*, vol. 14, núm. 3, págs. 333-349.

- COHEN, J. y COHEN, P. [1983]: *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. Hillsdale, New Jersey.
- COHEN, Y. y PFEFFER, J. [1986]: «Organizational Hiring Standards». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, págs. 1-24.
- DAVIS, T.R. [2001]: «Integrating Internal Marketing with Participative Management». *Management Decision*, Vol. 39, núm. 2, págs. 121-132.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J.W. [1991]: *El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill, México.
- DE ANZIZIU, J.M. [1985]: «Cultura Organizativa. Su Incidencia en el Funcionamiento y Desarrollo de la Empresa». *Alta Dirección*, núm. 120, págs. 63-70.
- DELANEY, J.T. y GODARD, J. [2001]: «An Industrial Relations Perspective on the High-Performance Paradigm». *Human Resource Management Review*, Vol. 11, págs. 395-429.
- DELANEY, J.T. y HUSELID, M.A. [1996]: «The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance». *Academy of Management Journal*, Vol. 39, núm. 4, págs. 949-969.
- DELANEY, J.T.; LEWIN, D. e ICHNIOWSKI, C. [1989]: *Human Resource Policies and Practices in American Firms*. Government Printing Office, Washington, DC.
- DELERY, J.E. [1998]: «Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research». *Human Resource Management Review*, Vol. 8, núm. 3, págs. 289-309.
- DELERY, J.E. y DOTY, D.H. [1996]: «Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management. Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions». *Academy of Management Journal*, Vol. 39, núm. 4, págs. 802-835.
- DENISON, D.R. [1996]: «What Is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars». *Academy of Management Review*, Vol. 21, págs. 619-654.
- DESS, G.G. y DAVIS, P.S. [1984]: «Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance». *Academy of Management Journal*, Vol. 27, núm.3, págs. 467-488.
- DEVANNA, M.A.; FOMBRUN, C. y TYCHY, N.M. [1984]: «A Framework for Strategic Human Resource Management». En FOMBRUN, C.; TYCHY, N.M. y DEVANNA, M.A.: *Strategic Human Resource Management*. John Wiley & Sons, New York.
- DEWARD, R.B.; WHETTEN, D.A. y BOJE, D. [1980]: «An Examination of the Reliability and Validity of the Aiken and Hage Scales of Centralization, Formalization and Task Routineness». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, págs. 120-128.
- DÍEZ, J. [1992]: *Métodos de Análisis Causal*. Cuadernos Metodológicos núm. 3. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid.
- DIMICK, D.E. y MURRAY, V.V. [1978]: «Correlates of Substantive Policy Decisions in Organizations: The Case of Human Resources Management». *Academy of Management Journal*, Vol. 21, núm. 4, págs. 611-623.
- DOLLINGER, M.J. y GOLDEN, P.A. [1992]: «Interorganizational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effects and Performance». *Journal of Management*, Vol. 18, págs. 695-715.
- DORABJEE, S.; LUMLEY, C. y CARTWRIGHT, S. [1998]: «Culture, innovation and Successful Development of New Medicines-an Exploratory Study of the Pharmaceutical Industry». *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, núm. 4, págs. 199-210.

- DUBERLEY, J.P. y WALLEY, P. [1995]: «Assessing the Adoption of HRM by Small and Medium-Size Manufacturing Organizations». *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, núm. 4, págs. 891-909.
- DYER, L. [1984]: «Studying Human Resource Strategy: An Approach and an Agenda». *Industrial Relations*, Vol. 23, núm. 2, págs. 156-169.
- DYER, L. y REEVES, T. [1995]: «Human Resource Strategies and Firm Performance: What do we Know and Where do we Need to go?» *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, núm. 3, págs. 656-670.
- EDWARDS, P. y WRIGHT, M. [2001]: «High-Involvement Work Systems and Performance Outcomes: The Strength of Variable, Contingent and Context-Bound Relationships». *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, núm. 4, págs. 568-585.
- EISENHARDT, K.M. [1988]: «Agency and Institutional Theory Explanations: The case of Retails Sales Compensation». *Academy of Management Journal*, Vol. 31, núm. 3, págs. 488-511.
