

MÓNICA ORDIZ FUERTES *

Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción **

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Objetivos e hipótesis a contrastar. 2.1. Influencia del tamaño. 2.2. Influencia de una crisis reciente. 2.3. Influencia de la edad. 2.4. Influencia de la estrategia competitiva. 2.5. Influencia del sector de actividad. 2.6. Influencia de la cultura empresarial. 2.7. Influencia del estilo directivo. 2.8. Influencia del entorno. 3. Contraste empírico de los factores que condicionan la adopción de prácticas de alto rendimiento. 3.1. Metodología. 3.2. Análisis empírico. 4. Discusión de resultados y conclusiones. 5. Limitaciones del estudio. 6. Bibliografía.

RESUMEN: En este trabajo se profundiza en el concepto de prácticas de alto rendimiento en recursos humanos y se analizan los factores que condicionan su adopción. Partiendo de una muestra de 250 empresas españolas, se pretende poner de manifiesto la influencia del tamaño de la empresa, la edad, la estrategia competitiva, el sector de actividad, la existencia de una crisis reciente, la cultura empresarial, el estilo directivo y la rivalidad del entorno sobre la adopción de prácticas de alto rendimiento. Con ello se pretende ofrecer, con carácter exploratorio, una visión general de los contextos que condicionan la adopción de dichas prácticas, con el objeto de motivar investigaciones futuras en mayor profundidad.

Palabras clave: Prácticas de recursos humanos, edad, tamaño, estrategia competitiva, crisis, cultura, estilo directivo, sector de actividad, entorno.

ABSTRACT: The aim of this paper is to research about the concept of high involvement practices in Human Resource Management and to analyse the factors that condition their adoption. Using a data base of 250 Spanish companies as a starting point, we intend to state the influence of the company's size, the age, the competitive advantage, activity sector, the existence of a recent crisis, the culture, the management style and the rivalry of the environment on the adoption of high-involvement practices. With all this we try to offer an exploratory view of nature of the contexts that condition the adoption of such practices, with the aim of motivating more thoroughly future researches.

Key words: Human resource practices, age, size, competitive strategy, organisational culture, management style, activity sector, environment.

* Doctora en Administración de Empresas - Profesora Asociada. Dpto. Administración Empresas y Contabilidad. Universidad de Oviedo.

** La autora agradece al Principado de Asturias la financiación obtenida con cargo al proyecto PB-EJS01-09. Asimismo, también agradece los valiosos comentarios y sugerencias realizadas por Esteban Fernández, Lucía Avella y un evaluador anónimo.

1. Introducción

En los últimos años se ha generado un gran interés por el concepto de mejores prácticas —*best practices*— de recursos humanos, tales como los altos niveles de flexibilidad laboral, el trabajo en equipo, la remuneración contingente, el *empowerment* y la seguridad en el empleo, entre otros aspectos. También se las denomina «prácticas de alto rendimiento», «innovaciones en el trabajo» o «nuevas prácticas de trabajo»¹, y aglutinan aquellas prácticas no tradicionales que se han ido extendiendo en las empresas (ICHMIOWSKI *et al.*, 1996), y que parten de la base de que cuando las capacidades de la empresa se combinan con la motivación de los trabajadores, el resultado no es una adición, sino un efecto multiplicador del valor creado en la organización (ULRICH, 1998).

Esta nueva forma de pensar está siendo tema de atención preferente en la actualidad, y, por ello, hemos realizado un estudio empírico, de carácter exploratorio, cuyo objetivo central es comprobar la existencia de una tipología de empresas en cuanto a la implementación de prácticas de recursos humanos en las empresas españolas. A tal fin analizaremos, en primer lugar, los tipos de prácticas aplicadas por las empresas, y, en segundo lugar, se contrastarán empíricamente los motivos que condicionan la adopción de dichas prácticas. Las conclusiones alcanzadas a partir de dichos contrastes pretenden constituir una fuente de ideas que sirvan de base para futuras investigaciones.

2. Objetivos e hipótesis a contrastar

Con el objetivo de conocer con detalle las prácticas aplicadas por las empresas, y siguiendo el modelo planteado por MARCHINGTON y GRUGULIS (2000), hemos tomado como punto de referencia las siete prácticas identificadas por PFEFFER (1994, 1998) como generadoras de éxito, a saber: seguridad en el empleo, contratación selectiva de personal, trabajo en equipo, compensación contingente, formación extensiva, reducción de diferencias de estatus y transferencia de información. Una vez consideradas las empresas que aplican dichas prácticas contrastaremos empíricamente los factores que condicionan su adopción. Concretamente, analizaremos si el tamaño, la edad, la estrategia competitiva, el sector de actividad, la existencia de una crisis reciente, la cultura empresarial, el estilo directivo y la rivalidad del entorno influyen sobre su adopción.

2.1. INFLUENCIA DEL TAMAÑO

Parece existir cierta evidencia de que el tamaño de la organización² se correlaciona con la orientación de los procesos de recursos humanos. La creciente comple-

¹ GODARD (1991) por su parte acuña el término «paradigma progresivo».

² El estudio del tamaño como factor de adopción de prácticas de alto rendimiento se suele solapar con el análisis de la influencia que ejerce la disponibilidad de recursos financieros. El problema radica en determinar si se debe analizar la disponibilidad de recursos financieros como *factor condicionante* de la adopción de determinadas prácticas, o si es un *efecto resultante* de la implantación de dichas prácticas. TERPSTRA y ROZELL (1993) argumentan que es posible que exista una relación causa-efecto con origen en la adopción de prácticas de alto rendimiento, resultando de ello una mejora de la rentabilidad. No obstan-

alidad y sofisticación de los procedimientos, la mayor inversión en formación y el uso de sistemas de incentivos más vinculados a largo plazo son algunos de los temas relacionados con esta dimensión de la organización. YOUNDT *et al.* (1996) consideran que las grandes empresas tienen mayor probabilidad de implementar de forma efectiva prácticas de alto rendimiento. Así, NEWTON (2001) observó que las empresas de mayor tamaño tenían mayor probabilidad de utilizar recompensas basadas en equipos que las empresas pequeñas³. No obstante, GEARY (1999) ha puesto de manifiesto la falta de resultados concluyentes respecto al tamaño, al no obtener diferencias significativas entre empresas que aplicaban diferentes prácticas de recursos humanos. Asimismo, SMITH y HAYTON (1999) observaron que empresas en la misma industria, mercados y con un número similar de trabajadores diferían considerablemente en sus inversiones en formación. Este dato es llamativo en el sentido de que las inversiones en formación suelen estar asociadas al tamaño de la empresa, asumiendo que las mayores empresas son las que más invierten en formación por ser las que poseen los recursos necesarios para ello (SMITH y HAYTON, 1999). Sin embargo, también añaden que no se puede identificar una relación causa-efecto, ya que detectaron que las grandes empresas no siempre apoyaban programas estructurados de formación, tomando, en algunos casos, la decisión de limitar dichas inversiones. Asimismo, han observado que el tamaño no influye en el grado de adopción de unas u otras prácticas. Por su parte, SHEPPECK y MILITELLO (2000) también coinciden en este último argumento y consideran que el tamaño no influye en el mayor énfasis en la adopción de prácticas de alto rendimiento. Así, en su estudio, dirigido a empresas de distintos sectores de actividad, observaron que la probabilidad de adoptar una determinada combinación de prácticas no dependía del tamaño. De estas argumentaciones podemos plantear la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: El tamaño influye sobre la adopción de las prácticas de alto rendimiento. Las empresas de mayor tamaño tienen mayor probabilidad de implementar prácticas de alto rendimiento.

