



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
Faculta d'Economia.

*El uso de las Prácticas de Alto Rendimiento en la Pyme:
aplicación, factores explicativos y estrategia corporativa*

Tesis Doctoral presentada por:

José Vicente Pascual Ivars

Dirigida por:

Dr. Roberto Luna Arocas

Dr. José Manuel Comeche Martínez

Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras"
Facultad de Economía

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Valencia, 2013

Als meus Mars font d'energia i d'inspiració

AGRADECIMIENTOS

Mis mayores, en paz descansen, siempre intentaron inculcarme el ser agradecido, puesto como tal y como decían “de bien nacido es ser agradecido”. Siguiendo su ejemplo me dispongo a destacar la ayuda de muchas personas que merecen ser destacadas.

En primer lugar a Quique Bigné, Ángel Ortí y a todos los profesores del Hochschule Bremen por su apoyo e inestimable ayuda en mis comienzos.

Al Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras” al cual me honro en pertenecer. A todos y cada uno de sus miembros por vuestro aliento, apoyo interés por este proyecto, tanto en “las conversaciones de pasillo” como en los diferentes momentos compartidos. A Pepe, Rafa y Roberto por concederme la oportunidad de entrar a formar parte de ésta, la que considero como mi casa.

La presente Tesis no hubiera sido posible sin la colaboración de Tomás González, Ximo Camps, Asunción Hernández, Pepe Pascual, la Confederación Empresarial Valenciana (CEV) y en especial de D. Vicente Marzal, y todas aquellas empresas que han colaborado tanto en la recogida, como en la contestación de los cuestionarios.

I would like to thank as well Mike, Noreen and their lovely family for receiving e and my family in Limerick and for making us feel at home.

A mis amigos y compañeros (Gesta) por su apoyo incondicional. A mi familia por permitirme dedicarme casi por entero a este proyecto, sustituyéndome en aquellas tareas de mi responsabilidad y por aceptar de buen grado mis ausencias. A mis padres, Antonia y Pepe, a mi hermana Antonia, a mis suegros Joan y Julia y mi cuñado Roger, por ser mis compañeros de viaje y por hacer de mí la persona que soy, y en especial a mi padre por su paciencia, ayuda inestimable e infatigable sin la cual este momento nunca hubiera llegado, y a mi mujer, Mariona que me ha insuflado el aliento necesario para no desfallecer, por ayudarme a soportar todos los momentos difíciles y duros y hacer que nunca me halla sentido sólo y a mi hija por todos los momentos robados y por ser mi principal razón de ser.

Finalmente quiero destacar a mis directores Roberto y Jose, a los cuáles tengo la suerte de considerar como mis amigos. A Rober, gracias por darme las herramientas necesarias para poder realizar este trabajo, por confiar en mí desde el momento en que entré a formar parte del departamento y por ser mi mentor. A Jose por aceptar el reto de

colaborar en la Dirección de esta Tesis y hacerla realidad. Eres un ejemplo a seguir, por tu rigurosidad, tu gusto por el trabajo bien hecho y el afán de mejora constante.

A todos muchas gracias.

ÍNDICE

INTRODUCTION.....	13
1. RESEARCH QUESTIONS.....	16
2. RESEARCH OBJECTIVES.....	18
3. THESIS STRUCTURE AND OUTLINE.....	20
CAPITULO 1. LOS RECURSOS HUMANOS (RRHH). DIRECCIÓN, EVOLUCIÓN Y CONSISTENCIA DE SUS PRÁCTICAS.....	25
1.1. DEFINICIÓN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO.....	28
1.1.1. Definición y contextualización.....	28
1.1.2. Evolución del concepto.....	29
1.2. LOS RECURSOS HUMANOS COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA: LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.....	33
1.2.1. Recursos.....	34
1.2.2. Capacidades.....	35
1.3. MODELOS DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	36
1.3.1. Modelo Universalista.....	37
1.3.2. Modelo Contingente.....	40
1.3.3. Modelo Configuracional.....	44
1.3.4. Modelo Integrador.....	47
CAPITULO 2. LAS PRÁCTICAS DE DERH Y LAS PAR.....	55
2.1. LAS PRÁCTICAS DE DERH.....	57
2.2. PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO (PAR).....	63
2.2.1. Definición.....	63
2.2.2. Estado del arte.....	68
2.2.3. El modelo de Pfeffer y las PAR de nuestro estudio.....	91
CAPITULO 3. PAR Y PYME.....	101
3.1. LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.....	105
3.1.1. Tamaño y estructura.....	105
3.2. DRH Y PYME.....	108
3.3. DERH Y PYME.....	112
3.4. PAR Y PYME.....	114
CAPITULO 4. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA, MODELO E HIPÓTESIS.....	135
4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA Y MODELO.....	137
4.1.1. Modelo Mediador.....	137
4.1.1.1. Medición de la mediación.....	139
4.1.2. Variables objeto de estudio y modelo a estudiar.....	141
4.1.2.1. Variables introducidas en nuestro modelo: justificación y relación.....	141
4.1.2.2. La Importancia de los Recursos Humanos (Valoración de los Recursos Humanos).....	143
4.1.2.3. Modelo objeto de estudio.....	150
4.1.3. Hipótesis.....	151
4.2. METODOLOGÍA.....	156

4.2.1. Muestra.....	156
4.2.2. Medidas.....	158
4.2.2.1. Análisis Estadístico.....	161
4.2.2.2. La metodología de los modelos de ecuaciones estructurales.....	161
4.2.3. Fases para la aplicación de la metodología de ecuaciones estructurales.....	164
4.2.3.1. Especificación del modelo.....	168
4.2.3.2. Identificación del modelo.....	169
4.2.3.3. Estimación del modelo.....	170
4.2.3.4. Evaluación del modelo.....	170
4.3. MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES. ANÁLISIS DE LA COVARIANZA VERSUS MÍNIMOS CUADRADOS PARCIALES.....	172
4.3.1. La metodología Amos.....	173
4.3.1.1. Evaluación de la fiabilidad y validez de los constructos.....	173
4.3.2. Valoración del Modelo Estructural.....	175
4.3.3. Medida de bondad del ajuste.....	176
CAPITULO 5. RESULTADOS EMPÍRICOS.....	179
5.1. COMO SE HA PROCEDIDO CON EL ANÁLISIS FACTORIAL.....	181
5.2. RESULTADOS DESCRIPTIVOS.....	194
5.3. PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LAS ESCALAS DE MEDIDA.....	197
5.3.1. Análisis de la dimensionalidad.....	197
5.3.1.1. Análisis de la dimensionalidad de la escala de medida de las prácticas de alto rendimiento.....	200
5.3.2. Fiabilidad.....	203
5.3.3. Validez de contenido, convergente y discriminante.....	204
5.3.3.1. Validez de contenido.....	205
5.3.3.2. Validez convergente.....	205
5.3.3.3. Validez discriminante.....	207
5.4. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	208
5.4.1. Efecto mediador de la Importancia de los Recursos Humanos en la relación entre la estrategia y las PAR.....	209
CHAPTER 6. CONCLUSIONS.....	217
6.1. DISCUSSION OF OUTCOMES.....	219
6.1.1. Discussion of research questions and objectives.....	219
6.1.2. Discussion of hypothesis outcomes.....	220
6.1.3. Conclusion based on the mediated-model.....	223
6.2. POSSIBLE RESEARCH IMPLICATIONS.....	224
6.2.1. Possible implications for theory and practice.....	225
6.3. LIMITATIONS OF THE STUDY.....	226
6.4. DIRECTION FOR FUTURE RESEARCH.....	227
BIBLIOGRAFIA.....	229
ANEXO.....	271