- FEDOR, D.; BUCKLEY, M. y DAVIS, W. [1997]: «A Model of the Effects of Realistic Job Previews». *International Journal of Management*, Vol. 14, págs. 211-221.
- FERRIS, G.R.; ARTHUR, M.M.; BERKSON, H.M.; KAPLAN, D.M.; HARRELL-COOK, G. y FRINK, D.D. [1998]: «Toward a Social Context Theory of the Human Resource Management-Organization Effectiveness Relationship». *Human Resource Management Review*, Vol. 8, núm. 3, págs. 235-264.
- 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*, Vol. 11, núm.1, págs. 1-18.
- FIELDS, D.; CHAN, A. y AKHTAR S. [2000]: «Organizational Context and Human Resource Management Strategy: A Structural Equation Analysis of Hong Kong Firms». *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, núm. 2, págs. 264-277.
- FIT-ÉNZ, J. [1999]: *Cómo Medir la Gestión de los Recursos Humanos*. Deusto, Bilbao.
- FOX, S. y McLEAY, S. [1992]: «An Approach to Researching Managerial Labour Markets: HRM, Corporate Strategy and Financial Performance in UK manufacturing». *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 3, núm. 3, págs. 523-554.
- GEARY, J.F. [1999]: «The New Workplace: Change at Work in Ireland». *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, núm. 5, págs. 870-890.
- GERHART, B. y MILKOVICH, G.T. [1990]: «Organizational Differences in Managerial Compensation and Firm Performance». *Academy of Management Journal*, Vol. 33, págs. 663-691.
- [1992]: «Employee Compensation: Research and Practice». En DUNNETTE, M.D. y HOUGH, L.M. (Ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA, Consulting Psychologist Press, Vol. 3, págs. 481-569.
- GISBERT, M.C.; GÓMEZ, J.M.; ALARCÓN, M.J. y TORRES, D. [2003]: «El clima de trabajo creativo y su influencia sobre los resultados de la innovación». *Congreso Internacional de Creatividad, IV Encuentro de Profesores e Investigadores del Campo de la Creatividad y la Innovación*. Murcia.
- GITTLEMAN, M.; HARRIGAN, M. y JOYCE, M. [1998]: «"Flexible" Workplace Practices: Evidence from a Nationally Representative Survey». *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 52 núm. 1, págs. 99-115.
- GITZENDANNER, C.; MISA, K. y STEIN, T. [1983]: «Management's Involvement in the Strategic Utilization of the Human Resource». *Management Review*, Vol. 72, núm. 10, págs. 13-17.

- GLASS, H. [1988]: *Handbook of Business Strategy: 1988/1989 Yearbook*. WARREN, GORHAM y LAMONT, Boston, MA.
- GODARD, J. [1997]: «Whither Strategic Choice: Do Managerial IR Ideologies Matter?». *Industrial Relations*, Vol. 36, núm. 3, págs. 206-228.
- GOLDEN, K.A. y RAMANUJAM, V. [1985]: «Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Processes». *Human Resource Management*, Vol. 24, núm. 4, págs. 429-452.
- GOLHAR, D.Y. y DESHPANDE, S.P. [1997]: «HRM Practices of Large and Small Canadian Manufacturing Firms». *Journal of Small Business Management*, Vol. 35, núm. 3, págs. 30-38.
- GOLL, I. [1991]: «Environment, Corporate Ideology, and Involvement Programs». *Industrial Relations*, Vol. 30, págs. 138-149.
- GÓMEZ, J.M.; GISBERT, M.C.; ALARCÓN, M.J. y VAQUERO, M.A. [2000]: «Aproximación Empírica sobre la Disponibilidad y Explotación de Competencias Distintivas en Innovación y Tecnología en la Pyme de Alto Crecimiento». *IX Congreso Internacional de AEDEM*, Temuco (Chile).
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R. [1992]: «Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy and Firm Performance». *Strategic Management Journal*, Vol. 13, págs. 381-398.
- GOVINDARAJAN, V. [1988]: «A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy». *Academy of Management Journal*, Vol. 31, núm. 4, págs. 828-853.
