

# LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS DE LA ECONOMÍA SOCIAL: PROPUESTA DE UN MODELO INTEGRADOR DESDE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

**Felipe Hernández Perlino**, Universidad de Castilla-La Mancha

**Isidro Peña García-Pardo**, Universidad de Castilla-La Mancha

## RESUMEN:

Este trabajo se sitúa en la línea de investigación que analiza la relación entre la estrategia de recursos humanos y los resultados. En concreto, propondremos un modelo integrador de las principales perspectivas teóricas que han servido para articular la investigación empírica: a) Teoría de Recursos y Capacidades –fundamentados principalmente en la creación por parte de la empresa de capital humano, que se constituya en la base para la consecución de ventajas competitivas; y b) Teoría del Comportamiento –en tanto que la mejora de los resultados además de una fuerza de trabajo altamente formada y capacitada, requiere que se manifiesten determinados comportamientos y actitudes–.

**Palabras clave:** Recursos Humanos; Teoría de Recursos y Capacidades; Teoría del Comportamiento.

## 1. INTRODUCCIÓN

La Dirección Estratégica de Recursos Humanos es un campo que ha experimentado un importante desarrollo desde los años 90 hasta la actualidad. A partir de los 90 aparece un gran número de trabajos en los que se analiza como las diferentes políticas de recursos humanos influyen positivamente en los resultados empresariales. Estas investigaciones han tomado diferentes bases teóricas entre las que destacan la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría del Comportamiento. Sin embargo, a pesar de la variedad de estudios, enfoques adoptados y metodología estadística, aún no se ha podido esclarecer exactamente la forma y en qué condiciones la estrategia de recursos humanos puede convertirse en una fuente para la consecución de ventajas competitivas. Con este trabajo, pretendemos dar un paso más en este análisis integrando las dos principales perspectivas teóricas en este campo. Con ello, superaremos las limitaciones propias de la adopción de un único enfoque, que puede ser insuficiente para explicar la forma en la que un activo con implicaciones de tipo psicológico, como es el factor humano, puede contribuir al éxito organizacional

En concreto, y a partir de una revisión teórica de la literatura que aborda las relaciones recursos humanos-resultados, en línea con la propuesta de Takeuchi (2003) propondremos un modelo integrador de las principales perspectivas teóricas que han servido para articular la investigación empírica: a) Teoría de Recursos y

Capacidades –fundamentados principalmente en la creación de la empresa de capital humano<sup>1</sup>–; y b) Teoría del Comportamiento –en tanto que la mejora de los resultados además de una fuerza de trabajo altamente formada y capacitada, requiere que se manifiesten determinados comportamientos y aptitudes–.

## **2. IMPACTO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES**

A partir de la década de los 90, surgen numerosos trabajos que analizan empíricamente cómo la manera en que las empresas gestionan sus recursos humanos condiciona sus resultados, circunstancia que, como hemos indicado anteriormente, se constituye en uno de los elementos característicos del enfoque estratégico que ha adquirido la Dirección de Recursos Humanos en los últimos años.

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

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

---

<sup>1</sup> Delery y Shaw (2001) afirman que la aplicación de una serie de prácticas de recursos humanos no genera ventajas competitivas *per se*, sino que las mismas se originan en los recursos humanos que la empresa atrae, crea y mantiene.

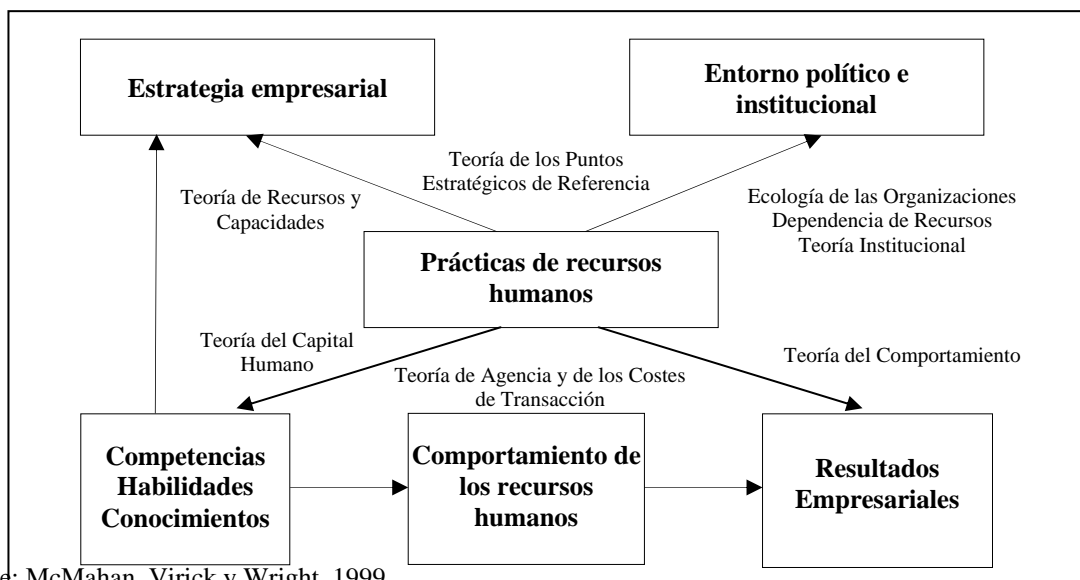
1984; Schuler y Jackson, 1987). A fin de describir la justificación principal del enfoque contingente, Delery y Doty (1996) afirman que la relación entre el uso de prácticas específicas de recursos humanos y los resultados organizacionales depende de la estrategia empresarial, de manera que las mejores prácticas son aquellas que mejor se ajustan a la estrategia desarrollada por la empresa. Este enfoque está fundamentado en las teorías de tipo estratégico propuestas por Guest (1997), según las cuales la Dirección de Recursos Humanos se encuentra afectada por una serie de variables del contexto empresarial, y el éxito de la organización y de las políticas de personal aplicadas dependen directamente de su consideración y de la adaptación de la empresa a dichas circunstancias.

### 3. PERSPECTIVAS TEÓRICAS EN EL CAMPO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

La Dirección de Recursos Humanos ha sido abordada desde distintas perspectivas basadas en la psicología, economía, *management* y sociología, centrándose en distintos aspectos del proceso (Wright y McMahan, 1992; Schuler y Jackson, 1995; McMahan, Virick y Wright, 1999; Bamberger y Meshoulam, 2000).

En la siguiente ilustración recogemos una clasificación de las principales perspectivas y teorías que han servido de base y, a partir de las cuales, se ha articulado la investigación empírica en este campo, ofrecida por McMahan *et al.* (1999), quienes además consideran una serie de variables condicionantes de la efectividad de la gestión de personal y la justificación teórica de su influencia en la Dirección de Recursos Humanos.