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Adaptada de Luna-Arocas y Camps (2008). Configuraciones de prácticas de RH.....	51
Tabla 1.2. Adaptada de Luna-Arocas y Camps (2008). Grupos convergentes en los extremos en los diferentes estudios sobre prácticas de RH.....	52
Tabla 2.1. Adaptada de Mkamwa (2009). Terminología utilizada para etiquetar las PAR.....	66
Tabla 2.2. Principales estudios que han sobre PAR. Fuente: Elaboración propia. (Página 85).....	85
Tabla 3.1. Criterios de selección del tamaño. Fuente: Iborra <i>et al.</i> , (2006) adaptada de UE (2005).....	107
Tabla 4.1. Clasificación del tamaño de las empresas. Fuente: Iborra <i>et al.</i> , (2006) adaptada de UE.....	157
Tabla 4.2. Distribución de la muestra por tamaño.....	157
Tabla 4.3. Distribución de la muestra por sectores.....	157
Tabla 4.4. Fuentes: Barrio y Luque (2000) y Byrne (2006).....	172
Tabla 5.1. Resultados del análisis factorial exploratorio.....	183
Tabla 5.2a. Estadístico de fiabilidad para la primera variable.....	185
Tabla 5.2b. Alfa de Cronbach si elimina un ítem para la primera variable.....	186
Tabla 5.3a. Estadístico de fiabilidad para la segunda variable.....	186
Tabla 5.3b. Alfa de Cronbach si se elimina un elemento para la segunda variable.....	187
Tabla 5.4a. Estadístico de fiabilidad para la tercera variable.....	187
Tabla 5.4b. Alfa de Cronbach si se elimina un ítem para la tercera variable.....	187
Tabla 5.5a. Estrategia implantada por las empresas.....	194
Tabla 5.5.b. Estadísticos relacionados con la Estrategia implantada por las empresas.....	194
Tabla 5.6. Prácticas de Alto Rendimiento (ITEMS).....	195
Tabla 5.7. Prácticas de Alto Rendimiento (VARIABLES).....	196
Tabla 5.8. Importancia de los Recursos Humanos (ITEMS).....	196
Tabla 5.9. Importancia de los Recursos Humanos (VARIABLES).....	196
Tabla 5.10. Correlación entre factores.....	196
Tabla 5.11. Unidimensionalidad de las escalas de medida. Fuente: Elaboración propia.....	199
Tabla 5.12. Análisis factorial confirmatorio de segundo orden para la escala PAR.....	201
Tabla 5.13. Indicadores de la bondad del ajuste para el análisis factorial confirmatorio de segundo orden de la escala PAR.....	202
Tabla 5.14. Fiabilidad de las escalas de medida.....	204
Tabla 5.15. Cargas factoriales y significatividad de las mismas (t Student).....	205
Tabla 5.16. Evaluación de la validez discriminante: correlación entre las dimensiones de las PAR.....	207
Tabla 5.17. Evaluación de la validez discriminante: varianza media extraída y correlación al cuadrado entre las variables de la escala de PAR.....	208
Tabla 5.18. Resultados del efecto directo de la Estrategia sobre las Prácticas de Alto Rendimiento.....	209
Tabla 5.19. Resultados del efecto directo de la Estrategia sobre las Prácticas de Alto Rendimiento.....	209
Tabla 5.20. Resultados del efecto de la Estrategia sobre la Importancia de los Recursos Humanos.....	210
Tabla 5.21. Resultados del efecto directo de la Estrategia sobre las Prácticas de Alto Rendimiento.....	210
Tabla 5.22. Resultados del efecto de la Importancia de los Recursos Humanos sobre las PAR.....	211

Tabla 5.23. Resultados del efecto de la Importancia de los Recursos Humanos sobre las PAR.....	211
Tabla 5.24. Resultados del efecto de la Importancia de los Recursos Humanos sobre las PAR.....	212
Tabla 5.25. Resultados del efecto de la Importancia de los Recursos Humanos sobre las PAR.....	212
Tabla 5.26. Resultado del modelo de mediación: el papel mediador de la Importancia de Recursos Humanos en la relación entre la Estrategia y las PAR.....	213

ÍNDICE DE FIGURAS

Figure 1. Structure of the study.....	22
Figura 1.1. Elaboración propia. Modelo integrador.....	52
Figura 2.1. Evolución del planteamiento de incentivos. Elaborada por Bonache <i>et al.</i> , (2002).....	96
Figura 4.1. Modelo mediador (Baron & Kenny, 1986).....	137
Figura 4.2. Modelo de mediación total. Adaptado de Miles & Shevlin (2001).....	138
Figura 4.3. Modelo de mediación parcial (Baron & Kenny (1986); Preacher & Hayes (2004).....	138
Figura 4.4. Modelo objeto de estudio.....	149
Figura 4.5. Modelo de mediación parcial	151
Figura 5.1. Modelo inicial, objeto de estudio.....	182
Figura 5.2. Modelo obtenido tras el análisis factorial exploratorio.....	184
Figura 5.3. Modelo final tras el análisis factorial confirmatorio	188
Figura 5.4. Modelo obtenido tras el análisis factorial exploratorio con el AMOS.....	189
Figura 5.5. Modelo obtenido tras el análisis factorial confirmatorio de primer orden con el AMOS.....	190
Figura 5.6. Modelo obtenido tras el análisis factorial confirmatorio de segundo orden con el AMOS....	191
Figura 5.7. Modelo final, obtenido de los resultados del “path analysis”	192
Figura 5.8. Variables e ítems utilizados para su medición.. Fuente: Elaboración propia.....	198
Figura 5.9. Análisis factorial confirmatorio de segundo orden de las PAR. Fuente: Elaboración propia.....	200
Figura 5.10. Análisis factorial confirmatorio de segundo orden de la escala PAR.....	202
Figura 5.11. Modelo de efecto directo: relación entre la Estrategia y las PAR.....	209
Figura 5.12. Relación entre la Estrategia y la Importancia de los RRHH.....	210
Figura 5.13. Relación entre la Importancia de los RRHH y las PAR.....	211
Figura 5.14. Modelo de mediación. Papel mediador de la Importancia de RRHH en la relación entre la Estrategia y las PAR.....	212
Figura 5.15. Resultado: Modelo de mediación de la Importancia de los Recursos Humanos en la relación entre la Estrategia y las PAR.....	215

INTRODUCTION

INTRODUCTION

The consideration of the human factor as a peripheral element in organisational life has suffered a significant evolution, from a traditional conception, which considered Human Resources under the perspective of competitiveness (Cascio, 1991), to a renewed conception, based on the concept of strategic management, where they will have a broader role in the same organization (Galbraith & Nathanson, 1978; Niniger, 1980; Schuler, 1981; Davis, 1981; Lindtroh, 1982; Sweet, 1982; Martín-Alcázar *et al.*, 2005).

From this point of view Human Resources are no longer seen as a mere cost that we must try to minimize to the maximum, but as a resource in which it should be invested, trying to optimize it because of its capacity to increase the competitiveness and development of the companies (Delery & Doty, 1996; Martín-Alcázar *et al.*, 2008). Thus, workers acquire the consideration of strategic factor and are valued as a key factor in which are based companies to be successful. Therefore they are recognised as the most valuable asset of the organization (Schuler & Jackson, 1987; Jackson & Schuler, 1995; Youndt *et al.*, 1996; Huselid *et al.*, 1997). Generating ways to motivate employees to work hard, with flexibility and speed, in order to achieve efficient and competent organisations, while remaining a considerable challenge, is nevertheless a crucial source of added value to a firm's operations (Pfeffer, 1994; 1998; Gómez-Mejía *et al.*, 2001; 2011).

Parallel to the developments in the design of HR, the way in which companies have directed their HR has also evolved, from a traditional view, focusing on labour administration, with emphasis on compliance with rules and legislation and where the person has had little preparation for the job, to the current view, in which the workers are the first company resources and where those responsible for their management must deal with the many challenges of the environment.

Indeed, properly motivated workers can become as stated by the Resource Based theory, a source of sustainable competitive advantage (Wright *et al.*, 1994; Boxall, 1998; Bayo y Merino, 2002; Yang 2005).

As multiple authors state (Barney, 1991; Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Delaney & Huselid, 1996; Boxall, 1998; Allen & Wright, 2008), currently, the differential element in organizations, what makes them different from a competitive point of view and

hopefully enables them to face market challenges, is the human factor and therefore, it must be sufficiently efficient and productive, which can be achieved through a high state of motivation, both in and for the company.

The main purpose of motivation is to achieve employee's **commitment** to the organization (Pascual, 2007; Luna-Arocas & Camps, 2009). The company must ensure that their employees want to continue **belonging** to the organization (Opsahl & Dunnette, 1966; Wernimont & Fitzpatrick, 1972; Mitchell & Mickel, 1999; Rynes & Gerhart, 2000; Milkovich & Newman, 2005), motivating them to give the best of themselves and encouraging their **creativity** and **innovativeness**).

But how can you achieve that goal today? There is a body of research (Mkamwa, 2009), that focuses on the pursuit of improving the efficiency and effectiveness of human resources through the implementation and development of a number of human resource practices called flexible production systems (MacDuffie, 1995; Pil & MacDuffie, 1996), high involvement (Lawler, 1986), high commitment (Walton, 1985), high performance work systems (Becker & Huselid, 1998) and high performance human resource management (Pfeffer, 1994; 1998; Becker & Huselid, 1998a). Many of these authors argue that while high performance human resources management increases a company's productivity and profits (Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw & Prensushi, 1997), the effect is even more pronounced when complementary bundles are used together (Pfeffer, 1994; Arthur, 1994; Kochan & Osterman, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995).