- GUERRERO, S. y BARRAUD-DIDIER, V. [2004]: «High-Involvement Practices and Performance of French Firms». *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, núm. 8, págs. 1.408-1.423.
- GUEST, D.E. [1997]: «Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda». *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, núm. 3, págs. 263-276.
- GUTHRIE, J. [2001]: «High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand». *Academy of Management Journal*, Vol. 44, núm. 1, págs. 180-190.
- GUTHRIE, J.P.; SPELL, C.S. y NYAMORI, R.O. [2002]: «Correlates and Consequences of High Involvement Work Practices: The Role of Competitive Strategy». *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, núm. 1, págs. 183-197.
- HALL, R.H. [1996]: *Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados*. Prentice Hall, México.
- HATCH, M.J. [1993]: «The Dynamics of Organizational Culture». *Academy of Management Review*, Vol. 18, págs. 657-693.
- HEIJLTJES, M.; WITTELOOSSTUJIN, A. y SORGE, A. [1996]: «Human Resource Management in Relation to Generic Strategies: a Comparison of Chemical and Food & Drink Companies in the Netherlands and Great Britain». *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 7, núm. 2, págs. 383-412.
- HENDRY, C. y PETTIGREW, A. [1990]: «Human Resource Management: an Agenda for the 1990's». *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, núm. 1, págs. 17-43.
- [1992]: «Patterns of Strategic Change in the Development of Human Resource Management». *British Journal of Management*. Vol. 3, págs. 137-156.
- HETHERINGTON, R.W. [1991]: «The Effects of Formalization on Departments of a Multi-Hospital System». *Journal of Management Studies*, Vol. 28, núm. 2, págs. 103-141.
- HOFSTEDE, G.; NEVIJEN, B.; DAVAL OHAYV, D. y SANDERS, G. [1990]: «Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, núm. 2, págs. 286-316.

- HOQUE, K. [1999]: «Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry». *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 37, núm. 3, págs. 419-443.
- HORNSBY, J.S. y KURATKO, D.F. [1990]: «Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990's». *Journal of Small Business Management*, Vol. 28, núm. 3, págs. 9-18.
- HORNSBY, J.S.; KURATKO, D.F. y ZAHRA, S.A. [2002]: «Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale». *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, núm. 3, págs. 253-273.
- HUSELID, M.A. [1995a]: «The Effects of Strategic Human Resource Management and Human Resource Planning on Firm Performance». En MINER, J. y CRANE, D. (Ed.): *Advances in the Practice, Theory and Research of Strategic Human Resource Management*. HarperCollins, New York.
- [1995b]: «The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance». *Academy of Management Journal*, Vol. 38, núm. 3, págs. 635-672.
- 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*, Vol. 40, págs. 171-188.
- 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*, Vol. 45, núm. 5, págs. 704-721.
- ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K. y PRENNUSHI, G. [1994]: The Impact of Human Resource Management Practices on Productivity. *Columbia Business School working Paper 015*. Columbia University, New York.
- [1997]: «The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: a Study of Steel Finishing Lines». *The American Economic Review*. Vol. 87, núm. 3, págs. 291-313.
- JACKSON, S.E. y SCHULER, R.S. [1995]: «Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments». *Annual Review of Psychology*, Vol. 46, págs. 237-264.
- JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. y RIVERO, J.C. [1989]: «Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices». *Personnel Psychology*, Vol. 42, págs. 727-786.
- JENNINGS, D. y HINDLE, K. [2004]: «Corporate Entrepreneurship and Equifinality: An Empirical Analysis of Strategy-Structure-Performance». *Academy of Management Proceedings*, págs. 1-6.
- 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*, Vol. 28, núm. 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*, Vol. 11, núm. 2, págs. 336-365.
- KING, S.W.; SOLOMON, G.T. y FERNALD, L.W. [2001]: «Issues in Growing a Family Business: A Strategic Human Resource Model». *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, núm. 1, págs. 3-13.
- KRISTOF, A.L. [1996]: «Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications». *Personnel Psychology*, Vol. 49, núm. 1; págs. 1-49.