2.2. INFLUENCIA DE UNA CRISIS RECIENTE

Los cambios tecnológicos y estratégicos en la industria o la madurez de los productos pueden generar la obsolescencia de los recursos humanos (HOFER y SCHENDEL, 1978). Los problemas de destrucción de capacidades y la dependencia del tiempo (PIL y MACDUFFIE, 1996) pueden llevar a que sean las empresas menos competitivas las que promuevan la implantación de prácticas de alto rendimiento. El punto de partida puede estar generado por una fuerte intensidad competitiva que provoca una situación de baja rentabilidad. Por ello, es más probable que las empresas que obtengan peores rendimientos sean más proclives a cambiar sus prácticas

te, los más prestigiosos investigadores (YOUNDT *et al.*, 1996; DELANEY y HUSELID, 1996; HUSELID *et al.*, 1997; WRIGHT *et al.*, 1999) reconocen la potencial simultaneidad entre adopción de prácticas de alto rendimiento y resultados positivos; es decir, es más probable que las empresas con mayor éxito sean las que lleven a cabo las inversiones necesarias en recursos humanos. Este debate acerca de la causalidad entre prácticas de alto rendimiento y resultados positivos sigue abierto, debido principalmente a la ausencia de estudios longitudinales que apoyen una u otra argumentación.

³ Las empresas pequeñas no aplicaban dichas recompensas, argumentando que los beneficios asociados a la implantación no compensaban los gastos asociados a la misma (NEWTON, 2001).

de recursos humanos. Sin embargo, existen perspectivas contrapuestas sobre la influencia de las crisis en las empresas. Una parte de la literatura sugiere que las empresas con peores resultados tienen una mayor tendencia a desarrollar estrategias de cambio. Así, CHANDLER (1962) sugiere que el bajo rendimiento induce a la búsqueda de nuevos caminos y BOLTON (1993) observa, en un estudio basado en empresas de alta tecnología, que las que obtienen peores rendimientos tienen más probabilidad de alterar sus prácticas. AZFAR y DANNINGER (2001), por su parte, observan que el reparto de beneficios es adoptado en mayor medida por empresas con problemas. A su vez, WRIGHT *et al.* (1998), en su estudio de refinerías de petróleo, observan que aquellas que habían experimentado peor rendimiento durante los tres últimos años eran las que reconocían la necesidad de implicar a los recursos humanos en el proceso de toma de decisiones⁴. Por el contrario, las empresas que habían obtenido buen rendimiento no cambiaban el *statu quo* alegando una filosofía de «si no hay problema, no busquemos una solución». En definitiva, en condiciones de bajo rendimiento la organización considera ineficiente su estado interno; por tanto, aunque durante un tiempo la aplicación de cambios implique una pérdida de competitividad, el diferencial no será demasiado grande y se inclinarán a promover cambios⁵. De las argumentaciones anteriores cabe formular la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: La existencia de una crisis reciente condiciona la adopción de prácticas de alto rendimiento. Las empresas que han experimentado una crisis reciente tienen mayor probabilidad de implementar prácticas de alto rendimiento.

2.3. INFLUENCIA DE LA EDAD

Otra dificultad asociada a la introducción de prácticas de alto rendimiento radica en los problemas de rigidez que surgen al plantear cualquier tipo de cambio en las estructuras establecidas. La fuerza de la selección expulsa del mercado a todas aquellas empresas con formas organizativas no adecuadas a las nuevas exigencias y necesidades. Esta rigidez o inercia estructural (HANNAN y FREEMAN, 1977) puede poner en peligro la supervivencia de la empresa porque, si no se adapta a las nuevas condiciones, no podrá sobrevivir en un entorno para el que no está preparada. La forma tradicional de funcionar en la empresa es aceptada como una norma por aquellos que trabajan en la organización, y los modelos de interacción, comunicación y confianza se mueven alrededor de estas rutinas. Cuando se introduce el trabajo en equipo los trabajadores se enfrentan a una gran incertidumbre, tienen que aprender nuevos roles y nuevas formas de interactuar. Cuanta menos experiencia acumulen los trabajadores en el siste-

⁴ Esta implicación podemos interpretarla como un cierto grado de adopción de prácticas de alto rendimiento.

⁵ De esta argumentación se deduce que al analizar resultados entre empresas que adoptan o no prácticas de alto rendimiento podemos encontrarlas con empresas que estando al borde de la quiebra adoptan estas prácticas, y, por otra parte, empresas rentables que están en la senda de la aplicación continuada de dichas prácticas. De ahí, que al hacer comparaciones pueden aparecer resultados contradictorios debido a que las inversiones en recursos humanos están sujetas a deseconomías de compresión del tiempo (DIERICKX y COOL, 1989); es decir, el beneficio obtenido redundará en incrementos de productividad cuando se trata de una inversión sistemática y no cuando dicha inversión es puntual. Por ello, la falta de evidencia empírica respecto a la efectividad de dichas prácticas puede explicarse por el hecho de analizar conjuntamente las empresas que adoptan determinadas prácticas sin considerar el lapso temporal que haya transcurrido desde la implementación de las mismas.

ma anterior y tengan unas expectativas menos fijas sobre cómo se hacen las cosas, será más fácil aplicar prácticas de alto rendimiento. Por ello, muchos estudios argumentan que las empresas más jóvenes tienen mayor probabilidad de adoptar innovaciones en sus prácticas de recursos humanos que aquellas con una larga trayectoria en el sector (ICHNIEWSKY y SHAW, 1995). Sin embargo, existen estudios que no observan esta relación entre edad y cambio en las prácticas de recursos humanos (OSTERMAN, 1995; GEARY, 1999); es más, la edad suele ser una variable altamente correlacionada con el tamaño y, consecuentemente, la permanencia en un sector puede medir la misma realidad y, por tanto, inducir mayores inversiones en prácticas de alto rendimiento. En consecuencia, esta falta de consenso en la literatura nos induce a formular la hipótesis en dicho sentido⁶, así:

Hipótesis 3: La edad influye sobre la adopción de prácticas de alto rendimiento. Las empresas maduras tienen mayor probabilidad de implementar prácticas de alto rendimiento.

2.4. INFLUENCIA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Algunos autores consideran necesario que exista coherencia entre la estrategia de recursos humanos y la estrategia general de la empresa, ya que de dicha alineación dependerán directamente los resultados alcanzados (WRIGHT *et al.*, 1995; DELEREY y DOTY, 1996; YOUNDT *et al.*, 1996). Esta afirmación se apoya en el supuesto de que diferentes estrategias requieren empleados con distintas habilidades. La ventaja competitiva será más fácil de obtener cuando los recursos humanos de la empresa estén efectivamente enlazados con la estrategia de la misma (MAHONEY y PANDIAN, 1992). Sin embargo, la existencia de múltiples estrategias en la organización es coherente con el enfoque contingente, que afirma que diferentes estrategias deben existir para coordinar diferentes recursos (WRIGHT *et al.*, 1995).