Many suggest that the potential of this high performance human resource bundle holds good for the performance of all organisations, across all industries, irrespective of context (Pfeffer, 1994; Ichniowski *et al.*, 1997).

Several prominent issues in both the general HR management literature and that of strategic HR management (SHRM) motivated this study and brought us to certain research questions, which we will expose next.

1. RESEARCH QUESTIONS

The first important question is whether the high performance HR practices can be applied with equal success in all contexts? Additionally, it has been largely confined to single industry studies. This study however examines the use and effectiveness of high

performance HR management in Spain, as well as the study of the benefits that companies may reap from using these HR practices.

Consequently the second research question would be: Why are Human Resources considered as a sustainable competitive advantage, and how can companies achieve this goal, and therefore get higher economic rents than the competitors?

The next area of debate in the literature is the definition and conceptualisation of the high performance HR practices. Many contrast it with either the “rigid Fordist” system of supervision and fragmented job tasks or with the more traditional and bureaucratic approach to organisation, in which internal labour markets, seniority based advancement criterion, and employment security are considered to be obstacles to flexibility and a high-effort work culture. Some studies build around the notion of high-performance, others high-involvement, and yet others high commitment or flexible production systems. This brings us to the second research question of this study: Is there a better way of naming this kind of practices and dose it really matter or not?

Another research matter has to do with the dramatic variations in the number of practices considered to be included in the researches. Some studies reflect a somewhat functional conception of HR management, seeing the selection of practices as confined to performance management and training. Others enlarge the number of practices by incorporating employment security, grievance procedures, work organisation practices, and the minimisation of status differences between employees. Much of this variation seems to depend upon the theoretical tradition within which the study is embedded (Lewin, 2001). Nevertheless, each combination is presented as the definitive high performance bundle. This issue brings us to the third research question: Is there a best number of practices to be included in the researches, and which ones should be considered in any worthy study?

Studies on High Performance Work Practices (from now on HPWP), have focused primarily on large organizations (Pfeffer, 1998; Luna-Arocas & Camps, 2008; Camps & Luna-Arocas, 2012; Buller *et al.*, 2012) although approximately 95% of the companies in Spain are SME’s¹ (ipyme, 2010; 2011). Our next research question is to analyse the problems of these companies and to compare them with large ones in what relates to HR practices, in other to analyse if in the first case this kind of enterprises can also gain

¹ We include under the consideration of SME’s micro, small and medium size enterprises.

sustainable competitive advantage through HR. Our last question related to the theoretical part is about Pfeffer's model being replicated in SME's companies.

The main question still remains whether the HPWP can be empirically found or corroborated which is the unique question related to our empirical study.

All this research questions push us into certain research objectives, which we now present.

2. RESEARCH OBJECTIVES

How can we answer this research questions? An important starting point would be the quite prominent assumption from the literature, that when a company applies high performance human resource practices, the experience and responses of employees are resoundingly positive. This assumption requires closer attention. The complexity of and problems associated with implementation, are well recognised in the literature (e.g. Lazear, 1998) as is the phenomenon of mixed outcomes. Moreover, the fact that high performance work environments are renowned not only for their innovative and cutting edge qualities but also for the levels of stress associated with them is not reflected in the thinking about high performance HR management. In fact, the stress may even amount to distress, given the tendency for companies to restructure their work conditions in response to tightening opportunities, increasing competition and mounting uncertainty (Cappelli, 1999). Klein (1989) stresses that unless management looks beyond the benefits associated with new practices and considers also the extent of discontinuity and disturbance that can arise with implementing these practices, the result may well be contrary to management's intentions, practices such as high-commitment work systems may actually undermine and erode rather than improve employee morale and motivation. Furthermore, what is less clear is whether employee welfare, in particular the quality of working life, are also enhanced by this human resource approach (see Osterman, 2000; Appelbaum *et al.*, 2000; Godard, 2001; Ramsay *et al.*, 2000).

In the development of the theoretical basis for the concept of the HPWP, these seemingly positive and negative dimensions of the high performance practices should be accounted for. The theoretical framework of this study proceeds from this very premise. The theoretical basis that is developed for the high performance work practices must reflect why, despite the fact that the practices can incur both positive and negative effects, the net effect of the bundle on employee performance would nevertheless be

positive. To this end, both the strengths and shortcomings of the practices will be examined and, in light of these, the relationships among these practices will be discussed in terms of their mutual complementarities.

Having derived the theoretical basis for the high performance human resource practices the question remains of whether companies actually use these practices. For example, Osterman (1994) and Gittleman *et al.* (1998) failed to find companies that consistently used innovative work practices that could be identified as constituents of flexible work systems. The second research question of this study is therefore: Do SME's in Spain use a distinct high performance HR bundle? To this end, the structure of the Spanish data will be examined in order to establish whether the high performance bundle constitutes a distinct type of HR management used in this country.

Many authors claim that the importance of the high performance practices can be attributed to “complementarities” among the constituent practices (Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw, Prennushi, 1997). In other words, the importance lies in the internal consistency and mutually reinforcing character of the practices.

We have analysed several primary perspectives – the universal, contingency, configurational and integrated approaches – have been used to describe the link between HR management and the selection of the HPWP.

The contingency perspective posits that a company's business strategy or posture augments or diminishes the impact of HR management on performance (Miles & Snow, 1984; Jackson, Schuler & Rivero, 1989; Arthur, 1992; 1994; Huselid, 1995; Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996; Delery & Doty, 1996; Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Ostroff, 2000). In this study, specific attention is given to examining the moderating role of the real importance given to HR in the relationship between company's business strategy and HPWP (Arthur, 1994; Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996; Guest, 1997).

Hence the third research question is: Does the importance of HR moderate the relationship between company's business strategy and the high performance HR practices?

Why should a company use high performance HR management? The claim is that, given the increasingly competitive nature in which companies operate old style personnel amounts to little more than dead weight. The claim is that companies must learn that, through the effective management of their human resources, they can develop core competencies, and improve the flexibility and innovativeness of their operations. The adoption of this HR practices by companies, however, has been modest at best,

perhaps even low (MacDuffie & Pil, 1995; Roche 1999). This outcome confounds the expectations of most theories that predict that the high performance practices become the key variable.

An important step in resolving this issue is to identify the processes involved in the diffusion and adoption of the high performance HR practices. This is the fourth research objective of this study. The theoretical framework developed to deal with this question integrates 'rational accounts' with insights regarding processes of institutionalisation: the purpose here is to distinguish the conditions that induce companies to adopt HR practices strategically from those conditions that are associated with companies that mimic the adoption choices made by other companies.

3. THESIS STRUCTURE AND OUTLINE

The Thesis contains six chapters. Each chapter addresses some research questions. The study is divided in two main parts the first part includes three chapters and is supposed to be the theoretical basis that shall support the empirical part. The second part is composed by three chapters as well, and our main goal is to explain our empirical research.

Chapter 1 is dedicated to human resources. Our first research question or goal is focused on understanding, analyzing and contextualizing Human Resources, (hereinafter HR) in any company. Therefore our first step will be to define the concept of "enterprise" in order to embed the Human Resources within it and understand properly the role that such resources have. Next, we will define HR from different perspectives, and finally we will study the evolution that has suffered the conceptualization of Human Resources, from a mere instrument of production in the early stages, to a key factor and eminently important and determinant for organizations. Furthermore, it has even been considered as a source of competitive advantage.

The second objective of this chapter is to analyze, explain and justify how come Human Resources have become a sustainable competitive advantage. In this sense our second research question would be: Why are Human Resources considered as a sustainable competitive advantage? To achieve this purpose we focus on the Resource Based Theory, which will help us in the duty of trying to explain the characteristics required by resources and internal capabilities of the company to generate a competitive advantage; to be able to define the role of Human Resources as intangible resources,

since these are, the resources associated to human capital, whom possess the necessary characteristics (valuable, rare, inimitable and substitutable) for obtaining competitive advantages, that involves obtaining economic rents above those of competitors. To do this, we will divide the second point of the chapter into two sections. The first section focuses on the definition and analysis of the concept of Resource and the second one focuses on the study of the capabilities.

Therefore, in our minds persists the idea to associate the HR function and management capacities with the higher or lower contribution, to improve the efficiency of the organization.

Finally, the third objective of this chapter comes from this last statement, and it concerns the analysis of the Human Resource Management models and the practices this management should to try to implement in the organization to achieve the objective of gaining a competitive advantage through Human Resources and therefore get higher economic rents than the competitors.

The aim of the second chapter lies in trying to define, analyze and contextualize the High Performance Work Practices (HPWP) in order to shed some light on the subject and find theoretical justification that will allow us to develop a model for future employment, which is the main reason for our theoretical and empirical study.