**Ilustración 1: Aproximaciones Teóricas a la Dirección de Recursos Humanos**



Fuente: McMahan, Virick y Wright, 1999

Dentro de estas perspectivas teóricas, en este trabajo nos centraremos en las que a nuestro juicio han tenido y tienen una mayor repercusión en la investigación empírica: Teoría de Recursos y Capacidades y Teoría del Comportamiento.

### 3.1. TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

La Teoría de Recursos y Capacidades supone un desplazamiento del análisis estratégico desde el sector industrial hacia la empresa (Prahalad y Hamel, 1990). La teoría de la empresa basada en los recursos profundiza en los factores que determinan la diferencia de beneficios, incidiendo no tanto en aspectos cuantitativos, como inversiones de equipo o dimensión, que son fáciles de imitar por parte de los competidores (Becker y Huselid, 1998), sino más bien en activos no observables y específicos, como recursos, habilidades de los miembros de la empresa, rutinas organizativas y cultura empresarial. Se estudia la competencia a través de recursos y capacidades, más que a través de productos y negocios. La teoría de la empresa basada en los recursos tiende a considerar las diferencias de desempeño entre empresas como resultado de diferencias en eficiencia más que de diferencias en poder de mercado (Foss, Knudsen y Montgomery, 1995).

La competitividad de la empresa depende entonces de su capacidad para configurar un conjunto único de recursos difícilmente imitables por los competidores que, movilizados con la ayuda de los sistemas de organización y gestión que desarrolle la empresa, le aportará una serie de capacidades distintivas que le permitan generar una renta sostenible a largo plazo (Fernández Rodríguez, 1995). Según esta teoría, para que un recurso se constituya en fuente de ventaja competitiva debe cumplir determinadas características: añadir valor a la empresa, ser único y raro, no imitable y no tener sustitutos directos, características que cumplen los recursos humanos (Wright y McMahan, 1992; Wright, McMahan y McWilliams, 1994; Becker y Gerhart, 1996; Kamoche, 1996; Barney y Wright, 1998; Valle Cabrera, 2003).

La Teoría de la Empresa Basada en los Recursos, con carácter tradicional ha trabajado bajo el supuesto de la existencia de un equilibrio estático, fundamentándose principalmente en el supuesto de “no imitabilidad”, ignorando que los cambios que se producen en el entorno pueden anular las fortalezas en las que la empresa fundamenta su competitividad (Mahoney, 1995; Teece, Pisano y Shuen, 1997). El abandono de este supuesto de estabilidad, nos acerca a una aproximación dinámica de la Teoría de Recursos y Capacidades desde la que se reconoce la necesidad de renovar, relocalizar o reutilizar los recursos para mantener ventajas competitivas en un entorno como el actual caracterizado por su dinamicidad (Chan, Shaffer y Snape, 2004).

En cuanto a las principales implicaciones de la consideración de la Teoría de Recursos y Capacidades en el campo de la Dirección de Recursos Humanos podemos destacar, por un lado, el reconocimiento de la necesidad de aplicar sistemas o conjuntos de prácticas de recursos humanos para mejorar la competitividad de la empresa. Así, en el análisis de la relación entre los recursos humanos y los resultados, se ha pasado del estudio de prácticas aisladas al estudio de sistemas de prácticas coherentes entre sí. Por otra parte, se reconoce la importancia determinante del factor humano en el éxito de la organización (Capelli y Singh, 1992). Las diferentes políticas de recursos humanos –formación, selección, diseño de puestos...- son herramientas que permiten que los recursos humanos cumplan las características deseables de todo recurso desde esta perspectiva teórica para constituirse en fuente de ventajas competitivas.

Por último, la aproximación dinámica de esta teoría ha justificado la consideración de variables intermedias en la relación recursos humanos-resultados como el capital humano de la organización (Becker, Huselid, Pickus y

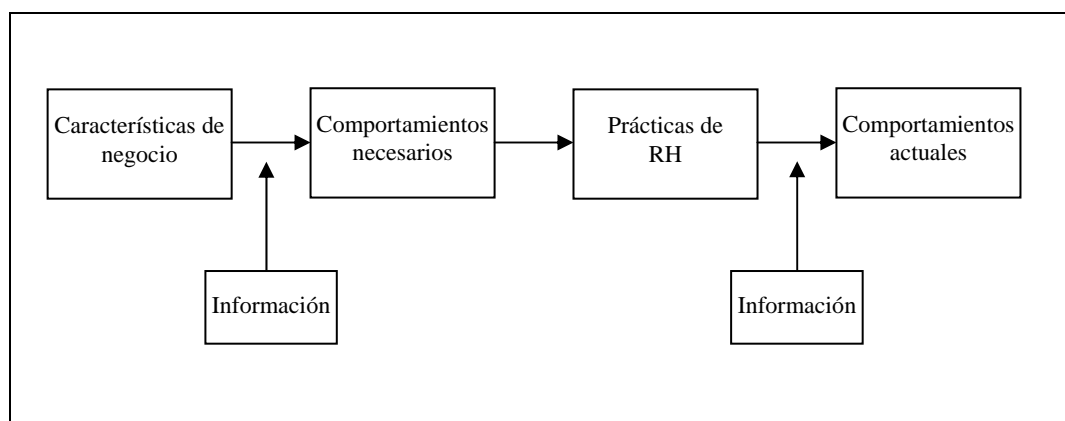
Spratt, 1997; Takeuchi, 2003; Saá y García-Falcón, 2004; Youndt y Snell, 2004) o la cultura organizativa (Chan *et al.*, 2004) e interacciones entre diferentes dimensiones organizativas.

### 3. 2. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

La Teoría del Comportamiento puede ser considerada como una de las bases teóricas más utilizadas dentro de la perspectiva contingente en el ámbito de los recursos humanos. La misma está fundamentada en la asunción de que diferentes estrategias requieren de diferentes comportamientos, actitudes y habilidades de los trabajadores (Schuler, 1987).

Según esta teoría, las prácticas de recursos humanos tendrán un efecto directo sobre el comportamiento de los empleados<sup>2</sup> que se traduce en mejoras de los resultados organizacionales (Lawler, 1986; Huselid, 1995; Becker, Huselid, Pickus y Spratt, 1997; Guest, 1997; Appelbaum *et al.*, 2000; Takeuchi, 2003), de manera que la empresa debe aplicar un conjunto de prácticas de personal coherentes con las necesidades de negocio – Ilustración 2 –.