En este sentido, PORTER (1985) señala la existencia de una fuerte correlación entre las políticas de recursos humanos y la ventaja competitiva, y plantea combinar las estrategias genéricas con las políticas de recursos más adecuadas en cada caso concreto. Así, para alcanzar una posición sólida se pueden seguir tres estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación y concentración. Las estrategias de recursos humanos que se adecuan a un planteamiento de costes bajos fomentan la adhesión a procedimientos racionales y altamente estructurados para minimizar la incertidumbre, y desalientan la creatividad y la innovación. Por lo tanto, las estrategias eficaces de recursos humanos incorporan una detallada descripción de puestos, formación específica, conceden mayor importancia a la cualificación técnica y se basan en un sistema de retribución en función del puesto, así como en la

⁶ Dado que el tamaño de una empresa y su edad son dos variables que suelen estar altamente correlacionadas, puede parecer contradictorio asumir que el primero influye positivamente sobre la adopción de prácticas de alto rendimiento, mientras que la segunda lo hace en sentido opuesto. En este sentido, la hipótesis 3 podría haberse planteado de forma opuesta, dado que en la literatura existen referencias que apoyan tal argumentación. Sin embargo, desde nuestra perspectiva, tienen una base teórica más sólida aquellos trabajos que asumen una relación negativa (HANNAN y FREEMAN, 1977; ICHNIEWSKY y SHAW, 1995), y, consecuentemente, hemos planteado la hipótesis en tal sentido. Asimismo, se siguió este criterio dado que las variables utilizadas para medir tamaño y edad no estaban correlacionadas. No obstante, y como se observará posteriormente, los resultados obtenidos no apoyan ninguna de las dos hipótesis, aunque se observa que la relación con la variable dependiente es negativa en ambos casos.

utilización de evaluaciones del rendimiento como herramienta de control para localizar a los trabajadores de baja productividad (GÓMEZ-MEJÍA *et al.*, 1997).

Las organizaciones que siguen la estrategia de diferenciación intentan que el mercado perciba su producto como único, a través de atributos como el diseño, la imagen de marca, la tecnología, el servicio al cliente o la distribución, entre otros. Se persigue que la lealtad de los clientes aisle a la empresa de la rivalidad competitiva, otorgándole poder de mercado vía precios, que le compense de los costes de la diferenciación. Dicha lealtad depende directamente de los trabajadores, especialmente si se pretende seguir una estrategia de diferenciación basada en la calidad del servicio (TERPSTRA y ROZELL, 1993). De ahí que las estrategias de recursos humanos que se adecuan a una estrategia de diferenciación hacen hincapié en la innovación, la flexibilidad, la renovación de la fuerza de trabajo mediante la atracción de nuevos talentos de otras empresas y el refuerzo de los impulsos creativos. Las estrategias específicas de recursos humanos que probablemente beneficien a esta orientación estratégica incluyen: el uso de categorías amplias para designar los puestos de trabajo, el aprendizaje basado en los equipos, el énfasis en la creatividad del individuo y la utilización de la evaluación del rendimiento como una herramienta de desarrollo más que de control (GÓMEZ-MEJÍA *et al.*, 1997).

La evidencia muestra una asociación entre la estrategia competitiva que las empresas aplican realmente y la elección de determinadas prácticas de recursos humanos; baste citar como ejemplo el caso de las fábricas de acero analizado por ARTHUR (1994). Las acerías que aplicaban una estrategia de diferenciación estaban más dispuestas a utilizar prácticas laborales de alto compromiso que aquellas que aplicaban una estrategia basada en el coste⁷. BATT (2000), por su parte, observa que las empresas de servicios utilizan prácticas de alto rendimiento cuando los clientes demandan un producto de alto valor añadido. Por todo ello, es razonable pensar que la orientación estratégica de la empresa incidirá directamente en el tipo de prácticas de recursos humanos que implementa. Si bien, existen ejemplos en sentido contrario: SHEPPECK y MILITELLO (2000) observaron que la búsqueda de la excelencia en las operaciones no estaba asociada ni a la adopción de unas prácticas concretas, ni siquiera a su efectividad. Por ello, para analizar la influencia de la estrategia competitiva sobre la adopción de prácticas de alto rendimiento, cabe formular la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4: La estrategia competitiva influye sobre la adopción de prácticas de alto rendimiento. Las empresas con una estrategia de diferenciación tienen más probabilidad de implementar prácticas de alto rendimiento.

2.5. INFLUENCIA DEL SECTOR DE ACTIVIDAD

La economía de un país puede ser dividida en varios sectores de actividad; sin embargo, la distinción entre fabricación y servicios es la utilizada más frecuentemente. Las empresas de servicios difieren de las de fabricación en tres aspectos

⁷ No obstante, PFEFFER (1994) matiza que lo que existe no es necesariamente lo óptimo. De hecho, no está claro que las acerías que aplicaban una estrategia de costes no obtendrían mejores resultados utilizando prácticas de alto rendimiento. Esta argumentación no forma parte del trabajo que ahora se presenta, ya que está dirigido exclusivamente a determinar los factores que condicionan la adopción de tales prácticas y no a analizar su efectividad en función del contexto en el que se encuentren.

(BOWEN y SCHNEIDER, 1988): 1) los servicios son intangibles, 2) es necesaria la presencia del cliente para la prestación del servicio y 3) en los servicios la producción y el consumo son simultáneos. La naturaleza intangible de los servicios implica que es difícil de supervisar el rendimiento de los trabajadores. El hecho de que los clientes estén altamente implicados en la prestación del servicio supone que los empleados deben ser conscientes de las necesidades de éstos. La simultaneidad entre producción y prestación del servicio tiene implicaciones en las prácticas de recursos humanos en el sentido de que el control de calidad no puede ser llevado a cabo de la misma forma que en una empresa de fabricación, puesto que en las empresas de servicios este control tiene lugar en el momento concreto en que dicho servicio es prestado y recae sobre la persona encargada del mismo.

HOFSTEDE (1991) subraya la importancia clave del sector como determinante de las prácticas de recursos humanos que lleva a cabo la empresa. TERPSTRA y ROZELL (1993) observaron que los efectos de las prácticas de recursos humanos eran mayores en empresas intensivas en trabajo. Las empresas financieras y de servicios obtenían una correlación muy superior entre prácticas de alto rendimiento y los cuatro indicadores de rendimiento considerados⁸ que las empresas de fabricación. Por ello, cabe esperar que las empresas de servicios consideren a los recursos humanos como factores claves de competitividad y, en tales circunstancias, implementen en mayor medida prácticas para aumentar la implicación de los mismos en la empresa. No obstante, tampoco existe consenso en la literatura a este respecto. Existen recientes estudios (BATT, 2000; HUNTER, 2000) que analizan las prácticas de alto rendimiento en empresas de servicios, concluyendo que las prácticas utilizadas varían en función del sector de actividad, si bien añaden una serie de matizaciones. Así, el primero concluye que las empresas de servicios son «claramente» diferentes a las empresas de fabricación respecto a la utilización de prácticas de alto rendimiento, si bien tales diferencias están referidas al tipo de prácticas adoptadas. Así, las primeras utilizan en mayor medida horario flexible y trabajo compartido, mientras que las empresas de fabricación se caracterizan por la aplicación de TQM y equipos autogestionados. Por su parte, HUNTER (2000) observa que las empresas de servicios aplican prácticas de alto rendimiento siempre y cuando el producto que demanda el cliente es de alto valor añadido. De tales argumentaciones cabe plantear la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5: El sector de actividad influye sobre la adopción de prácticas de alto rendimiento. Las empresas del sector servicios tienen más probabilidad de implementar prácticas de alto rendimiento.