In order to achieve our purpose we will divide this chapter into three main parts:

- The first part focuses on the study of Human Resource Practices, trying to assess the most relevant ones, and how they should be addressed according to the SHRM literature.

- In the second part we define the HPWP and review the most relevant investigations on the topic in order to finally analyze the most frequently used practices in organizations.

- The third part focuses on one of the most important researches in the area, the work of Pfeffer (1998). Pfeffer identified in his study "The Human Equation" (1998) seven practices considered as High Performance Work Practices. Camps & Luna-Arocas (2011) consider the work of Pfeffer (1998) as the most relevant and recognized, both in literature and in practice, a situation that led them to replicate this study in Spanish companies. So, in summary, following these authors we will try to explain Pfeffer's model and his seven dimensions of HPWP (1998).

The last chapter of this first part, considered as the theoretical part, is the third. This chapter focuses on SME's due to the relevance around the world of this kind of

companies. As we will justify in this SME's are a significant part of the economical sustention of countries all around the world. In this concern our first goal in this chapter will be to analyse the problems of these companies concerning the field of Human Resource practices and everything that has to do with Human Resources function. The second aim of this chapter is to compare large and SME's in what relates to HR practices in order to analyse if in the second case this kind of enterprises can also gain sustainable competitive advantage through HR. Therefore we analyse literature concerning both HRM and SHRM. Finally our last goal in this chapter is to replicate both Pfeffer's research of 1998 as well as Camps & Luna- Arocas's from 2011 in SME's. Therefore our research question will be if the HPWP can be applied in SME's and which of the dimensions proposed by Pfeffer will have the expected results in these kind of companies.

The second part of the present Thesis will be Chapter 4 which will present methodological details pertaining to conducting the empirical study. This chapter outlines the research design, data collection procedures and details of the sampling method used, presenting a descriptive overview of the companies participating in the study. In the fourth chapter we will justify the study of the different variables implemented through theoretical studies, formulating the correspondent hypothesis, as well as explaining the methodological tools used to analyze the data obtained. The main question still remains whether such a distinctive bundle of high performance HR practices can be empirically found or corroborated.

Chapter 5 presents the results obtained after analysing the data through true use of both SPSS 19 and structural equations modelling, with AMOS 19. We therefore analyse and discuss the results obtained mainly for the factor analysis and for the Hypothesis formulated through the checking of the path analysis.

The sixth and therefore final chapter both of this second part and from the Thesis itself summarizes the findings of the empirical studies, with respect to the relationship between the strategy and the HPWP and mediation role of the real importance given to HR.

Finally the appendix includes the research questionnaire used in our study.

In the Figure 1 we summarise the structure of our study.

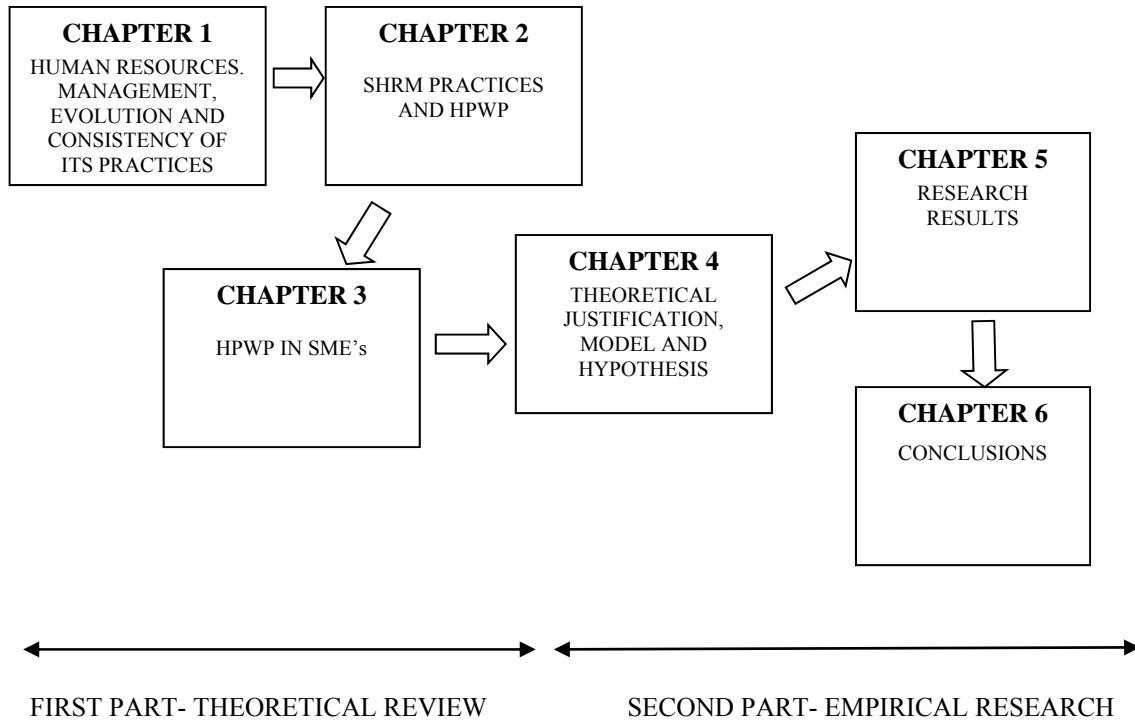


Figure 1. Structure of the study.

CAPÍTULO 1

LOS RECURSOS HUMANOS (RRHH)

CAPÍTULO 1. LOS RECURSOS HUMANOS (RRHH). DIRECCIÓN, EVOLUCIÓN Y CONSISTENCIA DE SUS PRÁCTICAS.

En este primer capítulo, nuestro objetivo fundamental se centra en comprender, analizar y contextualizar los Recursos Humanos, en adelante RRHH en cualquier empresa. Para ello, definiremos en primer lugar el concepto de “empresa” con la finalidad de poder enclavar los RRHH dentro de ésta y entender así el rol que este tipo de Recursos tienen en las mismas. A continuación, pasaremos a definir el concepto de RRHH desde diferentes perspectivas, para finalizar estudiando la evolución que ha sufrido la conceptualización de los RRHH al pasar de ser un mero instrumento de producción en las primeras etapas, a un factor clave y eminentemente importante y determinante dentro de cualquier organización. Tanto es así, que ha llegado incluso a considerarse como fuente de ventaja competitiva.

Partiendo de este concepto, el segundo objetivo de este capítulo se centra en analizar, explicar y justificar como pueden los RR HH convertirse en una ventaja competitiva *sostenible*. Para la consecución de este propósito nos centraremos en la Teoría de Recursos y Capacidades, lo cual nos ayudará a explicar las características que deben poseer los recursos y capacidades internas de la empresa, para generar una ventaja competitiva; para llegar a definir el papel de los RR HH como recursos intangibles, dado que son éstos, los asociados a las personas, englobados bajo de la denominación de capital humano, los que poseen las características necesarias (valiosos, escasos, imperfectamente imitables y limitadamente sustituibles) para la obtención de ventajas competitivas, que conlleve la obtención de rentas económicas superiores a las de los competidores. Para ello, dividiremos este segundo punto del capítulo en dos epígrafes. Un primer epígrafe centrado en la definición y análisis del concepto de Recurso y un segundo centrado en el estudio de las Capacidades.

Por tanto, en nuestra mente persiste la idea de asociar la Función de Recursos Humanos y su capacidad de gestión con la contribución, mayor o menor, a la obtención de esa mejora de la eficiencia de la organización.

Finalmente, partiendo de esta última afirmación, surge el tercer objetivo de este capítulo: la revelación de los modelos de Dirección de Recursos Humanos y las prácticas que esta Dirección debe intentar implementar en la organización para conseguir el objetivo de obtener una ventaja competitiva a través de sus RRHH y, por tanto, obtener así unas mayores rentas económicas que la competencia.