- LANDETA, J. [2001]: «El Análisis Interno desde la Perspectiva Estratégica de los Recursos Humanos». En ALBIZU, E. y LANDETA, J. (Coord.): *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*. Pirámide, Madrid, págs. 229-265.
- 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*, Vol. 13, núm. 3, págs. 454-470.

- LIKERT, R. [1967]: *The Human Organization*. McGraw-Hill, New York.
- LÉVY MANGIN, J.P. [2003]: «Modelización y Análisis con Ecuaciones Estructurales». En LÉVY, J.P. y VARELA, J.: *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales*. Prentice Hall, Madrid, págs. 767-814.
- LUNDY, O. y COWLING, A. [1996]: *Strategic Human Resource Management*. Routledge, London.
- MACDUFFIE, J. [1995]: «Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production System in the World Auto Industry». *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, págs. 197-221.
- MARR, R. y GARCÍA-ECHEVARRÍA, S. [1997]: *La Dirección corporativa de los Recursos Humanos*. Díaz de Santos, Madrid.
- MARTELL, K. y CARROLL, S. [1995]: «How Strategic is HRM?». *Human Resource Management*, Vol. 34, págs. 253-267.
- MCVOY, G.M. [1984]: «Small Business Personnel Practices». *Journal of Small Business Management*, Vol. 22, núm. 4, págs. 1-8.
- MCVOY, G.M. y CASCIO, W.F. [1985]: «Strategies for Reducing Employee Turnover: A Meta-Analysis». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, págs. 342-353.
- MCNABB, R. y WHITFIELD, K. [1999]: «The Distribution of Employee Participation Schemes at the Workplace». *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, núm. 1, págs. 122-136.
- MEGLINO, B.; RAVLIN, E. y DENISI, A. [2000]: «A Meta-Analytic Examination of Realistic Job Preview Effectiveness: A Test of Three Counterintuitive Propositions». *Human Resource Management Review*, Vol. 10, núm. 4, págs. 407-434.
- MILES, R. y SNOW, C. [1984]: «Designing Strategic Human Resource Systems». *Organization Dynamics*, Vol. 13, núm. 1, págs. 36-52.
- MILLER, P. [1987]: «Strategic Industrial Relations and Human Resources Management: Distributions, Definition and Recognition». *Journal of Management Studies*. Vol. 24, núm.4, págs. 347-361.
- MORRIS, M.H. y JONES, F.F. [1993]: «Human Resource Management Practices and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Assessment from USA». *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, núm. 4, págs. 873-896.
- MUCHINSKY, P.M. y MONAHAN, C.J. [1987]: «What is Person-Environment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit». *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 31, págs. 268-277.
- NG, I. y MAKI, D. [1993]: «Human Resource Management in the Canadian Manufacturing Sector». *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, núm.4, págs. 897-916.
- OGBONNA, E. y HARRIS, L.C. [2000]: «Leadership Stile, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies». *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, núm. 4, págs. 766-788.
- O'REILLY, C.A.; CHATMAN, J. y CALDWEL, D.F. [1991]: People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit». *Academy of Management Journal*, Vol. 34, págs. 487-516.
- ORDIZ, M. [2002]: «Prácticas de Alto Rendimiento en Recursos Humanos: Concepto y factores que motivan su adopción». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 12 (mayo-agosto), págs. 247-265.
- ORDIZ, M. y FERNÁNDEZ, E. [2003]: «High-Involvement Practices in Human Resource Management: Concept and Factors That Motivate Their Adoption». *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, núm. 4, págs. 511-529.

- OSTERMAN, P. [1994a]: «How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?». *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 47, págs. 173-188.
- [1994b]: «Skill, Training, and Work Organization in American Establishments». *Industrial Relations*. Vol. 34, núm. 2, págs. 125-146.
- OTHMAN, R. [1996]: «Strategic HRM: Evidence from the Irish Food Industry». *Personnel Review*, Vol. 25, núm. 1, págs. 40-58.