2.6. INFLUENCIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL

La creciente importancia del factor humano en la empresa, la influencia de la literatura centrada en las empresas japonesas y la aportación de los estudios antropológicos constituyeron la base de una serie de publicaciones que, de una forma u otra, hacen referencia a la importancia que tiene la cultura empresarial por su influencia en las actitudes y comportamientos de los recursos humanos, en la formu-

⁸ Los indicadores eran beneficio corriente, crecimiento del beneficio, las ventas en los cinco últimos años y la suma de los coeficientes estandarizados de los tres indicadores anteriores.

lación e implementación de estrategias y en la implantación de los procesos de cambio (HENDRY y PETTIGREW, 1979). La necesidad de conseguir ventajas competitivas sostenibles requiere no sólo basarlas en la tecnología de productos y procesos —fácilmente imitables— sino apoyarse cada vez más en estrategias basadas en el desarrollo del potencial cultural, es decir, en los valores y formas de pensar que constituirán diferenciales difícilmente imitables a corto y medio plazo. Ello se debe a que la cultura es un *stock* de información que la organización posee y que transmite a los miembros que se incorporan a ella (SALAS, 2000).

Como señalan LAWRENCE y LORSCH (1987) la cultura puede facilitar la implantación de una determinada estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas, o al contrario, erigirse en «barrera invisible» que impide y retrasa el cambio. Desmantelar una estructura organizativa, una cultura y un estilo de dirección es muy difícil porque se refuerzan entre ellos, existen redes de comunicación y procesos informales que hacen muy difícil o imposible cambiar uno sin modificar el resto. Los rasgos culturales potencian aspectos como el de eficiencia, diferenciación, innovación y adaptación y reflejan una orientación hacia los clientes, proveedores y/o distribuidores. En una empresa donde los directivos guardan las distancias con los trabajadores, se ocultan los problemas o no se considera el cambio como algo natural y necesario, no se aplican prácticas de alto rendimiento y no se aprovechan las potencialidades de los recursos humanos. Por tales argumentaciones parece lógico pensar que la cultura puede influir sobre el tipo de prácticas de recursos humanos que la empresa diseña e implementa. Sin embargo, existen contradicciones en la literatura tanto a este respecto como a la efectividad de dichas prácticas en contextos semejantes⁹. EREZ (1995) argumenta que las prácticas de recursos humanos sólo generarán un determinado comportamiento en los trabajadores cuando se apliquen en un contexto concreto, definiendo como tal la naturaleza de las tareas y las características culturales de la empresa. Las prácticas de recursos humanos aplicadas en contextos diferentes pueden tener otro significado y no necesariamente conducir a los mismos resultados. Para VERBURG *et al.* (1999) el diseño de los elementos que conforman las estrategias de alto rendimiento es dependiente de las circunstancias concretas, especialmente las asociadas al conocimiento desarrollado en cada contexto. Así, llegaron a la conclusión de que la cultura podía explicar el tipo de prácticas de recursos humanos empleadas aunque no era determinante. De tales argumentaciones podemos plantear la siguiente hipótesis:

Hipótesis 6: La cultura empresarial influye sobre la adopción de prácticas de alto rendimiento. Las empresas con una cultura enfocada a las personas tienen mayor probabilidad de implementar prácticas de alto rendimiento.

⁹ La idea subyacente en la literatura es que la cultura organizativa, como variable que representa o determina valores, creencias y expectativas de una organización, puede contribuir al mantenimiento o mejora de la ventaja competitiva de una organización. En este trabajo nos hemos centrado en la importancia de la cultura sobre la adopción de determinadas prácticas de recursos humanos; no obstante, aunque no haya sido objeto de estudio por nuestra parte, cabe mencionar que existen numerosas investigaciones —véase KOTTER (1990)— que constatan la influencia que ejerce la cultura sobre los resultados económicos. HARTNETT (1996) considera que si una empresa crea una cultura que valore la iniciativa personal y desarrolle un entorno agradable para sus trabajadores, conseguirá ser más eficiente al no ser necesario invertir recursos en seguridad y control, además de reducir el absentismo a tasas por debajo de la media del sector; SHERIDAN (1992), por su parte, afirma que, si la cultura ensalza las relaciones interpersonales, generará mayores tasas de retención de empleados.

2.7. INFLUENCIA DEL ESTILO DIRECTIVO

MINTZBERG (1978) subraya la fuerte interdependencia entre los directivos, el entorno y los trabajadores, puesto que la formulación e implementación de la estrategia constituye un proceso integrado. Autores como PURCELL y AHLSTRAND (1994) subrayan el papel dominante de los directivos en la empresa, considerándolos un elemento diferenciador por su capacidad para mejorar determinados aspectos de la empresa, modificar estructuras obsoletas y preparar a la empresa para el cambio. Deducimos, por tanto, que la influencia de los directivos sobre la adopción de determinadas prácticas de recursos humanos es trascendental, ya que son los encargados de crear las condiciones en las que se logra una ventaja competitiva sostenible.

Un ejemplo de la influencia del estilo directivo sobre la política de recursos humanos es el estudio de STACE y DUNPHY (1991) que incorpora un modelo contingente en el que se presentan un conjunto de estrategias de recursos humanos referenciadas al estilo de dirección. El modelo asume que cada entorno está sujeto a diferentes niveles de cambio; por ello, las empresas deben desarrollar estrategias diferentes para adaptarse al nuevo entorno. Así, distinguen entre estilo directivo coercitivo y colaborativo, dependiendo del grado en el que exista una gestión unilateral por la dirección o una gestión participada, induciendo cada uno de ellos un tipo de prácticas de recursos humanos diferente. Finalmente, encontramos trabajos recientes centrados en el papel de la dirección sobre el éxito de las prácticas de recursos humanos, entre ellos, cabe citar SCULLION y STARKEY (2000) o BARNEY y WRIGHT (1998), que afirman que el modo en que es dirigido el personal de la empresa no sólo es crítico para el éxito de la misma sino que puede ser fuente de ventajas competitivas sostenibles. De todo ello podemos enunciar la siguiente hipótesis:

Hipótesis 7: El estilo directivo influye sobre la adopción de prácticas de alto rendimiento. Las empresas con un estilo directivo participativo tienen mayor probabilidad de implementar prácticas de alto rendimiento.

2.8. INFLUENCIA DEL ENTORNO

Factores de entorno como la incertidumbre, el dinamismo tecnológico o los cambios demográficos afectan a la estrategia de recursos humanos (FOMBRUM *et al.*, 1984). Ello es debido a que cuando la industria madura el crecimiento es menos factible, ya que se reduce el número de oportunidades y se puede perder la cuota de mercado a favor de los competidores. Un entorno caracterizado por cambios constantes en la tecnología y los productos requiere que los individuos se adapten a través de la adquisición constante de conocimientos. En este sentido, para poseer una ventaja frente a la competencia, las empresas adoptarán prácticas de recursos humanos dirigidas a motivar al capital humano (SNOW y SNELL, 1992). STACE y DUNPHY (1991) asumen que las empresas deben desarrollar estrategias diferentes para adaptarse al grado de dinamismo del nuevo entorno. De hecho, SHEPPECK y MILITELLO (2000) observan que las empresas en entornos estables ponen poco énfasis en las prácticas de alto rendimiento y, por ello, su efectividad es reducida. Por el contrario, cuanto mayor es el dinamismo del entorno, mayor énfasis se hace en las prácticas y mayor es la efectividad.