1.1. DEFINICIÓN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO

Los Recursos Humanos están considerados como un factor clave dentro de la empresa (Lepak, Smith & Taylor, 2007; López-Cabrales *et al.*, 2009), de hecho, durante un período de aproximadamente 20 años, las investigaciones sobre Dirección de Recursos Humanos (en adelante DRH) se han convertido en uno de los temas más documentados en la literatura (Boxall, 1995; Legge, 1995; Schuler & Jackson, 1999; Budhwar *et al.*, 2006; Camps & Luna-Arocas, 2012). Es más, el elevado nivel de globalización de la economía y la internacionalización de los negocios, el crecimiento de nuevos mercados (tales como los de Europa del Este, China, India, el Sureste de Asia y América Latina), el crecimiento de nuevos bloques de negocios internacionales y un elevado nivel de competitividad entre empresas, tanto a nivel nacional como internacional, ha supuesto un aumento de los estudios comparativos de DRH (Brewster, Tregaskis, Hegewsch, & Mayne, 1996; Clark, Gospel, & Montgomery, 1999; Brewster *et al.*, 2005; Valverde & Gorjup, 2010). Los directivos, actualmente, necesitan saber cómo son gestionados y dirigidos los RRHH de diferentes regiones del mundo, y cómo sus homólogos en diferentes partes del globo, perciben o reaccionan ante conceptos y situaciones similares. Por otro lado, también es importante tener conocimiento de los principales determinantes de las políticas y prácticas de DRH en escenarios regionales y nacionales, con la finalidad de poder alcanzar, mediante comparaciones (benchmarking), una ventaja competitiva sostenible proveniente de los Recursos Humanos. El hecho de ser una posible fuente de ventaja competitiva sostenible (Amit & Schoemaker, 1993 y Hoopes, Madsen & Walker, 2003; López-Cabrales *et al.*, 2011), y lo que esto supone, hace que los aspectos sobre DRH sean de los más investigados en la literatura.

1.1.1. DEFINICIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN.

Antes de analizar cuál ha sido el proceso evolutivo, desde el punto de vista conceptual de los Recursos Humanos, consideramos adecuado definir y explicar sucintamente el concepto de empresa para, con ello, ser capaces de enclavarlos en su contexto natural.

Una organización se puede definir como “Conjunto de personas que realizan una serie de actividades, según unas relaciones estructuradas, tendentes a producir bienes o servicios, por medio de determinados recursos (tangibles e intangibles), con la finalidad

de satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder cumplir su propósito distintivo que es su misión” (Iborra, Dasí, Dolz y Ferrer, 2006).

Si analizamos esta definición podemos destacar un aspecto básico, “Conjunto de personas que...”. A pesar de que las organizaciones disponen de medios técnicos y financieros para realizar las tareas propias de su actividad; son las personas las que deben utilizar dichos recursos, organizarlos y distribuirlos. Lo que nos concita a pensar que, en buena medida, el éxito de la organización depende de las personas que la integran, concretamente, de la capacidad de la empresa para atraer, motivar y retener a las personas adecuadas que sean capaces de organizar y gestionar efectivamente dichos recursos. Coincidimos, por tanto, con los autores vitales, que una empresa es una organización que está formada por un conjunto de personas que organizan con eficiencia los factores económicos que dispone para producir bienes y servicios para el mercado, con el ánimo de alcanzar ciertos objetivos.

Ya hemos contextualizado a los Recursos Humanos, pasemos ahora a explicar cómo ha evolucionado históricamente la concepción que se tiene de dicho “Concepto”.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, el término Recurso proviene del latín *recursus*. De entre todos sus posibles significados destacan la segunda definición, donde se considera Recurso el: “Medio de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende”, y la séptima definición donde se considera como Recurso el: “Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa. *Recursos naturales, hidráulicos, forestales, económicos, humanos*”

Si atendemos a la definición aportada por el área de Dirección de Empresas, se denomina *recursos humanos* al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa Organización. Pero lo más frecuente es llamar *Recursos humanos*, a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, retribuir, formar, motivar, y retener a los colaboradores de la organización.

Con un objetivo básico, alinear las políticas de RRHH con la Estrategia de la Organización, a través de las personas (López-Cabrales *et al.*, 2009).

1.1.2. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO

El estudio de los Recursos Humanos en las empresas se inicia con el origen y evolución del pensamiento administrativo conocido como “la etapa científica 1903-

1930” donde algunos autores mostraron interés en investigar científicamente la problemática que las organizaciones presentaban básicamente en la producción; resaltando la división del trabajo, selección de obreros, especialización, estudio de tiempos, movimientos y contabilidad de costes. Estos autores pertenecen a la denominada **Escuela Clásica**. Los principales representantes de la misma son: *F.W. Taylor*, y de entre sus obras destacan: “Price Rating System” (1895); “Shop Management”, (1903) y “Principles of Scientific Management” (1911), su principal objetivo era aumentar la eficiencia de la empresa mediante la racionalización del trabajo del obrero. *H. Fayol*, cuyas principales obras son: “Administration Industrielle et Generale” (1916) y “La réforme administrative des PTT” (1923). Su principal objetivo es aumentar la eficiencia de la empresa mediante la mejora de la distribución del trabajo y de la coordinación intra e interdepartamental; de ahí, su preocupación por la estructura y el funcionamiento de la organización.

La siguiente escuela desde el punto de vista evolutivo es la **Escuela Burocrática**, de la que destaca como su mayor exponente, *Max Weber*. Las principales obras relacionadas con la economía de *Weber* son: “Economy and Society ” (1922) y “The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism” (1930). Los principios que regían en esta escuela y que la diferenciaban de la clásica se centraban fundamentalmente en el establecimiento de una estructura "formal", en la búsqueda de trabajadores cualificados que eran contratados por sus méritos y capacidades, y en el afán por contratar a gente profesional.

Posteriormente, surgió en Estados Unidos **La Teoría de las Relaciones Humanas**, derivada de las conclusiones de los experimentos de Hawthorne y desarrollada por *Elton Mayo*, de cuyas obras podemos resaltar: “The Human Problems of an Industrial Civilization” (1933); “The Social Problems of an Industrial Civilization” (1945) y “The Political Problems in an Industrial Civilization” (1946). Este movimiento surgió como reacción a la concepción clásica de la administración. De esta escuela destaca fundamentalmente la preocupación por aspectos psicosociales (sentimientos, estados de ánimo, motivación, rendimiento obrero, estilos de supervisión, grupos formales e informales de trabajo, etc.) sin dejar de prestar atención al lado técnico y a la introducción del concepto de organización “informal”. En esta escuela sobresalen dos corrientes de estudio, por un lado, los estudios relacionados con la motivación, donde aparecen autores como: *A. Maslow*, de entre cuyas obras podemos destacar: “Motivation and Personality” (1954) y “Toward a Psychology of Being” (1962), y *F. Herzberg* cuyo

pensamiento se puede leer en obras como: “The Motivation to work” (1959) y “One More Time, How Do You Motivate Employees?” (1968) y por otro, los estudios sobre el liderazgo, cuyos principales teóricos son: *D. Mc Gregor* de entre sus obras podemos reseñar: “The Human Side of Enterprise” (1960) y “The Professional Manager” (1967) y *R. Likert*, de entre cuyas obras podemos resaltar: “New Patterns of Management” (1961); “Human Organization: Its Management and Value” (1967) y “New Ways of Managing Conflict” (1976).

Con la irrupción de autores como *C. Barnard* y obras como: “The Functions of the Executive” (1938); “Dilemmas of Leadership in the Democratic Process” (1939) y “Organization and Management: Selected Papers” (1948), los estudios de *Cyert & March* como el titulado “A Behavioral Theory of Firm” (1963) y *H. Simon* y sus obras como: “Administrative Behavior” (1947); “Organisations” (1958) y “The New Science of Management Decision” (1960) aparece la nueva corriente denominada **“Escuela de los Sistemas Sociales”**. Esta escuela se dividió en dos vertientes, una primera, surgida en los Estados Unidos en la década de los 50 denominada **“Enfoque del Comportamiento o Conductista”**, que le concede una mayor preponderancia al comportamiento humano frente a su motivación y a sus sentimientos y satisfacciones, y que se centra fundamentalmente en la búsqueda de soluciones democráticas, humanas y flexibles a los problemas organizacionales, y la segunda **“La Teoría del Desarrollo Organizacional”** que enfatiza sobre todo el cambio de las personas y la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo.

La integración del **enfoque neoclásico** (Enfoques clásicos, Relaciones Humanas y Sistemas sociales) y del **enfoque socio técnico**, surgió el denominado **“Enfoque Estratégico”** basado en la Importancia de los Recursos Humanos, pues los RRHH poseen ya una estrategia propia que apoya y complementa la estrategia organizativa. En este enfoque destacan autores como *P. Drucker* y su obra “The Practice of Management” (1954); *A. D. Chandler* y su obra “Strategy and Sturcture” (1962); *K. Andrews* y su obra “The Concept of Corporate Strategy” (1971); *H.I. Ansoff* y su obra “Implanting strategic Management” (1984); *H. Mintzberg* y su artículo” Of Strategies: Deliberate and Emergent” (1985) y *M. Menguzzatto* y *J.J. Renau* con su obra “La dirección estratégica de la empresa” (1991). Y, como se puede observar de un estudio de sus obras, estos autores propugnan que los Recursos Humanos son claves en la consecución de una posible ventaja competitiva, lo que confirma el carácter estratégico de los Recursos Humanos.