**Ilustración 2: La Teoría del Comportamiento aplicada al Estudio de la Efectividad de la DRH**



Fuente: McMahan *et al.* (1999)

En este sentido, Huselid afirma que la adopción de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento favorecerá la mejora en las habilidades de los trabajadores y en su motivación. En este trabajo nos centraremos en la necesidad de conseguir una serie de comportamientos por parte de los recursos humanos. De hecho, Huselid (1995) afirma que no se obtendrá todo el resultado potencial de esta mejora del capital humano de la empresa, si no se consigue que los trabajadores desarrollen todas estas habilidades en su trabajo diario. Partiendo de este planteamiento, afirma que el aumento en la motivación de los trabajadores puede ser conseguido mediante la aplicación de una serie de prácticas de recursos humanos que incluyen la evaluación individual o en grupos, su vinculación con la retribución o la utilización de sistemas de promoción interna que permitan el desarrollo de

<sup>2</sup> Concretamente sobre los resultados de recursos humanos: rotación, absentismo, esfuerzo, satisfacción y cooperación.

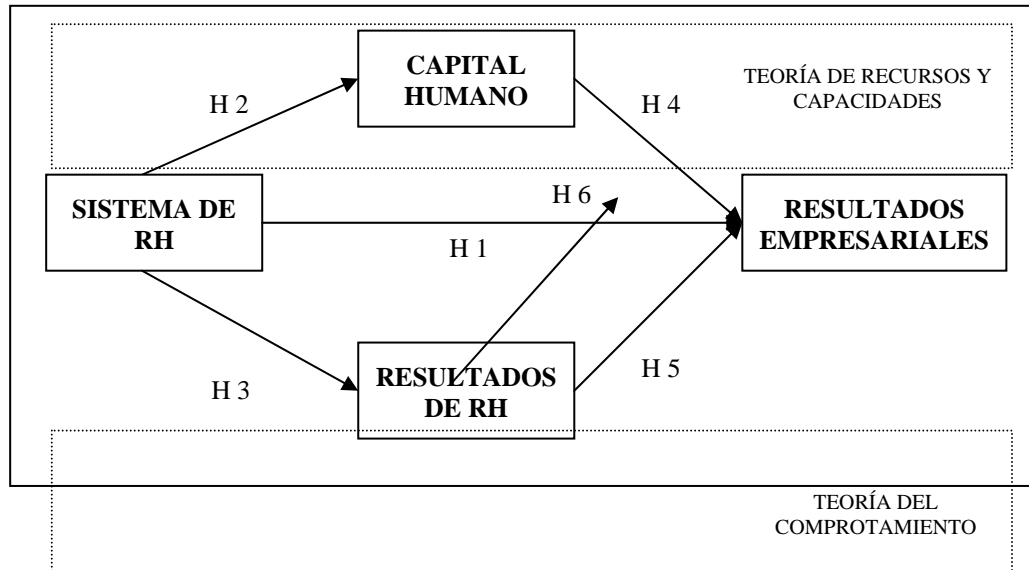
los empleados. El autor entiende, por lo tanto, que gran parte de la contribución hecha por los empleados puede ser regulada y potenciada por las políticas y prácticas establecidas por la Dirección.

Un marco teórico adicional utilizado en el análisis de la relación entre las actitudes y comportamientos de los trabajadores y los resultados empresariales, es la Teoría del Intercambio Social, centrándose en la manera en que los individuos responden de manera equivalente al apoyo recibido por parte de la empresa. Cuando las percepciones del trabajador son positivas aumenta su compromiso con la empresa, su grado de implicación, el nivel de satisfacción laboral, lo que se traduce en resultados superiores para la empresa. En este sentido, Wayne, Shore y Liden (1997) encontraron una relación directa entre las prácticas de recursos humanos desarrolladas por la organización con la percepción del trabajador sobre el apoyo recibido por parte de la empresa.

#### 4. MODELO PLANTEADO

Como hemos dicho anteriormente, con este trabajo pretendemos integrar las perspectivas teóricas, que con carácter más general han sido utilizadas para articular la investigación en este campo. El modelo recogido en la siguiente ilustración pretende integrar ambas perspectivas teóricas.

**Ilustración 3: Modelo integrador de la relación sistema de recursos humanos- resultados**



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar planteamos la relación que con carácter general ha sido testada en un amplio número de investigaciones que relacionan la aplicación de sistemas de recursos humanos de alto rendimiento en los

resultados empresariales (Huselid, 1995; Wright *et al.*, 1995; Kalleberg *et al.*, 1996; Youndt *et al.*, 1996; Conyon y Read, 1999; Bae y Lawler, 2000; Guthrie, 2001; Bae, Chen, Wan, Lawler y Walumbwa, 2003; Guest *et al.*, 2003; Chan *et al.*, 2004). En concreto, planteamos que:

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

La segunda de las relaciones recogidas en el mismo, hace referencia al efecto positivo que tiene sobre la creación de capital humano la aplicación de sistemas de recursos humanos de alto rendimiento tal y como proponen Collins (2000), Takeuchi (2003), Saá y García-Falcón (2004) y Youndt y Snell (2004).

Estos sistemas de recursos humanos de alto rendimiento incluyen variables tales como la formación que permite la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, técnicas rigurosas de selección que garantizan el talento y capacidad de los trabajadores contratados, incentivos que favorecen la búsqueda por parte de los trabajadores de nuevas destrezas, salarios competitivos que retengan a los trabajadores más válidos, un diseño de puestos que resulte motivador y favorezca el aprendizaje constante, sistemas de promoción y estabilidad laboral que sean percibidos por parte de los trabajadores como indicadores del compromiso de la organización y mecanismos de participación que fomenten la transmisión de conocimiento dentro de la organización. La hipótesis planteada es la siguiente:

*HIPÓTESIS 2: La aplicación de sistemas de recursos humanos de alto rendimiento repercute positivamente en el capital humano existente en la organización.*

En tercer lugar, analizamos la relación entre el sistema de recursos humanos aplicado y los resultados directamente relacionados con los recursos humanos. Dentro de la literatura, existen numerosos trabajos que analizan la influencia positiva de la utilización de sistemas de alto rendimiento sobre aspectos tales como: **satisfacción de los empleados** (Katz, Kochan y Weber, 1985; Krueger y Rouse, 1998; Hoque, 1999; Bae y Lawler, 2000; Fey, Björkman y Pavlovskaya, 2000; Arcand, Bayad y Fabi, 2002), **compromiso** (Hoque, 1999; Bae y Lawler, 2000), **rotación** (Bird y Beechler, 1995; Huselid, 1995; Krueger y Rouse, 1998; Batt, 2002; Guest, Michie, Conway y Sheehan, 2003; Hartog y Verbug, 2004), **nivel de absentismo** (Katz *et al.*, 1985; D'Arcimoles, 1997; Krueger y Rouse, 1998; Boselie, Paauwe y Richardson, 2003; Hartog y Verbug, 2004) y **capacidad para atraer y retener personal con talento** (Fey *et al.*, 2000; Ordiz, 2000; Gelade e Ivery, 2003). En este sentido, Wright, McCormick, Sherman y McMahan (1999) afirman que: a) técnicas rigurosas de selección aseguran el ajuste entre el trabajador y la cultura organizativa, lo que redundará con su nivel de satisfacción; b) que los programas formativos permiten a la organización transmitir los principales objetivos empresariales; y c) que la retribución variable orienta el esfuerzo y motivación de los trabajadores a las consecución de las metas fijadas por la organización. Con carácter general, estas prácticas de alto rendimiento son percibidas por los trabajadores como un signo de compromiso de la organización (Batt, 2002), y repercute positivamente en los aspectos anteriormente mencionados. En base a estas aportaciones proponemos la siguiente relación:

*HIPÓTESIS 3: La aplicación de sistemas de prácticas de alto rendimiento repercute positivamente sobre los resultados relacionados directamente con los recursos humanos.*

La cuarta hipótesis hace referencia al papel que desempeña el capital humano en la relación anteriormente descrita. Tomando como base teórica la Teoría de Recursos y Capacidades, Delery y Shaw (2001) afirman que: a) el capital humano puede constituirse en fuente de ventaja competitiva; b) que las actividades de Dirección de Recursos Humanos son las que tienen una mayor influencia sobre el capital humano de la empresa. En este sentido Becker y Gerhart (1996) afirman que la aplicación de sistemas de recursos humanos de alto rendimiento no tiene por qué influenciar positivamente a los resultados *per se*, sino que es necesario un incremento previo en el capital humano de la organización. Empíricamente, esta circunstancia ha sido validada en trabajos como los de Takeuchi (2003), Saá y García-Falcón (2004) o Youndt y Snell (2004). La relación planteada es la siguiente:

*HIPÓTESIS 4: El capital humano media en la relación entre el sistema de recursos humanos de alto rendimiento y los resultados empresariales.*

Con las dos últimas hipótesis, tomando como base teórica la Teoría del Comportamiento analizamos, en primer lugar, y al igual que para la anterior, el efecto de mediación que los resultados relacionados directamente con los recursos humanos desempeñan en la relación sistema de recursos humanos-resultados.

Becker *et al.* (1997) proponen un modelo de siete etapas donde se analiza la relación existente entre la estrategia empresarial y el valor de mercado de la empresa. Así, se reconoce que la estrategia determina el sistema de recursos humanos a utilizar, el cual incide sobre las habilidades de los empleados, su motivación, diseño de puestos y estructura organizativa. Dichas variables se encuentran estrechamente relacionadas con la productividad, creatividad y esfuerzo de los trabajadores, y a su vez con mayores niveles de beneficio y crecimiento, lo que implica un mayor valor de mercado de la empresa.

Guest (1997) señala una serie de prácticas, cuya aplicación tendrá un efecto concreto sobre el comportamiento de los individuos, el cual se traducirá en el cumplimiento de una serie de objetivos de recursos humanos y de objetivos organizacionales. Esta circunstancia ha sido validada empíricamente en trabajos como los de Huselid (1995), Gelade e Ivery (2003) o Wright, Gardner y Moynihan (2003). La hipótesis queda formulada de la siguiente manera::

*HIPÓTESIS 5: Los resultados relacionados directamente con los recursos humanos -motivación, clima laboral, satisfacción en el trabajo, rotación y absentismo- median en la relación entre el sistema de prácticas de alto rendimiento y los resultados empresariales.*

Con la última de las propuestas intentamos integrar las dos perspectivas teóricas consideradas en el trabajo, proponiendo que la relación entre el capital humano existente en la organización y los resultados empresariales se encuentra moderada por aquellos indicadores relacionados directamente con los recursos humanos.



De esta forma, reconocemos que disponer del capital humano adecuado es una condición necesaria pero no suficiente para la obtención de resultados superiores, de tal forma que esta relación se encuentra supeditada a que la empresa consiga motivar a los trabajadores para que desarrollen ese capital humano, establecer un clima laboral favorable, altos niveles de satisfacción laboral y reducciones en los niveles de absentismo y rotación.

McDuffie (1995) reconoce que el proceso de gestión de personal se constituye en una herramienta clave que permite la consecución de ventajas competitivas siempre y cuando permitan el desarrollo de las habilidades y conocimientos necesarios y, a su vez, consigan que el personal se encuentre motivado para su utilización. Por otro lado, Wright y Snell (1991) que las empresas exitosas deben poseer trabajadores motivados y comprometidos con los en el cumplimiento de los objetivos organizativos. Teniendo en cuenta la necesidad de conseguir unos requerimientos en cuanto a las circunstancias que rodean la realización del trabajo, vinculadas directamente con los trabajadores como garantía del éxito de las actividades de personal desarrolladas, proponemos lo siguiente:

*HIPÓTESIS 6: Los resultados directamente relacionados con los recursos humanos moderan la relación entre el capital humano y los resultados empresariales siendo superiores en aquellas organizaciones que consiguen condiciones de trabajo más favorables en términos de motivación, clima laboral, satisfacción en el trabajo, rotación y absentismo.*

## **5. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES INCLUIDAS EN EL MODELO Y PROPUESTA DE OPERACIONALIZACIÓN**

### **5.1. DETERMINACIÓN DEL SISTEMA DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

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

Otro aspecto del sistema de recursos humanos es la **rigurosidad de las actividades de selección** desarrollada por la empresa, característica del proceso de contratación que asegura la idoneidad de los nuevos empleados a las necesidades de la empresa y su capacidad para desarrollar las políticas establecidas por la ésta.

Por otro lado, dentro del análisis del proceso de contratación, analizaremos el nivel de **estabilidad en el empleo** que las empresas ofrecen a sus empleados. Esta variable es un indicador del compromiso de la empresa con sus trabajadores (Pfeffer, 1998). Para su medición se incluyen cuatro ítems adaptados de Delery y Doty (1996),

relativos al tiempo de permanencia de los empleados en la compañía y al tipo de contrato que realiza la empresa. Para su medición se utilizó la escala desarrollada por Snell y Dean (1992)

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

La **participación** de los trabajadores determina el grado de intervención de los mismos en la toma de decisiones, así como la manera en que la empresa establece mecanismos para incorporar las percepciones y sugerencias de los individuos en el proceso de dirección. El establecimiento de mecanismos de participación incrementa la satisfacción de los empleados, motivación y su productividad (Pfeffer, 1998).