- PANAYOTOPOULOU, L.; BOURANTAS, D. y PAPALEXANDRIS, N. [2003]: «Strategic Human Resource Management and its Effects on Firm Performance: An Implementation of the Competing Values Framework». *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, núm. 4, págs. 680-699.
- PASEWARK, W.R. y WELKER, R.B. [1990]: «A Vroom-Yetton Evaluation of Subordinate Participation in Budgetary Decision Making». *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 2, págs. 113-126.
- PAUL, A.K. y ANANTHARAMAN, R.N. [2003]: «Impact of People Management Practices on Organizational Performance: Analysis of a Causal Model». *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, núm. 7, págs. 1.246-1.266.
- PECK, S.R. [1994]: «Exploring the Link between Organizational Strategy and the Employment Relationship: the Role of Human Resource Policies». *Journal of Management Studies*, Vol. 31, núm. 5, págs. 715-736.
- PEFFER, J. [1994a]: «Competitive Advantage Through People». *California Management Review*, Vol. 36, núm. 2, págs. 9-28.
- [1994b]: *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Harvard Business School Press, Boston.
- [1998]: «Seven Practices of Successful Organizations». *California Management Review*, Vol. 40, núm. 2, págs. 96-124.
- PHILLIPS, J. [1998]: «Effects of Realistic Job Previews on Multiple Organizational Outcomes: A Meta-Analysis». *Academy of Management Journal*, Vol. 41, núm. 6, págs. 673-690.
- PICÓN, E.; VARELA, J. y REAL, E. [2003]: «Clasificación y Segmentación post hoc mediante el Análisis de Conglomerados». En LÉVY, J.P. y VARELA, J.: *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales*. Prentice Hall, Madrid, págs. 417-450.
- PIL, F.K. y MCDUFFIE, J.P. [1996]: «The Adoption of High-Involvement Work Practices». *Industrial Relations*, Vol. 35, núm. 3, págs. 423-455.
- PORTER, M. E. [1987]: *Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales*. CECSA, México.
- POWELL, T.C. [1992]: «Organizational Alignment as Competitive Advantage». *Strategic Management Journal*, Vol. 13, págs. 119-134.
- PRAT, R. y DOVAL, E. [2003]: «Construcción y Análisis de Escalas». En LÉVY, J.P. y VARELA, J.: *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales*. Prentice Hall, Madrid, págs. 43-89.
- PREMACK, S.L. y WANOUS, J.P. [1985]: «A Meta-Analysis of Realistic Job Preview Experiments». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, págs. 706-719.
- RAGBURAM, S. y ARVEY, R. [1994]: «Business Strategy Links with Staffing and Training Practices». *Human Resource Planning*, Vol. 17, núm. 3, págs. 55-73.

- RAJAGOPALAN, N. [1997]: «Strategic Orientations, Incentive Plan Adoptions, and Firm Performance: Evidence from Electric Utility Firms», *Strategic Management Journal*, Vol. 18, págs. 761-785.
- RAMLALL, S.J. [2003]: «Measuring Human Resource Management's Effectiveness in Improving Performance». *Human Resource Planning*, Vol. 26, núm. 1, págs. 51-62.
- ROBBINS, S.P. [1994]: *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. Prentice Hall, México.
- RODRÍGUEZ, J.M. [2001]: «El Desarrollo Interno de los Recursos Humanos como Fuente de Ventaja Competitiva para la Empresa». *XI Congreso Nacional de ACEDE*. Zaragoza.
- ROMÁN, S.; RUIZ, S. y MUNERA, J.L. [2002]: «Efectos de la Formación y de la Intensidad Competitiva sobre el Rendimiento y la Efectividad de la Fuerza de Ventas: Un estudio Empírico a Nivel Europeo». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, núm. 1, págs. 183-196.
- RUSSELL, J.S.; TERBORG, J.R. y POWERS, M.L. [1985]: «Organizational Performance an Organizational Level Training and Support». *Personnel Psychology*, Vol. 38, págs. 849-863.
- SÁNCHEZ, I. [2003]: «Universalismo, Contingencia y Configuración: Complementariedades para un Enfoque Práctico de RR.HH. en los Hoteles Españoles». *XIII Congreso Nacional de ACEDE*, Salamanca.