Finalmente, en los años 90, aparece **La Teoría de la “Gestión del Conocimiento”**. Esta teoría se centra en la generación de capacidades distintivas (también llamadas competencias fundamentales) a largo plazo, utilizando recursos y capacidades de carácter intangible como el capital intelectual y donde destacan como sus principales exponentes *Nonaka y Takeuchi*, destacando, de entre sus obras, "The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation" (1995) y "A theory of organizational knowledge creation" (1996).

Como conclusión del análisis de esta evolución histórica, podemos afirmar que los Recursos Humanos han ido adquiriendo cada vez más importancia en las empresas, hasta el punto de convertirse en un recurso clave, tal y como afirman Nonaka & Takeouchi (1995) y Moreno-Luzón *et al.* (2000). Por esta razón, el estudio de la estrategia avanzó hacia el paradigma de la estrategia basada en los recursos y capacidades que se poseen (enfoque interno) o los que se deben adquirir para poder competir. En definitiva, pasando de un enfoque exterior a uno interior a la hora de fundamentar la creación de ventajas competitivas.

Efectivamente, cada vez se están haciendo mayores esfuerzos por contar con trabajadores capacitados y motivados en su trabajo a fin de hacer de la organización una entidad eficiente y competente en el mercado (Gómez Mejía, Balkin & Cardy, 1997). Aunque solo con ello no sea suficiente, dado que para conseguir mejorar y mantener esa diferencia competitiva -ventaja-, las empresas deben conseguir que sus trabajadores deseen seguir perteneciendo a la organización, debiendo generar para ello el ambiente, espacio y circunstancias organizativas precisas para que, sintiéndose satisfechos y alineado su vector de desarrollo personal con el vector estratégico de la organización, consigan dar lo mejor de sí mismos y pueda ser estimulada su creatividad y su capacidad de innovación. Lograr el triunfo competitivo a través de los empleados, incluye modificar fundamentalmente la forma de pensar en cuanto a la fuerza laboral y la relación de empleo (Hambrick & Mason, 1984; Finkelstein & Hambrick, 1996); esto significa alcanzar el éxito de la empresa cuando se trabaja “con las personas”, no reemplazándolas ni limitando el alcance de sus actividades, más bien al contrario, proporcionándole al trabajador los recursos necesarios y la confianza suficiente para la realización de sus funciones, sin considerar al trabajador como un coste a minimizar o evitar.

Las empresas que aceptan esta perspectiva diferente, con frecuencia, están en situación de superar con éxito las estrategias y el desempeño de sus rivales,

transformando la “fuerza laboral con la habilidad adecuada” en “fuerza organizativa estratégica”; capaz de satisfacer los requerimientos necesarios para desempeñar las tareas asociadas a las tareas que ofrecen los empresarios. Es por eso que en las empresas se requiere que, se genere una cultura organizacional propia de un sistema de creencias y valores compartidos al que se adhiere el elemento humano que las conforma que, a su vez, es creada por la calidad del medio ambiente interno y, en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación para determinar la forma cómo administran las personas y los efectos de ésta sobre su comportamiento y habilidades (Thompson, 1967; Grant, 1996; Daily, Certo & Dalton, 2000). Aun cuando no se rechaza la cultura organizacional, con frecuencia resulta difícil comprender la dinámica de una organización en particular y cómo opera; dado que la forma en que dirigen las personas puede estar mediatizada, por el interés por cumplir con sus propias aspiraciones.

1.2. LOS RECURSOS HUMANOS COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA: LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

La Teoría de Recursos y Capacidades (Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991, 2001, 2002; Grant, 1991, 1996; Lado & Wilson, 1994; Makadok, 2001; De Carolis, 2003; Maritan & Brush, 2003; y otros...) centra su atención en la fijación de estrategias basándose en los Recursos y Capacidades que la organización posee y que le pueden llevar a alcanzar una ventaja competitiva (Dierickx & Cool, 1989). A esta afirmación coadyuva el papel fundamental de la dirección que “consiste en ajustar y renovar los recursos según cambian por influencia de diferentes factores, al igual que intentar generar el ambiente adecuado, es decir, conceder la libertad necesaria a sus trabajadores que posibilite la aparición de nuevas capacidades o el desarrollo de las ya existentes” (Rumelt, 1984).

Como ya hemos mencionado, la Teoría de Recursos y Capacidades centra su atención en la creación de valor. Dicha teoría, afirma que la función principal de la Dirección, es la “maximización de su valor a través de la utilización de los recursos y capacidades existentes” (Grant, 1996). Recursos y Capacidades distintivas sobre las cuales se puede competir de forma más eficiente. Numerosos autores han contribuido al desarrollo del enfoque (Penrose, 1959; Wernelfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991, 2001, 2002; Grant, 1991, 1996; Peteraf, 1993; Collis, 1994; Lado & Wilson, 1994; Montgomery, 1995; Dyer & Singh, 1998).

Este enfoque considera que las empresas más rentables son aquellas que poseen recursos o capacidades internas superiores al resto de sus competidores, y dicha rentabilidad no depende del sector industrial en el que se encuentre la empresa, ni de su mejor posición en el mercado (Cool *et al.*, 1989; Barney, 1991; Collis & Montgomery, 1995; Grant, 1995), pues considera que los recursos que poseen las empresas de un mismo sector industrial son diferentes entre sí y que dichos recursos no son perfectamente trasladables inter-empresa, y por tanto, pueden mantenerse en el tiempo (Barney, 1991). Según la teoría de Recursos y Capacidades (Lado & Wilson, 1994), la diferencia en el rendimiento entre empresas se puede atribuir a la diferencia de recursos y capacidades existentes en las organizaciones. Pero, ¿qué consideramos, en este trabajo, como recursos y capacidades?

1.2.1. RECURSOS

Barney (1991) define el término recurso como “todos aquellos activos, capacidades, procesos... que se utilizan y hacen factible la implementación de los diferentes procesos que permiten a la organización alcanzar la eficacia y eficiencia”. Wernelfelt (1984), lo define como “cualquier activo que permanece en la empresa un tiempo mínimo”. Los *recursos*, cuando son valiosos, únicos y difíciles de imitar pueden ser la base para que las organizaciones logren una ventaja competitiva (Barney, 1991; Amit & Schoemaker, 1993). El objetivo último de cualquier empresa será generar una ventaja competitiva sostenible, con una rentabilidad superior a la de las empresas competidoras (Amit & Schoemaker, 1993; Hoopes, Madsen & Walker, 2003). No obstante, las organizaciones utilizan tanto recursos tangibles (edificios, maquinaria, recursos financieros...) como recursos intangibles (capital humano, prestigio, imagen de marca, know-how,...) en el desarrollo e implementación de sus estrategias. Es por ello que, sin tener en cuenta el monopolio de recursos, los recursos intangibles tienen una mayor tendencia a generar mayores y/o mejores ventajas competitivas debido a que, frecuentemente, son raros y socialmente complejos, lo que los hace difíciles de imitar (Itami, 1987; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Black & Boal, 1994; Rao, 1994). Es más, los recursos de una organización, particularmente los intangibles, son difíciles de cambiar salvo que dicho cambio se produzca a largo plazo (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Concretamente, los recursos intangibles que son específicos de la organización (p.e. conocimiento), permiten a las organizaciones añadir valor a los factores de producción (Hitt *et al.*,

2001). Grant (1996) sugiere que el conocimiento es el activo competitivo más crítico que una organización posee. Por ello, el capital humano ha sido durante mucho tiempo considerado como un recurso intangible crítico en la mayoría de las organizaciones (Pfeffer, 1994). De hecho, algunos estudios (Wright, Smart & McMahon, 1995; Huselid, 1995; Finkelstein & Hambrick, 1996; Pennings *et al.*, 1998) sugieren que los atributos del capital humano (educación, experiencia y habilidades) y en particular, las características, entendidas como capacidades de liderazgo y gestión, de los altos directivos afectan a los resultados organizativos. Afirmación a partir de la cual se sustenta este trabajo.

1.2.2. CAPACIDADES

En la literatura existen numerosas definiciones del término “capacidad” y que podemos resumir como; las distintas combinaciones de aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo, conocimiento tácito, habilidades y recursos que una empresa acumula a lo largo del tiempo (Prahalad & Hamel, 1990; Amit & Schoemaker, 1993; Barney & Zajac, 1994; Collis, 1994; Lado & Wilson, 1994; Teece, Pisano & Shuen, 1997).