La variable **diseño amplio de puestos** intenta precisar en qué grado la compañía fomenta la rotación entre los distintos puestos y concede autonomía a los trabajadores para la realización de sus tareas. La misma será determinada mediante una escala compuesta por 4 ítems relativos a la amplitud y profundidad de los puestos de trabajo

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

Por otro lado, en cuanto a la forma de hacer operativo el sistema de recursos humanos, la tendencia principal en la literatura es la de construir un solo índice que, con carácter aditivo contenga un grupo de prácticas determinado, recogiendo aspectos relativos a la selección, formación, desarrollo, retribución y diseño de puestos. (Bae y Lawler, 2000; Ramsay *et al.*, 2000; Datta *et al.*, 2005). Becker y Huselid (1998) destacan que, sin estar exenta de limitaciones, ésta es la manera más indicada para construir un índice de recursos humanos por dos razones fundamentales: a) un solo índice es reflejo de la noción de un único sistema de Dirección de Recursos Humanos como activo estratégico; b) dado que este índice se construye a partir de combinaciones de los valores de las escalas, existen múltiples alternativas que permiten mejorar los resultados.

## **5.2. CAPITAL HUMANO**

El capital humano, puede ser definido como la capacidad colectiva de la organización para conseguir los resultados deseados mediante la utilización del conocimiento de los trabajadores, y puede ser considerado como la suma de la experiencia de los trabajadores, de sus conocimientos y de sus aptitudes (Tseng y James, 2005).

El capital humano existente en una organización puede convertirse en fuente de ventajas competitivas mejorando los niveles de productividad, así como la satisfacción de los clientes (Youndt y Snell, 2004). Para su medición se

considerará una escala compuesta por cinco ítems basada en el trabajo de Youndt y Snell (2004), relativos a aspectos como el nivel de habilidad de los trabajadores, experiencia, conocimiento y creatividad.

### 5.3. INDICADORES DE RESULTADO

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

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

Por otro lado, se considerarán resultados directamente relacionados con los recursos humanos para lo que se ha elaborado una escala específica con aspectos relativos a motivación, satisfacción de los trabajadores, clima laboral, rotación y absentismo. Estos resultados, tal y como queda planteado en el modelo, median en la relación entre el sistema de recursos humanos de alto rendimiento y los resultados empresariales y moderan la relación entre el capital humano existente en la organización y los resultados de tipo empresarial.

## 6. RESULTADOS DEL CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Las empresas objeto de estudio son aquellas entidades financieras pertenecientes a la Economía Social: Cooperativas de Crédito y Cajas de Ahorros. La recogida de datos se realizó mediante el envío de una encuesta postal, entre los meses de enero y junio de 2006, dirigida a los directores de recursos humanos de aquellas organizaciones con más de 20 empleados. En total recibimos 65 cuestionarios válidos.

El contraste de hipótesis fue realizado aplicando técnicas de regresión lineal. En todos los casos la introducción de las variables será realizada por fases, introduciendo en primer lugar la variable de control tamaño construida a partir del logaritmo del número de empleados.

En primer lugar, analizamos la influencia del sistema de recursos humanos de alto rendimiento sobre los resultados empresariales –modelo 1-, sobre el capital humano de la organización –modelo 2- y sobre los resultados relacionados directamente con los recursos humanos –modelo 3-.

TABLA 1: CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS 1, 2 Y 3		
	VARIABLE DEPENDIENTE	
	RESULTADOS EMP	RESULTADOS RH
	CAPITAL HUMANO	

TAMAÑO	0,122	0,101	0,134**	0,127**	0,08	0,07
SISTEMA DE RH	-	0,236**		0,346**		0,316**
R <sup>2</sup>	0,056	0,185	0,0682	0,1572	0,023	0,212
R <sup>2</sup> AJUSTADO	0,041	0,159	0,041	0,159	0,008	0,187
ΔR <sup>2</sup>	0,056	0,129	0,056	0,089	0,023	0,189
F	3,754*	7,058***	3,754*	5,782**	0,1572	8,346***
CAMBIO EN F	3,754*	9,837***	3,754	6,547***	1,499	14,864***
** Significativo con p<0,05; *** Significativo con p<0,01						

Para las tres variables dependientes la introducción en el modelo del sistema de recursos humanos de alto rendimiento mejora la capacidad explicativa del modelo y su B es significativo, por lo que consideramos contrastadas las tres primeras hipótesis.

Para el contraste de las hipótesis 4 y 5, donde se plantea el efecto moderador del capital humano y de los resultados de recursos humanos respectivamente en la relación entre el sistema de prácticas de recursos humanos y los resultados empresariales adoptamos la propuesta de Baron y Kenny (1996). Según estos autores el efecto moderador se analiza siguiendo tres etapas: 1) analizar el efecto directo de la variable independiente en la dependiente –verificado en la Hipótesis 1-; 2) analizar el efecto entre la variable moderadora y la dependiente; 3) analizar la forma en la que se modifica el coeficiente B de la variable independiente, cuando la moderadora es considerada –si la B se reduce, podemos afirmar que existe un efecto de mediación-.

TABLA 2: CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS 4 Y 5						
	RESULTADOS EMP			RESULTADOS EMP		
TAMAÑO	0,122	0,101	0,122	0,122*	0,101	0,06
SISTEMA DE RH	-	0,236**	0,116	-	0,236**	- 0,108
CAPITAL HUMANO	-	-	0,423***	-	-	-
RESULTADOS DE RH	-	-		-	-	0,386***
R <sup>2</sup>	0,056	0,185	0,321	0,056	0,185	0,285
R <sup>2</sup> AJUSTADO	0,041	0,159	0,288	0,041	0,159	0,249
ΔR <sup>2</sup>	0,056	0,129	0,136	0,056	0,129	0,099
F	3,754	7,058***	9,630***	3,754	7,058***	8,088***
CAMBIO EN F	3,754	9,837***	12,219***	3,754	9,837***	8,450***
** Significativo con p<0,05; *** Significativo con p<0,01						

En ambos casos, podemos comprobar que cuando se introduce las variables mediadoras, el coeficiente B asociado al sistema de prácticas de recursos humanos se reduce y ambas variables son significativas por lo que quedan contrastadas las hipótesis 4 y 5. Por lo tanto, el capital humano y los resultados de RH median en la relación entre el sistema de prácticas de recursos humanos y los resultados.

Por último, realizamos el contraste de la hipótesis 6. Siguiendo a Venkatraman (1989) y Aiken y West (1991), para poder medir la existencia del efecto moderador, debemos plantear ecuaciones de regresión múltiple con las siguientes interacciones:  $Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_1 X_2$ . De esta manera, la hipótesis de moderación no será rechazada si el coeficiente no estandarizado  $B_3$  es significativamente distinto de cero, corroborando el efecto de ajuste entre  $X_1$  y  $X_2$  –capital humano y resultados de recursos humanos respectivamente- sobre la variable dependiente  $Y$  –resultados empresariales, y el incremento en la capacidad explicativa del modelo es significativo. Como puede observarse en la siguiente tabla, el término interacción no es significativo por lo que queda rechazada la hipótesis 6.