No obstante, como matizan MILES *et al.* (1978), si la empresa permite que el entorno determine sus opciones estratégicas, la probabilidad de sobrevivir a largo plazo se reduce. De hecho, GEARY (1999) ha puesto de manifiesto la falta de resultados concluyentes respecto a la rivalidad del entorno al no obtener diferencias significativas entre empresas que aplicaban diferentes prácticas de recursos humanos. Por tanto, podemos considerar la visión ecléctica de LENGNICK-HALL y LENGNICK-HALL (1988), que opinan que una estrategia coherente será aquella que considere las condiciones del entorno, pero sin ser exclusivamente dependiente de éste. De estas argumentaciones podemos plantear la siguiente hipótesis:

Hipótesis 8: El entorno influye sobre la adopción de prácticas de alto rendimiento. Las empresas en entornos muy competitivos tienen mayor probabilidad de implementar prácticas de alto rendimiento.

3. Contraste empírico de los factores que condicionan la adopción de prácticas de alto rendimiento

3.1. METODOLOGÍA

La base de datos utilizada para contrastar las hipótesis planteadas está integrada por la información de un cuestionario postal dirigido a las empresas que realizan su actividad en España y que en el ejercicio 1998 (de acuerdo con el listado elaborado por Duns & Bradstreet)¹⁰ tenían más de 100 trabajadores. Así, el tamaño de la población objetivo es de 5.972 empresas. El proyecto de investigación global se inició en noviembre de 1998 con el diseño del cuestionario, organizado en cuatro secciones: 1) perfil de la empresa, 2) indicadores de resultados, 3) prácticas de recursos humanos y 4) perfil de la dirección. Con el fin de comprobar la validez del cuestionario diseñado se realizaron consultas a expertos en la realización de encuestas, y asimismo se realizó durante el mes de febrero de 1999 un pretest en una muestra reducida de empresas. La tabla 1 recoge la ficha técnica de la investigación realizada, que incluye la población objetivo, el ámbito geográfico, la referencia temporal, la unidad de análisis, el tamaño muestral, la duración del trabajo de campo y el perfil del directivo encuestado.

Los datos adjuntos reflejan que la muestra analizada es razonablemente representativa, en cuanto a tamaño y sectores de actividad, de la población objetivo de estudio¹¹. El tamaño final de la muestra está en la línea de los trabajos internacionales, entre los que cabe mencionar los siguientes con una muestra semejante: YOUNDT *et al.* (1996): 97 empresas; TERPSTRA y ROZELL (1993): 201 empresas; y MACDUFFIE y KRAFICK (1992): 70 líneas de montaje.

¹⁰ Tomando como referencia el trabajo de OSTERMAN (1992), sobre factores de adopción de prácticas de alto rendimiento, hemos partido del listado de empresas de Duns & Bradstreet. Dicho listado es reconocido por KALLEBERG *et al.* (1990) como una de las mejores fuentes de obtención de datos. Si bien, en este trabajo, en lugar de seleccionar una muestra de empresas de fabricación, se ha considerado el listado en su totalidad para evitar el sesgo inherente a dicho muestreo y para alcanzar la mayor generalización posible de los resultados.

¹¹ Asimismo, siguiendo a OSTERMAN (1992) se realizó un logit donde la variable dependiente era la probabilidad de respuesta y las variables independientes el tamaño y el sector, medido éste a través de una *dummy* que tomaba valor uno si el establecimiento era fabricación y cero en caso contrario. Los resultados confirmaron que ninguna de dichas variables era significativa, lo que garantiza que la muestra no está sesgada por ninguna de dichas variables.

Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos

TABLA 1A.—Ficha técnica

Características	Encuesta
— Universo o población objeto de estudio	— Empresas españolas con más de 100 empleados.
— Ámbito geográfico/temporal	— Todo el territorio nacional/anual: ejercicio 1998.
— Unidad muestral	— Empresa.
— Tamaño muestral/tasa de respuesta	— 250 encuestas válidas/4,18%.
— Error muestral/nivel de confianza	— 6,16%/95%.
— Fecha de realización del trabajo de campo	— 14 de marzo a 1 de julio de 1998.
— Encuestado	— Director del Departamento de RH o Director General.

TABLA 1B.—Representatividad de la muestra

	Población	Muestra
TAMAÑO:		
— Inferior a 500 trabajadores	4.995 (83,64 %)	191 (76,4 %)
— Superior a 500 trabajadores	977 (16,35 %)	59 (23,6 %)
TOTAL	5.972 (100 %)	250 (100 %)
SECTORES:		
— Fabricación	2.308 (38,64 %)	116 (46,4 %)
— Servicios	3.664 (61,35 %)	134 (53,6 %)
* No financieras	3.491 (95,27 %)	110 (82,0 %)
* Financieras	173 (4,72 %)	24 (17,9 %)

3.2. ANÁLISIS EMPÍRICO

Antes del análisis propiamente dicho, se llevó a cabo una clasificación de las empresas españolas en diferentes grupos homogéneos en función de las prácticas de recursos humanos aplicadas. Construimos una tipología de empresas mediante análisis cluster para diferenciar entre empresas que aplicaban unas u otras prácticas obteniendo dos grupos claramente diferenciados que denominamos empresas estratégicas y empresas no estratégicas, integrados por 96 y 114 empresas, respectivamente. En la tabla 2 se muestran los resultados del análisis cluster¹².

Posteriormente, se procedió a realizar una regresión logística binaria donde la variable dependiente era la pertenencia o no al grupo de empresas estratégicas. Para ello, creamos una variable dicotómica que tomaba valor 0 si la empresa era «no estratégica» y valor 1 si la empresa era «estratégica» conforme a la clasificación realizada previamente. Como variables dependientes consideramos las siguientes: tamaño respecto a la media del sector, edad de la empresa, estrategia competitiva, sector de actividad, existencia de una crisis reciente, rivalidad del sector, cultura empresarial y estilo directivo. Los resultados de la regresión se muestran en las tablas 3, 4 y 5.

¹² Las diferencias de medias entre conglomerados respecto a las variables de clasificación resultaron en su totalidad significativas al 99 por 100.

Mónica Ordiz Fuerjes

TABLA 2.—Tipología de empresas (análisis cluster)

	No estratégicas	Estratégicas
Gasto en formación respecto a la media del sector	3,35	3,66
Formación a todo el personal de la empresa	3,64	4,17
Formación genérica	2,88	3,13
Formación basada en la cultura	2,80	3,43
Equipos para mejoras puntuales	2,98	3,62
Equipos de calidad	2,80	4,04
Equipos de desarrollo de nuevos productos	2,38	3,82
Equipos para tarea principal de la empresa	2,89	3,89
Promoción interna	3,06	3,42
Participación de los trabajadores en capital o beneficios	1,51	2,57
Participación de trabajadores en los órganos de decisión	1,99	2,98
Comunicación de información económica y estratégica	2,58	3,65
Fomento de cooperación entre departamentos/personal	3,35	4,23
Reducción de diferencias de estatus	2,68	3,57
Aumento de responsabilidad del trabajador	3,67	4,35
Contratación basada en aspectos intrínsecos	0,39098	-0,35339
NÚMERO DE EMPRESAS	96	114

TABLA 3.—Resumen de los modelos

PASO	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	151,604	0,469	0,626

TABLA 4.—Tabla de clasificación

Observado	Número inicial de casos	Pronosticado		Porcentaje correcto
		Número inicial de casos		
		0	1	
	0	78	15	83,9
	1	22	88	80,0
<i>Porcentaje global</i>				<i>81,8</i>