La principal característica de las capacidades es que son intangibles y que se construyen a partir de recursos bien físicos o no (p.e. del aprendizaje organizativo) (Sastre, 2004). Y, además, pueden no ser valiosas para todas las organizaciones -transversalidad negativa-, incluida la competencia. Esto es así pues algunas capacidades están basadas en conocimiento organizativo específico y son difícilmente sustituibles e imitables (Teece, Pisano & Shuen, 1997), mientras que otras son valiosas cuando se integran con otras capacidades individuales y recursos organizativos específicos (recursos complementarios).

Las capacidades son habilidades o competencias, tanto colectivas como individuales, de una organización. Por tanto, son el resultado de la interacción de muchos agentes, pero conservando su identidad e independencia (Prahalad & Hamel, 1990).

Desde la dirección estratégica y la economía organizacional (Barney, 1991; Wright & MacMahan, 1992; Wright *et al.*, 1994), la Teoría de la Ventaja Competitiva basada en los Recursos se centra en el rol que ciertos recursos internos, como los trabajadores, tienen en el desarrollo y mantenimiento de las capacidades competitivas de la

organización. Tal es así que, muchos autores (Ulrich & Lake, 1990; Reich, 1991 y Pfeffer, 1994) concluyen que los trabajadores son el último recurso de ventaja competitiva sostenible ya que las fuentes tradicionales relacionadas con los mercados, el capital financiero y las economías de escala se han visto debilitadas debido a la globalización y otros cambios del entorno, hasta el punto que, aquellas empresas que deseen tener éxito en un entorno globalizado como el actual deben hacer inversiones adecuadas en RRHH con la finalidad de incorporar y formar trabajadores que posean mejores habilidades y capacidades que sus competidores. En gran medida la adquisición de dichos recursos y, por ende, de sus capacidades; depende del modelo de dirección de recursos humanos que se utilice para gestionarlos (Porter & Stern, 2001).

1.3. MODELOS DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La perspectiva estratégica de la DRH, que ha sido denominada Dirección Estratégica de Recursos Humanos (en adelante DERH), se ha desarrollado a partir del deseo de los investigadores por demostrar la importancia y el efecto que la aplicación de las distintas prácticas de Recursos Humanos tienen para el rendimiento organizativo (Delery & Doty, 1996). La premisa básica subyacente en la DERH es que las organizaciones que adoptan una estrategia particular, requieren prácticas de RRHH que son diferentes de aquéllas que necesitan las organizaciones que adoptan estrategias alternativas (Dyer 1984a, 1984b; Fombrum, Tichy & Devanna 1984; Schuler & MacMillan, 1984; Schuler & Jackson, 1987a, 1987b, 1988; Jackson, Schuler & Rivero, 1989; Jackson & Schuler, 1995). Si esta hipótesis es correcta, muchas de las variaciones en las prácticas de RRHH deberían explicarse a través de las diferentes estrategias organizativas y para las organizaciones que tienen una mayor congruencia entre sus prácticas de RRHH, y sus estrategias, deberían suponer un rendimiento superior. Schuler & Jackson (1988) y Arthur (1992) demostraron que las organizaciones, que siguen diferentes estrategias, utilizan diferentes prácticas de RRHH.

Las prácticas estratégicas de RRHH son aquellas que están relacionadas, teórica o empíricamente, con el rendimiento global de la organización (Chen & Huang, 2009).

Del estudio de la organización y de la contextualización de la DRH en la misma, han surgido innumerables puntos de vista al respecto. No obstante, el paso del tiempo y la congruencia investigadora ha agrupado tales puntos de vista o tendencias en las actualmente denominadas perspectivas o modelos de DRH. Existen pues cuatro

perspectivas o modelos (universalista, contingente, configuracional e integrador) de Dirección de Recursos Humanos, en función de los cuáles, investigadores como Schuler & Jackson (1988); Arthur (1992); Pfeffer (1998); y otros..., consideran una serie de prácticas de Recursos Humanos como estratégicas u otras.

1.3.1. MODELO UNIVERSALISTA

El modelo universalista argumenta que hay una serie de “mejores prácticas de recursos humanos” que son efectivas en múltiples contextos organizativos independientemente de las contingencias de la situación (Delery & Doty, 1996; Pfeffer, 1998; Yang, 2005) y que tendrán un impacto positivo en el rendimiento de la organización independientemente de la estrategia corporativa utilizada y de que estén, o no, alineadas con otras prácticas de recursos humanos. Este enfoque sobre la “mejor práctica” o “sistema de alto rendimiento”² exhorta a todas las organizaciones a implementar prácticas específicas por ejemplo, una formación extensiva e incentivos, para dirigir a los trabajadores, con el fin de lograr los resultados deseados.

Bonache *et al.* (2002) supusieron que de ser correcto este enfoque, la tarea de los directivos de la organización residirá en asegurar la correcta implantación de tales prácticas en sus organizaciones. Delery & Doty (1996) afirmaron que los argumentos universalistas implican que la relación entre una determinada variable independiente y la variable dependiente es universal por todo el universo de organizaciones, así, el desarrollo de predicciones universalistas requiere dos pasos: primero, las prácticas estratégicas de RRHH más relevantes deben ser detectadas, y segundo, los argumentos que relacionan las prácticas individuales con el rendimiento organizativo deben ser presentados. La perspectiva universalista (de las mejores prácticas) implica una relación directa entre los enfoques particulares de recursos humanos y el rendimiento (Gooderham, Parry & Ringdal, 2008). Analíticamente esta distinción ha sido definida operativamente como los principales efectos en el enfoque universalista. En resumen, el modelo universalista ayuda a los investigadores a documentar los beneficios de los RRHH a lo largo de todos los contextos.

² Algunos autores defienden la aplicación de Prácticas consideradas como “la mejor práctica”, que sería aquella que conllevaría una mejora del rendimiento, mientras que otros autores promulgan por un conjunto de prácticas también denominado “sistemas de prácticas” (Bartel, 1994; Knoke & Kalleberg, 1994) y la transmisión de información (Morishima, 1991) y estudios que analizan la influencia de los sistemas de dichas prácticas sobre los resultados organizativos (Huselid & Becker, 1994; Ichniowski *et al.*, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995).

Gerhart (1999) revisó numerosos estudios que han comprobado la relación entre el modelo universalista y el rendimiento, de entre ellos destacó, por parecerles más relevantes, los emprendidos por Gerhart & Milkovich (1990); Terpstra & Rozell (1993); Huselid (1995); Delery & Doty (1996); Welbourne & Andrews (1996); y Huselid, Jackson & Shuler (1997).

Existen en la literatura numerosos autores que han adoptado una perspectiva universalista, de entre los que podemos destacar a: Dewar & Werbel (1979); Delaney, Lewin & Ichniowski (1989); Leonard (1990); Abowd (1990); Milkovich (1988); Huselid (1993 y 1995); Terpstra & Rozell (1993); Osterman (1994) y Pfeffer (1994).

Finalmente, tal y como afirman Alcázar, Fernández & Gardey (2005) existen estudios basados en el enfoque universalista que combinan varias prácticas de DERH para generar configuraciones de sistemas de prácticas de alto rendimiento. En este sentido encontramos, con cierta frecuencia, grupos o combinaciones de prácticas generados para lograr una explicación más coherente de la vinculación de las prácticas de DERH con el rendimiento (Gooderham, Parry & Ringdal, 2008). Entre los investigadores que han procedido de esta forma podemos destacar a Guthrie (2001) y Guest *et al.* (2003) que identificaron combinaciones de prácticas (denominadas “sistemas de trabajo de alto compromiso”) y vincularon dichas prácticas con el rendimiento organizativo (productividad y rotación de personal). En la literatura se aconseja a las organizaciones la adopción de estas “mejores prácticas de DERH” con el fin de lograr un mejor rendimiento (Delery & Doty, 1996; Yang, 2005; Shih, Chiang & Hsu, 2006).

A pesar del apoyo por parte de todos estos autores hacia el modelo Universalista, existen una serie de críticas que se han vertido sobre dicho modelo, como pueden ser:

- 1) No existe una única clasificación de las mejores prácticas de recursos humanos, ya que distintos autores, utilizan distintas clasificaciones. Arthur (1994) sugiere 10 prácticas como las universalmente mejores, mientras que Mc Duffie (1995) escoge también 10 aunque no coinciden en la elección de dichas prácticas, salvo en algún caso como en el *trabajo en equipo*, finalmente, por su parte Pfeffer & Veiga (1999) seleccionan tan solo 7. En este sentido Guest (1997) va aún más lejos, al afirmar que establecer qué prácticas se pueden considerar como “de alto rendimiento” es una tarea ardua e incierta.