- SANZ, R. y SABATER, R. [2002]: «Enfoque Universalista de Recursos Humanos. Estudio Empírico de sus Efectos sobre los Resultados de la Empresa». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, núm. 1, págs. 163-182.
- SANZ, R.; SABATER, R. y ARAGÓN, A. [1999]: «Human Resource Management and Business Strategy Links: An Empirical Study». *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 10, núm. 4, págs. 655-671.
- SCHEIN, E.H. [1988]: *La Cultura empresarial y el Liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza y Janés, Barcelona.
- SCHULER, R.S. [1986]: «Fostering and Facilitating Entrepreneurship in Organizations: Implications for Organization Structure and Human Resource Management Practices». *Human Resource Management*, Vol. 25, núm. 4, págs. 607-629.
- [1987]: «Personnel and Human Resource Management: Choices and Organizational Strategy». *Human Resource Planning*, Vol. 10, núm. 1, págs. 1-17.
 - [1992]: «Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business». *Organizational Dynamics*, Vol. 21, núm. 1, págs. 18-32.
- SCHULER, R.S. y JACKSON, S.E. [1987a]: «Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices». *Academy of Management Executive*, Vol. 1, núm. 3, págs. 207-219.
- SHADUR, M.A.; RODWELL, J.J.; SIMMONS, D.E. y BAMBER, G.J. [1994]: «International Best Practice, Quality, Management and High Performance: Inferences from the Australian Automotive Sector». *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, núm. 3, págs. 609-632.
- SINGH, K. [2003]: «Strategic HR Orientation and Firm Performance in India». *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, núm. 4, págs. 530-543.
- SNELL, S.A. [1992]: «Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information». *Academy of Management Journal*, Vol. 35, núm. 2, págs. 292-327.
- SNELL, S. y DEAN, J. [1992]: Strategic Compensation for Integrated manufacturing: The Moderating Effects of Jobs and Organizational Inertia». *Academy of Management Journal*, Vol. 37, núm. 5, págs. 1.109-1.140.
- STACE, D.A. y DUNPHY, D.C. [1991]: «Beyond Traditional Paternalistic and Development Approach to Organizational Change and Human Resource Strategies». *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 2 núm. 3, págs. 263-283.

- STEVENS, C.D. y ASH, R.A. [2001]: «Selecting Employees for Fit: Personality and Preferred Managerial Style». *Journal of Managerial Issues*, Vol. 13, núm. 4, págs. 500-517.
- TEO, S. [2000]: «Evidence of Strategic HRM Linkages in Eleven Australian Corporatized Public Sector Organizations». *Public Personnel Management*, Vol. 29, núm. 4, págs. 557-570.
- TERPSTRA, D. y ROZELL, E. [1993]: «The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance». *Personnel Psychology*, Vol. 46, págs. 27-48.
- THORNBURG, L. [1991]: «HR Executives Focus on Strategic Partner Role». *HRMagazine*, Julio, págs. 62-63.
- TRUSS, C. y GRATTON, L. [1994]: «Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach». *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, núm. 3, págs. 663-686.
- TSUI, A.S. [1990]: «A Multiple Constituency Model of Organizational Effectiveness: An empirical Examination at the Human Resource Subunit Level». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, págs. 458-483.
- ULRICH, D. y LAFASO, F. [1995]: «Organizational Culture and Human Resource Management». En FERRIS, G.R. ROSEN, S.D. y BARNUM, D.T. (Eds.): *Handbook of Human Resource Management*. Blackwell, Cambridge, Massachusetts, págs. 317-336.
- VALLE, R. et al. [2003]: *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Prentice Hall, Madrid.
- VAN VIANEN, A.E. [2000]: «Person-Organization Fit: The Match between Newcomers' and Recruiters' Preferences for Organizational Culture». *Personnel Psychology*, Vol. 53, págs. 113-149.
- VANDENBERG, R.J. y SCARPELLO, V. [1990]: «The Matching Model: An Examination of the Processes Underlying Realistic Job Previews». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, págs. 60-67.