<b>TABLA 3: CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS 6</b>				
	<b>RESULTADOS EMP</b>			
TAMAÑO	0,134**	0,127**	0,0845	0,956
CAPITAL HUMANO	-	0,346**	0,221**	0,156*
RESULTADOS DE RH	-	-	0,186**	0,142*
CAPITAL HUMANO*RESULTADOS DE RH	-	-	-	0,0843
R <sup>2</sup>	0,0682	0,157	0,197	0,212
R <sup>2</sup> AJUSTADO	0,041	0,159	0,157	0,160
ΔR <sup>2</sup>	0,056	0,089	0,039	0,016
F	3,754	7,058***	4,974***	4,039**
CAMBIO EN F	3,754	9,837***	2,984	1,189
** Significativo con p<0,05; *** Significativo con p<0,01				

## 7. CONCLUSIONES

Este trabajo es una propuesta de investigación empírica que tiene la principal finalidad de integrar las principales perspectivas teóricas de las cuales se ha articulado la investigación que analiza la repercusión de la estrategia de recursos humanos sobre los resultados empresariales.

Para ello se ha planteado un modelo teórico en el cual se proponen dos variables que median en la relación entre el sistema de recursos humanos y los resultados empresariales que son el capital humano existente en la organización y los resultados directamente relacionados con los recursos humanos. Así mismo, reconocemos que tal vez, estos últimos moderen la relación entre el capital humanos y los resultados empresariales, en tanto que la disposición por parte de la empresa del capital humano adecuado no garantiza la consecución de ventajas competitivas si en los individuos no se dan unas condiciones que favorezcan la aplicación de este capital humano con fines productivos, de acuerdo a los objetivos e intereses de la organización.

Como datos destacables de este trabajo podemos señalar los siguientes:

- La utilización de sistemas de recursos humanos de alto rendimiento influye positivamente en los resultados empresariales.
- Esta relación, en línea con la Teoría de Recursos y Capacidades en su vertiente dinámica -desde la que se reconoce que existen variables intermedias que sirven para explicar la forma en la que los recursos humanos influyen sobre los resultados- se produce a través de la mejora del capital humano de la organización.
- Además, de la misma manera hemos encontrado soporte empírico para la Teoría del Comportamiento, en tanto que la estrategia de recursos humanos influye directamente en las actitudes de los empleados y ello se traduce en resultados superiores.

Únicamente no se ha podido determinar el efecto moderador de los resultados de recursos humanos en la relación sistema de prácticas y resultados empresariales, si bien esta falta de contraste puede deberse a problemas metodológicos en la determinación de las interacciones por el tamaño de la muestra.

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

Entre las mismas, podemos destacar, en primer lugar, el reducido tamaño de la muestra, unido al hecho de ser circunscrito a un solo sector, con las implicaciones que ello tiene: a) limitación para generalizar los resultados; b) imposibilidad de utilizar modelos de ecuaciones estructurales; y c) restricciones en la interpretación de resultados.

Otra de las limitaciones del estudio, está relacionada con la utilización de datos transversales<sup>15</sup>, que no permiten establecer relaciones exactas de causalidad. Esta deficiencia ha sido subsanada parcialmente considerando las rentabilidades de los cuatro años anteriores, y observando que la relación recursos humanos-resultados es menor en este caso.

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

Concretamente se hace necesario el planteamiento de modelos de ecuaciones estructurales, para determinar el sentido de las relaciones entre las variables y poder establecer el mecanismo que hace que la aplicación de determinadas prácticas de recursos humanos genere un efecto positivo en los resultados.

Por último es importante destacar que este trabajo supone en avance en la investigación, en tanto que se profundiza en la forma en la que los recursos humanos pueden ser generadores de ventajas competitivas. Futuras investigaciones pueden ir en esta línea buscando otra serie de variables que permitan entender la problemática analizada.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. y Kalleberg, A.L. (2000): *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Londres, Cornell University Press.

Appleyard, M.M. y Brown, C. (2001): "Employment Practices and Semiconductor Manufacturing Performance". *Industrial Relations*, vol. 40, n° 3, pp. 436-471.

Arcand, M., Bayad, M. y Fabi, B. (2002): "L'Effet des Pratiques de Gestion des Ressources humaines sur L'Efficacité Organisationnelle de Coopératives Financières Canadiennes". *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 72, n° 2, pp. 215-240.

Arthur, J.B. (1994): "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover". *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, pp. 670-687.

Bae, J. y Lawler, J.N. (2000): "Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy". *Academy of Management Journal*, vol. 43, n°3, pp. 502-517.

Bamberger, P. y Meshoulam, I. (2000): *Human Resource Strategy*. Sage Publications, Thousand Oaks C.A.

BARON, R.M. Y Kenny, D.A. (1996): "The Moderator-Mediator Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 51, pp. 1173-1182.

Barney, J. y Wright, P.M. (1998): "On Becoming a Strategic Partner: The Roles of Human Resources in Gaining Competitive Advantage". *Human Resource Management*, vol. 37, n°1, pp. 31-41.

Baron, J.N. y Kreps, D.M. (1999): *Strategic Human Resource: Frameworks for General Manager*. Nueva York, John Wiley & Sons.

Bartel, A.P. (1994): "Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs". *Industrial Relations*, vol. 33 n°4, pp. 411-425.

Bartel, A.P. (2004): "Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking". *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 57, n°2, pp. 181-203.

Batt, R. (2002): "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth". *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°3, pp. 587-597.

Batt, R., Colvin, A.J.S. y Keefe, J. (2002): "Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence from the Telecommunications Industry". *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 55, n°4, pp. 573-594.

Bayo, A. y Merino, J. (2002): "Human Resource Management, Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry". *Management*, vol. 5, n°3, pp. 175-199.

Becker, B. E. y Huselid, M. A. (1998): "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications". En Ferris, G. R. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, pp. 53-101. JAI Press, Greenwich.