Como se observa en la tabla 3, la regresión explica un porcentaje muy elevado, concretamente de un 46,9 por 100 si tomamos como referencia el coeficiente de Cox y Snell y del 62,6 por 100 si tomamos el coeficiente de Nagelkerke. Asimismo, se observa en la tabla de clasificación —tabla 4— que el número de empresas clasificadas correctamente es del 81,8 por 100. Por otra parte, en la tabla 5 se observan aquellas variables estadísticamente significativas. Así, de los resultados obtenidos

TABLA 5.—Variables en la ecuación

Paso 1	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp (B)
Existencia de crisis reciente	-.266	,436	,374	1	,541	,766
Edad	-.132	,211	,391	1	,532	,876
Sector de actividad	-.841	,443	3,600	1	,048	,431
Estilo directivo	3,743	,542	47,699	1	,000	42,222
Rivalidad en el sector	,677	,237	8,189	1	,004	,508
Tamaño respecto a la media del sector	-.065	,193	,115	1	,734	,937
Estrategia competitiva	-.151	,299	,255	1	,614	,860
Cultura empresarial	1,644	,427	14,784	1	,000	5,174
Constante	,800	1,396	,328	1	,567	2,225

se desprende que las empresas que gestionan estratégicamente sus recursos humanos son empresas de fabricación (0,048) que pertenecen a sectores con un grado de rivalidad muy elevado (0,004), una cultura enfocada a las personas (0,000) y un estilo directivo participativo (0,000). Por el contrario, no se halló influencia significativa de las variables tamaño, edad, crisis reciente y estrategia competitiva.

4. Discusión de resultados y conclusiones

En este trabajo hemos tratado de profundizar en el estudio de la influencia de los recursos humanos en la empresa, tratando de determinar la existencia de factores que condicionen la adopción de determinadas prácticas. A este respecto, los resultados obtenidos en la presente investigación parecen confirmar, al igual que las investigaciones de STACE y DUNPHY (1991), la interdependencia existente entre el estilo directivo, el grado de competencia del entorno y el tipo de prácticas de recursos humanos. Parece claro que el grado de rivalidad del sector influye sobre las prácticas de recursos humanos. Si, como afirma COLLINS (1994), en entornos donde la competitividad depende en mayor medida de las ventajas dinámicas¹³, las empresas deberán centrar su atención en los recursos humanos como generadores principales de tales ventajas. Es por ello que las empresas en tales contextos incidirán en mayor medida en todas aquellas prácticas que incrementen la motivación del trabajador.

Asimismo, se observa que la cultura influye de forma significativa sobre la adopción de prácticas de alto rendimiento. La confirmación de la influencia del estilo directivo —participativo— y la cultura empresarial —enfocada a las personas— como factores determinantes de la adopción de prácticas de alto rendimiento era esperable. De hecho, no tendría lógica que una cultura que potencie a las personas para obtener ventajas competitivas no implemente prácticas para motivar a su personal. En este sentido, algunos autores, como KAMOCHÉ (1996), sugieren que la habilidad para generar y retener capital humano se refleja en la cultura de la empresa; como ejemplo este autor cita, el sentido de pertenencia y seguridad en el trabajo de las empresas japonesas. Cuestión semejante ocurre con el estilo directivo: no se

¹³ Entendiendo por tales entornos aquellos donde la intensidad de la competencia es elevada, el cambio tecnológico es frecuente y las barreras a la imitación de los recursos actuales reducidas.

puede delegar responsabilidad, compartir información o promover el trabajo en equipo cuando se trata de un estilo directivo autoritario. De todo ello parece deducirse que el estilo directivo, así como la cultura de la empresa son aspectos íntimamente relacionados con el sistema de recursos humanos, y cabe argumentar que sólo a través de la coherencia entre ellos se pueden generar ventajas sostenibles a largo plazo. Esta argumentación es consistente con OGBONNA y HARRIS (2000) y HENNESSEY (1998). Los primeros consideran que la forma en que el estilo de liderazgo influye en el rendimiento está mediatizada por la cultura empresarial, y el segundo enfatiza la importancia de la cultura como requisito previo para que un estilo de liderazgo tenga éxito.

Por otra parte, hemos obtenido que las empresas de fabricación emplean en mayor medida prácticas de alto rendimiento, contradiciendo la hipótesis planteada. Este resultado apoya, no obstante, el obtenido por HUNTER (2000). Ello puede ser debido a que las prácticas de alto rendimiento analizadas en nuestro trabajo —TQM y equipos autogestionados— se aplican en mayor medida en el sector servicios, tal y como observó HUNTER (2000). Ello no implica necesariamente que el sector servicios no aplique prácticas de alto rendimiento, sino que las que aplica son diferentes, predominando el horario flexible o el trabajo compartido.

Respecto al tamaño de la empresa, hemos analizado su posible influencia tanto a través de medidas objetivas, como «número de trabajadores fijos de plantilla» o «número de trabajadores totales en plantilla», como de medidas subjetivas, tal como «tamaño de la empresa respecto a la media del sector». Hemos tomado esta última como referencia porque, en primer lugar, la heterogeneidad de las empresas integrantes de la muestra podía distorsionar los resultados y, en segundo lugar, para evitar los problemas asociados a la colinealidad existente entre el número de trabajadores y la edad de las empresas de la muestra. Respecto a esta última variable —edad— tampoco obtuvimos resultados significativos. Ello puede confirmar el hecho de que las nuevas tendencias en recursos humanos no se circunscriben exclusivamente a grandes empresas con una larga trayectoria en el sector. Por contra, existen muchas pequeñas y medianas empresas que están tomando conciencia de la importancia de las personas en el éxito de la empresa y por ello dirigen sus esfuerzos hacia la creación y mantenimiento de las capacidades generadas por el factor humano. Por tanto, no podemos afirmar que el tamaño o la edad condicionen la adopción de determinadas prácticas de recursos humanos, ya que podemos encontrarlos tanto con empresas jóvenes y de reducida dimensión que implementan prácticas de alto rendimiento, como con grandes empresas consolidadas en el mercado.

Finalmente, no podemos afirmar que la orientación estratégica de la empresa determine el tipo de prácticas de recursos humanos que implementa. Si bien existe una correlación positiva entre ambas, la falta de significación de la misma no nos permite validar de forma absoluta esta hipótesis. Ello parece confirmar que, si bien tradicionalmente se ha atribuido este tipo de prácticas exclusivamente a empresas que basaban su ventaja competitiva en la diferenciación de los productos, no necesariamente son las únicas. Como afirma PFEFFER (1998), una estrategia fundamentada en los costes no tiene necesariamente por qué versar sobre costes laborales, o incluso no sería incompatible una estrategia de costes con inversiones elevadas en personal. Un ejemplo claro de esta argumentación es el estudio de casos de ICHNIOWSKY (1992), quien observó que en empresas donde se implementaron prácti-

cas de alto rendimiento, su rentabilidad se triplicó incluso cuando sus costes laborales habían aumentado en un 40 por 100.

Cuando los empleados tienen un conocimiento y unas habilidades excepcionales, y están motivados para aplicarlas, es lógico pensar que dichas habilidades serán igualmente útiles tanto en una estrategia de costes como en una estrategia de diferenciación. Ello tiene su explicación en el hecho de que no parece lógico reducir costes sin el compromiso de la fuerza laboral, sus sugerencias para mejorar el proceso y sus esfuerzos para aumentar la eficiencia. No obstante, el hecho de que la mayoría de las empresas de la muestra no se decantara de forma clara sobre un tipo u otro de orientación estratégica —el 64,6 por 100 de la muestra consideró que su estrategia se basaba en una combinación de costes y diferenciación— nos hace tomar con cautela los resultados obtenidos, sin poder decantarnos de forma explícita acerca de la influencia de la estrategia competitiva sobre el tipo de prácticas de recursos humanos que implementan las empresas.