- VANDERBERGHE, C. [1999]: «Organizational Culture, Person-Organization Fit, and Turnover: A Replication in the Health Care Industry». *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, págs. 175-184.
- WAGAR, T. H. [1998]: «Determinants of Human Resource Management Practices in Small Firms: Some Evidence from Atlantic Canada». *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, núm. 2, págs. 13-23.
- WALKER, J. y BECHET, T. [1991]: «Defining Effectiveness and Efficiency Measures in the Context of Human Resource Strategy». En NIEHAUS, R. y PRICE, K. (Eds.): *Bottom Line Results from Strategic Human Resource Planning*. Plenum Press, New York, págs. 235-246.
- WALTON, R.E. [1985]: «From Control to Commitment in the Workplace». *Harvard Business Review*, núm. 8, págs. 77-84.
- WANOUS, J.P. [1992]: *Organizational Entry. Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers*. Addison Wesley, Reading, Massachusetts.
- WRIGHT, P.M. y MCMAHAN, G.C. [1992]: «Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management». *Journal of Management*, Vol. 18, núm. 2, págs. 295-320.
- WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C.; MCCORNICK, B. y SHERMAN, W.S. [1998]: «Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance». *Human Resource Management*, Vol. 37, núm. 1, págs. 17-29.
- YOUNDT, M.A.; SNELL, S.A.; DEAN, Jr. J.W. y LEPAK, D.P. [1996]: «Human Resource Management. Manufacturing Strategy and Firm Performance». *Academy of Management Journal*, Vol. 39, núm. 4, págs. 836-866.
- ZOTTOLI, M.A. y WANOUS, J.P. [2000]: «Recruitment Source Research: Current Status and Future Directions». *Human Resource Management Review*, Vol. 10, núm. 4, págs. 353-382.

ANEXO

Índices de la bondad de los ajustes utilizados para el método de ecuaciones estructurales

Índice	Descripción y criterios de aceptación
χ^2 (CMIN)	(Chi-cuadrado con sus grados de libertad y su p-valor): constituye una medida de bondad del ajuste. Se considera la más importante y muchos otros valores están basados en este índice. Evalúa la discrepancia entre lo observado y lo predicho por el modelo y por tanto un mejor ajuste (H0: modelo correcto; H1: modelo incorrecto). Cuando nos rechazamos ($p > 0,05$), suponemos que el modelo es correcto o, mejor dicho, que el modelo no es incorrecto.
RMR	(Error estandarizado cuadrático medio): es una medida del error cometido al comparar la realidad observada con el modelo que la reproduce. Resulta mejor cuanto más próximo a «0» sea. Se recomienda que debe estar por debajo de «0,05».
GFI	(Índice de la bondad del ajuste): es un índice de variabilidad y representa el grado general de ajuste del modelo. Un ajuste aceptable tendría un índice próximo a 0,90; cuanto mas próximo a «1» mejor será el ajuste.
AGFI	(Índice de la bondad del ajuste ponderado): es una extensión del GFI. Cuanto más cerca de «1» mejor, lo ideal son valores superiores a «0,90».
NFI	(Índice de ajuste normado): cuanto más cerca de «1» mejor; lo ideal sería que los valores resulten superiores a «0,90».
RFI	(Índice de ajuste relativo): cuanto más cerca de «1» mejor; lo ideal sería que los valores resulten superiores a «0,90».
IFI	(Índice de ajuste incremental): cuanto más cerca de «1» mejor; lo ideal sería que los valores resultaran superiores a «0,90».
CFI	(Índice de ajuste comparado): es una medida de mejora en la medición de la no centralidad de un modelo. Cuanto más cerca de «1» mejor; lo ideal sería que los valores resultaran superiores a «0,95».
RMSEA	(Error cuadrático medio de aproximación): este índice no penaliza la complejidad del modelo y tiende a favorecer modelos con muchos parámetros. Si el valor es menor o igual que «0,05» se puede decir que el ajuste es muy bueno. Un valor de aproximadamente «0,08» o menor indicaría un error de aproximación razonable y no querríamos emplear un modelo con un valor mayor que iguale o supere a «0,1»