- Becker, B., Huselid, M., Pickus, P. y Spratt, M. (1997): "HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations". *Human Resource Management Journal*, vol. 36, n° 1, pp. 39-47.
- Becker, B.E. y Gerhart, B. (1996): "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects". *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, pp. 779-801.
- Björkman, I. y Xiucheng, X.C. (2002): "Human Resource Management and the Performance of Western Firms in China". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, n°6, pp. 853-864.
- Boselie, P., Paauwe, J. y Richardson, R. (2003): "Human Resource Management, Institutionalization and Organizational and Performance: A Comparison of Hospital, Hotel and Local Government". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n°8, pp. 1407-1429.
- Bratton, J. y Gold, J. (2003): *Human Resource Management: Theory and Practice*. Palgrave McMillan, Basingstoke.
- Brockbank, W. (1999): "If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage". *Human Resource Management*, vol. 38, n° 4, pp. 337-352.
- Buller, P.F. y Napier, N.K. (1993): "Strategy and Human Resource Management Integration in Fast Growth versus Other Mid-Sized Firms". *British Journal of Management*, vol. 4, n° 1, pp. 77-90.
- Cano, C.J. y Céspedes, J.J. (2003): "estrategia de Negocio y Prácticas de Recursos Humanos en las Cooperativas". *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 43, pp. 63-84.
- Cappelli, P. y Singh, H. (1992): "Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management". En Lewin, D. Mitchell, O.S. y Sherer, P. (Eds.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, pp. 165-192. WI: Industrial Relations Research Association, Madison.
- Chadwick, C. y Cappelli, P. (1999): "Alternatives to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management". En Wright, P.M, Dyer, L.D, Boudreau, J.W. y Milkovich, G.T. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Supplement 4, pp. 1-29. JAI Press, Greenwich. .
- Chan, L.M., Shaffer, M.A. y Snape, E. (2004): "In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance". *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, n° 1, pp. 17-35.
- Claver, E., Gascó, J.L. y Llopis, J. (2000): *Los Recursos Humanos en la Empresa: Un Enfoque Directivo*. Madrid, Editorial Cívitas.
- Collins, C.J. (2000): "Strategic Human Resource Management and Knowledge-Creation Capability: Examining the black Box between HR and Performance". *Tesis Doctoral*, Universidad de Mariland.
- Conyon, M. y Read, L. (1999): "Corporate Productivity, Complementarities and Human Resource Management System". *Working Paper de la Warwick Business School*. Coventry.
- D'Arcimoles, C.H. (1997): "Human Resource Policies and Company Performance: A Quantitative Approach Using Panel Data". *Organization Studies*, vol. 18, n° 5, pp. 857-874.
- Datta, D.K., Guthrie, J.P. y Wright, P.M. (2005): "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?". *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 1, pp. 135-145.
- Delaney, J.T. y Huselid, M.A. (1996): "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance". *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, pp. 949-969.



- Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996): "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions". *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, pp. 802-835.
- Delery, J.E. y Shaw, J.D. (2001): "The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis, and Extension". Trabajo presentado en el *Academy of Management Meeting*. Washington.
- Devanna, M.A., Fombrun, C.J. y Tichy, N.M. (1981): "Human Resources Management: A Strategic Perspective". *Organizational Dynamics*, vol. 9, n° 3, pp. 51-67.
- Fernández Rodríguez, Z. (1995): "Las Bases Internas de la Competitividad en la Empresa". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, n° 2, pp. 11-20.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G. y Frink, D.D. (1999): "Human Resources Management: Some New Directions". *Journal of Management*, vol. 25, n° 3, pp. 385-415.
- Fey, C.F., Björkman, I. y Pavlovskaya, A. (2000): "The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance in Russia". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, n° 1, pp. 1-18.
- Foss, N.J., Knudsen, C. y Montgomery, C.A. (1995): "An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm". En Montgomery, C.A. (Eds.), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, pp 1-17. Dordrech, Kluwer.
- Gelade, G.A. e Ivery, M. (2003): "The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance". *Personnel Psychology*, vol. 56, n° 2, pp. 383-404.
- Gerstein, M. y Reisman, H. (1983): "Strategic Selection: Matching Executives to Business Conditions", *Sloan Management Review*, vol. 24, n° 2, pp. 33-49.
- Golden, K.W. y Ramanujam, V. (1985): "Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Planning Processes". *Human Resource Management*, vol. 24, n° 4, pp. 429-452.
- Guest, D. (1997): "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda". *International Human Resource Management*, vol. 8, n° 3, pp. 263-276.
- Guest, D., Michie, J., Conway, N. y Sheehan, M. (2003): "Human Resource Management and Corporate Performance in the UK". *British Journal of Management*, vol. 41, n° 2, pp. 291-314.
- Guthrie, J. (2001): "High Involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand". *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 1, pp. 180-192.
- Guthrie, J.P., Spell, C.S. y Nyamori, R.O. (2002): "Correlates and Consequences of High Involvement Work Practices: The Role of Competitive Strategy". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, n° 2, pp. 183-197.
- Harel, G. H. y Tzafrir, S. (1999): "The Effects of HRM Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm". *Human Resource Management*, vol. 38, n° 3, pp.185-200.
- Hartog, D.N. y Verburg, R.M. (2004): "High Performance Work Systems, Organizational Culture and Firm Effectiveness". *Human Resource Management Journal*, vol. 14, n° 1, pp. 55-78.
- Huang, T.C. (2000): "Are the Human Resource Practices of Effective Firms Distinctly Different from Those of Poorly Performing Ones?". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, n° 2, pp. 436-451.
- Huselid, M.A. (1995): "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance". *Academy of Management Journal*, vol. 8, n° 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, n° 1, pp. 171-189.
- Ichniowski, C. y Shaw, K. (1999): "The Effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance: An International Comparison of U.S. and Japanese Plants". *Management Science*, vol. 45, n°5, pp. 704-721.
- Ichniowski, C., Shaw K. y Prennushi G. (1997): "The Effects of Human Resources Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines". *The American Economic Review*, vol. 87, n° 3, pp 291-314.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S. y Rivero, J.C. (1989): "Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices." *Personnel Psychology*, vol. 42, n° 4, pp. 727-786.
- Jackson, S.E., y Schuler, R.S. (1995): "Understanding Human Resource Management in the Context of Organisations and their Environments", *Annual Review of Psychology*, vol. 46, n° 1, pp. 237-264.
- Johns, G. (1993): "Constraints on the Adoption of Psychology-Based Personnel Practices: Lessons from Organizational Innovation". *Personnel Psychology*, vol. 46, n° 3, pp. 569-592.
- Kalleberg, A.L. (2003): "Flexible Firms and Labour Market Segmentation", *Work and Occupations*, vol. 30, n° 2, pp. 154-175.
- Kalleberg, A.L., Knoke, D., Marsden, P. y Spaeth, J. (1996): *Organizations in America: Analyzing their Structures and Human Resource Practices*. Londres, Sage Publications.
- Kamoche, K. (1996): "Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability View of the Firm". *Journal of Management Studies*, vol. 33, n° 1, pp. 213-233.
- Khatri, N. (2000): "Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, n° 2, pp. 336-365.
- Kochan, T. y Osterman, P. (1994): *The Mutual Gains Enterprise*. Boston, Harvard Business School Press.
- Lengnick-Hall, C.A., Lengnick-Hall, M.L. (1988): "Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology" *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 3, pp. 454-470.
- Mahoney, J.T. (1995): "The Management of Resources and the Resource of Management". *Journal of Business Research*, vol. 33, n° 1, pp. 91-101.
- Martell, K. y Carroll (1995): "Which Executive Human Resource Management Practices for the Top Management Team are Associated with Higher Firm Performance?". *Human Resource Management*, vol. 34, n° 4, pp. 497-512.
- McDuffie, J.P. (1995): "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry". *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 48, n° 2, pp. 197-221.
- McMahan, G.C., Virick, M. y Wright, P.M. (1999): "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects". En Wright, P.M, Dyer, L.D, Boudreau, J.W. y Milkovich, G.T. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Supplement 4, pp. 99-122, Greenwich, JAI Press.
- Michie, J. y Sheehan-Quinn, M. (2001): "Labour Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance". *British Journal of Management*, vol. 12, n° 4, pp. 287-306.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York, McGraw-Hill.

- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1984): "Designing Strategic Human Resource Systems". *Organizational Dynamics*, vol. 31, nº 1, pp. 36-52.
- Molina, J.A. y Ortega, R. (2003): "Effects of Employee Training on the Performance of North-American Firms". *Applied Economics Letters*, vol. 10, nº 9, pp. 549-552.
- Ordiz, M. (2000): "Efectividad Universal y Contingente de las Prácticas de Recursos Humanos: Un estudio Aplicado a la Estrategia Competitiva". Ponencia presentada en el X Congreso de ACEDE. Oviedo.
- Pfeffer, J. (1994): *Competitive Advantage Through People*. Boston, Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998): "Seven Practices of Successful Organizations". *California Management Review*, vol. 40, nº 2, pp. 96-123.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, vol. 68, nº 3, pp. 79-91.
- Rajagopalan, N. (1996): "Strategic Orientations, Incentive Plan Adoptions, and Firm Performance: Evidence from Electric Utility Firms". *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 761-785.
- Ramsay, H., Scholarios, D. y Harley, B. (2000): "Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box". *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38, nº 4, pp. 501-531.
- Rodríguez, J.M. (2004): "El Desarrollo Interno de los Recursos Humanos como Fuente de Ventaja Competitiva para la Empresa". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, nº 2, pp. 119-136.
- Rutherford, M.W., Buller, P.F y McMullen, P.R. (2003): "Human Resource Management Problems over the Life Cycle of Small to Medium-Sized Firms". *Human Resource Management*, vol. 42, nº 4, pp. 321-335.
- Saá, P. y García-Falcón, J.M. (2004): "The Influence of Human Resource Management in Savings Bank Performance". *The Service Industries Journal*, vol. 24, nº 2, pp. 51-66.
- Sabater, V. (2002): "La Nueva Política Retributiva de las Organizaciones Actuales y su Impacto en los Resultados de la Empresa". *Tesis Doctoral*, Alicante.
- Sastre, M.A. y Aguilar, E.M. (2003): *Dirección de Recursos Humanos. Un Enfoque Estratégico*. McGraw Hill, Madrid.
- Saura, M. D. y Gómez Mejía, L. R. (1996): "The Linkages between Business Strategies and Compensation Policies using Miles and Snow's Framework". *Working Paper de la Universidad Carlos III*. Madrid.
- Schuler, R.S. (1987): "Personnel and Human Resource Management Choices and Organizational Strategy". *Human Resource Planning*, vol. 10, nº 1, pp. 1-17.
- Schuler, R.S. y Jackson, S.E. (1987): "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices". *Academy of Management Executive*, vol. 1, nº 3, pp. 207-220.
- Sels, L., Winne, S., Maes, J., Faems, D., Delmotte, J. y Forrier, A. (2003): "How HRM Affects Corporate Financial Performance: Evidence from Belgian SMEs". *Working Paper de la Katholiek Universiteit*, Leuven.
- Snell, S. y Dean, J. (1992): "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective". *Academy of Management Journal*, vol. 35, nº 3, pp. 467-504.
- Snell, S.A. Youndt, M.A. y Wright, P.M. (1996): "Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning". En G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 14, pp. 61-90. JAI Press, Greenwich.
- Sparrow, P. y Wu, P.C. (1998): "Does National Culture Really Matter?. Predicting HRM Preferences of Taiwanese Employees". *Employee Relations*, vol. 20, nº 1, pp. 26-56.

Takeuchi, R. (2003): "How do Get There from Here? Understanding the Black Box in Strategic HRM Research from Resource-Based and Social Exchange Perspectives". *Tesis Doctoral*, Universidad de Mariland.

Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, pp. 509-533.

Tseng, C.Y y Goo, Y.J. (2005): "Intellectual Capital and Corporate Value in an Emerging Economy: Empirical Study of Taiwanese Manufacturers". *R & D Management*, vol. 35, n° 2, pp. 187-200.

Valle Cabrera, R.J. (2003): *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Prentice-Hall, Madrid.

Van sluijs, E, Van Assen, A. y Den Hertog, J.F. (1991): "Personnel Management and Organizational Change: A Sociotechnical Perspective". *European Work and Organizational Psychologist*, vol. 1, n° 1, pp. 27-51

Venkatraman, N. (1989): "The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence". *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 3, pp. 423-444.

Wayne, S.J., Shore, L.M. y Liden, R.C. (1997): "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective". *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 1, pp. 82-111.

Wood, S. (1999): "Human Resource Management and Performance". *International Journal of Management Reviews*, 1(4), pp. 67-413.

Wright, P.M. (1998): "HR - Strategy Fit: Does it Really Matter?." *Human Resource Planning*, vol. 21, n° 4, pp. 56-57.

Wright, P.M. Gardner, T.M. y Moynihan, L.M. (2003): "The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units". *Human Resource Management Journal*, vol. 13, n° 3, pp. 21-36.

Wright, P.M. y McMahan, G.C. (1992): "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, vol. 18, n° 2, pp. 295-320.

Wright, P.M. y Snell, S.A. (1998): "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, pp. 755-772.

Wright, P.M., McMahan, G.C. y McWilliams, A. (1994): "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource Based Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, n° 2, pp. 301-326.

Wright, P.M., Smart, D.L. Y McMahan, G.C. (1995): "Matches between Human Resources and Strategy among NCAA Basketball Teams". *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 4, pp. 1052-1074.

Youndt, M.A. y Snell, S.A. (2004): "Human Resource Configurations, Intellectual Capital and Organizational Performance". *Journal of Management Issues*, vol. 16, n° 3, pp. 337-360.

Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W. y Lepak, D.P. (1996): "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance". *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, pp. 836-866.