5. Limitaciones del estudio

No queremos concluir este trabajo sin mencionar las limitaciones del mismo. La primera, y quizá la más importante, es la dificultad que existe a la hora de establecer relaciones causales entre la variable dependiente —prácticas de recursos humanos— y las variables independientes cultura y estilo directivo. Reconocemos la posible existencia de una relación circular en la causalidad; es decir, la cultura induce a una serie de prácticas de recursos humanos y éstas, a su vez, pueden influir en la cultura de la empresa; este argumento también es aplicable al estilo directivo. Esta problemática no es ajena a la literatura relativa a los recursos humanos de la empresa. De hecho, los más prestigiosos investigadores sobre la materia incluyen una reflexión final en sus trabajos, reconociéndola como una limitación inherente a cualquier estudio de naturaleza empírica. A modo de ejemplo cabe citar los siguientes: OSTERMAN (1994), WRIGHT *et al.* (1999), HUSELID *et al.* (1997), FEY *et al.* (2000), MARCHINGTON y GRUGULIS (2000), KAMOCHÉ (2001) y RICHARD y JOHNSON (2001). Reconociendo tales limitaciones, pero asumiendo que para realizar un estudio es necesario tomar la realidad en un momento dado, nosotros hemos optado por considerar que la cultura y el estilo directivo influyen sobre las prácticas que la empresa diseña e implementa. Ello no supone obviar el hecho de que puede existir, y de hecho existe, una retroalimentación entre ellas. Este planteamiento está basado en trabajos que asumen tal dirección en la causalidad. Entre ellos, cabe citar el trabajo de LAWRENCE y LORSCH (1987), en el que se considera que la cultura puede facilitar la implantación de una determinada estrategia; asimismo, VERBURG *et al.* (1999) llegan a la conclusión de que la cultura puede explicar el tipo de prácticas de recursos humanos empleadas por las empresas, e ICHNIEWSKY *et al.* (1996) observan la influencia de los equipos directivos sobre las prácticas de recursos humanos que adoptan las empresas.

Otra posible limitación de este trabajo es la posibilidad de que cultura y prácticas de recursos humanos se fundan en un mismo concepto, e igualmente sucedería con el estilo directivo. En este sentido, considerando que la cultura es «*un stock de información que la organización posee y que transmite a los miembros que se incorporan a ella*» (SALAS, 2000), es posible interpretar que la cultura refleja una for-

ma de pensar, mientras que las prácticas de recursos humanos pueden ser interpretadas como un modo de transmisión de la misma. Desde esta perspectiva, el modo en que se difunde/propaga dicha cultura puede ser muy diferente, desembocando en prácticas de recursos humanos muy diversas. Desde tal perspectiva, no es posible considerar la cultura y las prácticas de recursos humanos como una misma realidad. Y de la misma forma, la posible fusión de conceptos entre cultura y estilo directivo sólo podría generarse a partir de una definición amplia de los mismos, cosa que en este trabajo no ha sucedido.

Otra limitación del trabajo es la relativa al tipo de datos utilizados. Se puede recurrir a medidas objetivas —resultados contables, bursátiles, financieros— o, como ha sido nuestro caso, a medidas cualitativas con base en cuestionarios dirigidos al personal de la empresa. Hemos basado nuestra decisión en BURGEOS (1980) y HITT (1988). El primero indica que la opinión del personal ejecutivo sobre el significado de los ratios y su medida es tan importante como el propio contenido informativo. El segundo señala que las medidas objetivas no son suficientes para captar la esencia de conceptos complejos. Asimismo, varios trabajos empíricos, especialmente los efectuados por LAWRENCE y LORSCH (1987), ponen en evidencia las correlaciones existentes entre las medidas objetivas y subjetivas, lo que permite justificar que los estudios empíricos, en general, se hayan orientado hacia medidas subjetivas con base en encuestas a responsables de la empresa. No obstante, y como posible extensión futura de este trabajo, nos proponemos completar la base de datos con información objetiva, así como la inclusión en el modelo de variables tales como la influencia sindical o el grado de desarrollo internacional como factores determinantes de la adopción de prácticas de alto rendimiento.

Otra limitación es el sesgo de la fiabilidad de la información suministrada por el encuestado, y que hace referencia tanto a la autoevaluación positiva que tienen a hacer los encuestados sobre sus propios resultados, como en la distinta consideración de la forma en que las empresas implementan las prácticas de recursos humanos. Como observaron WOOD y MENEZES (1998), todas las empresas tienen un cierto grado de implantación de prácticas de alto rendimiento. Un error de interpretación de los niveles en dichas prácticas, o una sobrevaloración de las mismas por parte de los encuestados, es un riesgo presente en cualquier estudio de esta naturaleza y que probablemente puede haber distorsionado en cierta medida los resultados.

Finalmente, una limitación muy importante y a la que queremos hacer referencia expresa es la tasa de respuesta. En este sentido, ICHNIEWSKI *et al.* (1996) plantean que para evitar sesgos en las investigaciones lo mejor es emplear una muestra grande y obtener una tasa de respuesta elevada, si bien reconocen que combinar ambos objetivos es muy difícil. Desde esta perspectiva, y siendo conscientes de los problemas inherentes a una tasa de respuesta reducida, consideramos más apropiado emplear una base de datos de gran tamaño, dado que esta característica constituía una aportación importante de este trabajo. El problema fundamental que de ello se deriva es la dificultad para validar hipótesis, si bien existen trabajos, considerados referentes básicos en la literatura estratégica de recursos humanos, con tasas de respuesta muy reducidas; entre ellos, cabe citar DELANEY *et al.* (1989), DELEREY y DOTY (1996) y HUSELID y BECKER (1995), con tasas de respuesta del 6,5, el 11 y el 6,2 por 100, respectivamente. No obstante, el objetivo fundamental de este trabajo

ha sido ilustrar una serie de relaciones que constituyan una fuente de generación de ideas y, desde esta perspectiva, debe ser interpretado como un estudio exploratorio que permita plantear futuras líneas de investigación que puedan ser objeto de constatación empírica en poblaciones más reducidas.

6. Bibliografía

- ARTHUR, J. B. (1994): «Effects of human resource management systems on manufacturing performance and turnover», *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 670-687.
- AZFAR Y DANNINGER (2001): «Profit sharing, employment stability, and wage growth», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54, núm. 3, pp. 619-662.
- BARNEY, J. B., y WRIGHT, P. M. (1998): «On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage», *Human Resource Management*, vol. 37, núm. 1, pp. 31-46.
- BATT, R. (2000): «Strategic segmentation in front-line services: matching customers, employees and human resource systems», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, núm. 3, pp. 540-561.
- BOLTON, M. K. (1993): «Organization, innovation and substandard performance: when is necessity the mother of innovation?», *Organization Science*, vol. 4, núm. 1, pp. 57-75.
- BOWEN, D. E., y SCHNEIDER, B. (1988): «Services marketing and management: implications for organizational behavior», *Research Organizational Behavior*, vol. 10, pp. 43-80.
- BOXAL, P. F. (1996): «The strategic HRM debate and the resource based view of the firm», *Human Resource Management Journal*, vol. 6, núm. 3, pp. 59-75.
- BURGEOS, B. C. (1980): «Performance and consensus», *Strategic Management Journal*, vol. 1, núm. 2, pp. 227-248.
- CARMELO, C.; MARTIN, F., y VALLE, R. (2000): «Capacidades intangibles y orientación estratégica de las empresas españolas», *Revista Asturiana de Economía*, vol. 19, pp. 181-204.
- CHANDLER, A. (1962): *Strategy and structure: chapters in the history of the american enterprise*, MA: MIT Press, Cambridge.
- DELEREY, J. E., y DOTY, 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, pp. 820-825.
- DIERCKX, I., y COOL, K. (1989): «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, vol. 35, pp. 1504-1511.
- DOLAN, S.; SCHULER, R., y VALLE, R. (1999): *La Gestión de los Recursos Humanos*, McGraw-Hill, Madrid.
- 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. 3, pp. 656-670.
- EREZ, M. (1995): «Prospects of participative management in developing countries: the role of socio-cultural environment», en SAUNDERS, D. M., y KANUNGO, T. N. (eds.), *New Approaches to Employee Management*, JAI Press, Greenwich, CT.
- FOMBRUN, C. J.; TICHY, N. M., y DEVANNA, M. A. (1984): *Strategic human resource management*, Wiley, Nueva York.
- GEARY, J. K. (1999): «The new workplace: change at work in Ireland», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, núm. 5, pp. 870-890.
- GODARD, J. (1991): «The progressive HRM paradigm. A theoretical and empirical re-examination», *Relations Industrielles*, vol. 46, núm. 2, pp. 378-400.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B., y CARDY, R. L. (1997): *Gestión de recursos humanos*, Prentice Hall, Madrid.
- GRANT, R. M. (1996): «Toward a knowledge-based theory of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 109-122.
- HAMEL, G., y PRAHALAD, C. K. (1994): *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- HANNAN, M. T., y FREEMAN, J. (1977): «The population ecology of organizations», *American Journal of Sociology*, vol. 82, pp. 929-964.
- HARTNETT, M. (1996): «Men's warehouse tailors employee support programs», *Stores*, pp. 47.
- HITT, M. A. (1988): «The measuring of organizational effectiveness: multiple domains and constituencies», *Management International Review*, vol. 28, núm. 2, pp. 28-40.
- HOFER, C. W., y SCHENDEL, D. (1978): *Strategy formulation: Analytical concepts*, St. Paul: West.
- HOFSTEDE, G. (1991): *Cultures and organizations*, Sage, Beverly Hills, CA.
- HUNTER, L. W. (2000): «The adoption of innovative work practices in service establishments», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, núm. 3, pp. 477-496.
- HUSELID, M. A. (1995): «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, vol. 38, núm. 3, pp. 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, núm. 1, pp. 171-188.
- ICHNIOWSKI, C. (1992): «Human resource practices and productive labor-management relations», en LEWIN, D.; MITCHELL, SHERER, O., y MADISON, P. (eds.), *Research frontiers in industrial relations and human resources*, WI: Industrial Relations Research Association.
- ICHNIOWSKI, C.; KOCHAN, T. A.; LEVINE, D.; OLSON, C., y STRAUSS, G. (1996): «What works at work: overview and assessment», *Industrial Relations*, vol. 35, pp. 325-332.
- ICHNIOWSKI, C., y SHAW, K. (1995): «Old dogs and new tricks: determinants of the adoption of productivity-enhancing work practices», *Brookings papers on economic activity: Microeconomics*, Brookings Institute, Washington, DC.
- JENSON, A. R. (1980): *Bias in mental testing*, The Free Press, Nueva York.
- KOTTER, J. P. (1990): *A force for change: how leadership differs from management*, The Free Press, Nueva York.
- LAWRENCE, P. y LORSCH, J. (1987): *Organization and its environment*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- 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, pp. 454-470.
- MACDUFFIE, J. P. (1995): «Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, pp. 197-221.
- MAHONEY, J., y PANDIAN, J. (1992): «The resource-based view within the conversation of strategic», *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 363-380.
- MARCHINGTON, M., y GRUGULIS, I. (2000): «"Best practice" human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, núm. 6, pp. 1104-1121.
- MILES, R.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D., y COLEMAN, H. J., Jr. (1978): «Organization strategy, structure, and process», *Academy of Management Review*, vol. 3, pp. 546-662.
- MINTZBERG, H. (1978): «Patterns in strategy formulation», *Management Science*, vol. 24, pp. 934-948.
- NEWTON, L. (2001): «Team rewards: how far have we come?», *Human Resource Management*, vol. 20, núm. 1, pp. 73-86.

- PETERAF, M. A. (1993): «The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view», *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- PFEFFER, J. (1994): *Competitive advantage through people*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- PFEFFER, J. (1998): *La ecuación humana*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- PIL, F. K., y MACDUFFIE, P. (1996): «The adoption of high-involvement work practices», *Industrial Relations*, vol. 35, pp. 4213-455.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*, Free Press, Nueva York.
- PORTER, M. E. (1985): *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, Nueva York.
- PURCELL, J., y AHLSTRAND, B. (1994): *Human resource management in the multi-divisional company*, Oxford University Press, Oxford.
- REED, R., y DEFILIPPI, R. J. (1990): «Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage», *Academy of Management Review*, vol. 15, pp. 88-102.
- SALAS, V. (2000): «La cultura en las organizaciones», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 7, pp. 341-364.
- SCULLION, H., y STARKEY, K. (2000): «In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, núm. 6, pp. 1061-1081.
- SHEPPECK, M. A., y MILITELLO, J. (2000): «Strategic HR configurations and organizational performance», *Human Resource Management*, vol. 39, núm. 1, pp. 5-16.
- SHERIDAN, J. E. (1992): «Organizational culture and employee retention», *Academy of Management Journal*, vol. 35, pp. 1036-1056.
- SMITH, A., y HAYTON, G. (1999): «What drives enterprise training? Evidence from Australia», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, núm. 2, pp. 251-272.
- SNOW, C., y SNEEL, S. (1992): «Staffing as strategy», en SCHMIDT, N., y BORMAN, W. (eds.), *Personnel selection*, vol. 4, Jossey-Bass, San Francisco.
- STACE, D. A., y DUNPHY, D. C. (1991): «Beyond traditional paternalistic and developmental approaches to organizational change and human resource strategies», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 2, núm. 3, pp. 263-283.
- TERPSTRA, D., y ROZELL, E. (1993): «The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance», *Personnel psychology*, vol. 46, pp. 27-48.
- ULRICH, D. (1998): «Intellectual capital = competence × commitments», *Sloan Management Journal*, vol. 4, pp. 15-26.
- VERBURG, R. M.; DRENTH, P. J. D.; KOOPMAN, L. P.; MUIJEN, J. J., y WANG, Z. M. (1999): «Managing human resources across cultures: a comparative analysis of practices in industrial enterprises in China and the Netherlands», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, núm. 3, pp. 391-410.
- WRIGHT, P. M.; McMAHAM, G. C., y McWILLIAMS, A. (1994): «Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, núm. 2, pp. 301-326.
- WRIGHT, P. M.; SMART, D. L., y McMAHAM, G. C. (1995): «Matches between human resources and strategy among NCCA basketball teams», *Academy of Management Journal*, vol. 38, núm. 4, pp. 1052-1074.
- YOUNDT, M. A.; SNEEL, S. A.; DEAN, J. W. Jr., y LEPAK, D. (1996): «Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance», *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 836-866.