- 2) Existe un posible problema de causalidad inversa. Este enfoque supone que la aplicación de las mejores prácticas de recursos humanos generan buenos resultados, pero ¿no podría ser al revés y que los buenos resultados conduzcan a la implantación de buenas prácticas? (Purcell, 1999; Marchington & Grugulis, 2000; Guest, 2001; Bonache & Cabrera, 2002; Bonache & Pla, 2002).
- 3) Las recomendaciones son demasiado genéricas. Tal y como se puede deducir del artículo de Becker & Gerhart (1996) un principio general universalista como la *retribución por rendimiento* no se puede aplicar probablemente en todos los casos puesto que podemos encontrar varias alternativas a aplicar como: comisiones, bonus, mérito, opción de acciones y la valoración de dicho rendimiento puede realizarse por diferentes métodos a saber: medidas objetivas válidas, de forma subjetiva por el supervisor o bien mediante una evaluación de 360°.
- 4) No existe un pleno acuerdo sobre las prácticas que conducen a las empresas al éxito, de manera que, los resultados obtenidos en los estudios empíricos no deberían generalizarse en, ni para, todos los casos (Becker & Gerhart, 1996; Ferris *et al.*, 1999 y Roche, 1999).
- 5) Determinados estudios demuestran que, en ocasiones, la aplicación de prácticas universalistas no conlleva un impacto positivo directo e inmediato en los resultados de la empresa; mientras que otros trabajos demuestran que solo algunas prácticas, y no todas, logran estos efectos positivos (Delery & Doty, 1996 y Martell, Gupta & Carroll, 1996).
- 6) Existen muchas empresas que obtienen mejores resultados y no aplican el enfoque universalista (Wood & Menezes, 1998).
- 7) En determinadas ocasiones, una organización puede obtener mejores resultados, pero no deberse a la aplicación de prácticas universalistas, sino otros factores (Wright & Snell, 1998 y Purcell, 1999).
- 8) Algunos autores han generalizado la aplicación de prácticas universalistas, después de haber realizado investigaciones empíricas, exclusivamente en ámbitos muy concretos; lo cual no debería llevar a una generalización del enfoque (Purcell, 1999).

Así, pues fruto de todas estas críticas surge, de forma complementaria al anterior, un nuevo enfoque: el **enfoque contingente**, de forma que mientras el primero tiene una

perspectiva general, el segundo tendría una perspectiva más específica y de detalle al postular que el posicionamiento estratégico de la organización, sí influye sobre la utilización y el impacto de las prácticas de RRHH y, por tanto, en el rendimiento de la empresa.

1.3.2. MODELO CONTINGENTE

Este enfoque mantiene que, si bien todas las formas de organizar no son igualmente eficientes, tampoco existe una mejor forma óptima de hacerlo, sino que la mejor forma depende de la naturaleza del entorno con el que la organización interactúa (Delery & Doty, 1996; Paauwe, 2009 y Guest, 2011). Los defensores del enfoque contingente señalan que las organizaciones que ajustan su estructura a las características de tamaño, entorno y tecnología tienen mayores probabilidades de alcanzar mejores niveles de resultados y mayores tasas de supervivencia (Youndt *et al.*, 1996). Por tanto, el enfoque de contingencias pretende establecer las principales interrelaciones que existen entre una organización, sus componentes y el medio en el que se inscriben, para así llegar a proponer diseños organizativos y acciones directivas acordes a cada situación o contingencia (Lawrence & Lorsch, 1976; Delery & Doty, 1996; Youndt *et al.*, 1996; Truss, 2001; Yang, 2005 y Katila & Shane, 2005). De hecho, si el enfoque parte de la premisa de que debe existir un ajuste entre organización y entorno, tal ajuste es raramente perfecto, y la organización va adaptando las variables administrativas para alcanzarlo, de modo que ahí se produce ya un cambio (Youndt *et al.*, 1996).

El enfoque contingente postula que la postura estratégica de una organización bien aumenta o bien disminuye el impacto de las prácticas de Recursos Humanos en el rendimiento (Butler, Ferris & Napier, 1991). Analíticamente esta distinción ha sido definida operativamente como un efecto interactivo o moderativo desde la perspectiva contingente. En resumen, el modelo contingente nos ayuda a profundizar más en los fenómenos organizativos para obtener más teorías situacionales específicas y prescripciones para la práctica directiva (Fombrum *et al.*, 1984; Dyer, 1985; Golden & Ramanujam, 1985; Schuler & Jackson, 1987a; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988; Milkovich, 1988; Butler, Ferris & Napier, 1991; Gomez-Mejia & Balkin, 1992). De hecho, algunos autores han intentado mostrar cómo un número de prácticas de RRHH son consistentes con diferentes posiciones estratégicas y cómo estas prácticas se

relacionan con el rendimiento (Balkin & Gómez-Mejía, 1987; Schuler & Jackson, 1987a; Gómez-Mejía & Balkin, 1992; Begin, 1993).

Las argumentaciones contingentes son más complejas que las universalistas porque las primeras implican interacciones mientras que las segundas se basan en simples relaciones lineales (Schoonhoven, 1981; Van de Ven & Drazin, 1985; Venkatraman, 1989). En otras palabras, la teoría contingente destaca que la relación entre la variable independiente relevante y la variable dependiente será diferente para diferentes niveles de la variable contingente crítica. La estrategia organizativa es considerada como el primer factor contingente en la literatura de DERH. En consecuencia, una perspectiva contingente requiere que escojamos una estrategia organizativa para, a continuación, concretar cómo van a interactuar las prácticas individuales de RRHH con la estrategia organizativa seleccionada, con el fin de obtener un determinado rendimiento organizativo. Uno de los factores contingentes clave que influye en el rendimiento organizativo es el comportamiento de los trabajadores, aspecto que se estudia a través de la perspectiva comportamental (Jackson *et al.*, 1989). Esta teoría comportamental argumenta que, para que la implementación de la estrategia tenga éxito requiere de un determinado compromiso por parte de los trabajadores, compromiso que se consigue mediante el uso de prácticas de RRHH. Estas prácticas de RRHH pueden servir a las organizaciones para recompensar y controlar el comportamiento de los trabajadores. Por lo tanto, las organizaciones deberían implementar prácticas de RRHH que alienten los comportamientos de los trabajadores, hacia conductas que asuman el “compromiso con la organización” (Comeche & Loras, 2010) y que, además, sean consistentes con la estrategia organizativa. Este alineamiento entre la estrategia y las prácticas de RRHH permitirá a la organización conseguir un rendimiento superior; conclusiones coincidentes con la teoría de la agencia (Fama, 1980; Fama & Jensen, 1983; Eisenhardt, 1988). Si un empleador conoce qué comportamientos de los trabajadores necesita, promulgará políticas y procedimientos que provoquen o predispongan hacia estos comportamientos. En términos de la teoría de agencia, la organización simplemente estaría alineando los intereses del empleador (principal) y del trabajador (agente); concluyendo finalmente que, las organizaciones que sean capaces de realizar mejor este alineamiento de intereses obtendrán mayor rendimiento.

Existen muchas formas en las que las prácticas de RRHH pueden ser utilizadas para incitar o predisponer en los trabajadores comportamientos consistentes -alineados- con la estrategia organizativa. Dado que el comportamiento está en función de la habilidad y

la motivación, una organización puede establecer prácticas de RRHH que aseguren que los trabajadores que posean las habilidades adecuadas sean captados y retenidos; al mismo tiempo, estas prácticas también pueden lograr motivar a los trabajadores a comportarse de forma consistente con la estrategia organizativa.

Kerr & Jackofsky (1989) utilizaron las estrategias de crecimiento organizativo planteadas por Leontiades (1980) para ilustrar que, dada una estrategia específica es más útil contar con la selección (Captación externa) que con el desarrollo del trabajador (Captación interna). Estos autores afirmaron que “la efectividad sería mayor en empresas estables que buscan estrategias que se adecuen con el estilo de dirección”.

Los estudios de gestión estratégica de Recursos Humanos han analizado fundamentalmente tres tipos de relaciones de contingencia:³ la primera vincula las prácticas de Recursos Humanos con el ciclo de vida de la organización, la segunda relaciona dichas prácticas con la estructura organizativa y la tercera hace referencia a los vínculos entre la gestión de los Recursos Humanos y la estrategia organizativa (Storey & Sisson, 1993).

El modelo contingente, tal y como ya hemos comentado con anterioridad, defiende la existencia previa de una juste entre la organización y el entorno. En este sentido, este modelo propone tres niveles de ajuste, necesarios para que las prácticas surtan los efectos requeridos, que son: interno, externo e integrado (Rodríguez Pérez, 2001). El ajuste interno (Dyer, 1983; Osterman, 1987) supone que los resultados dependen de la coherencia alcanzada entre las diferentes prácticas de Recursos Humanos y que éstas se apoyen entre sí, evitando cualquier tipo de contradicción. El ajuste externo defiende la coherencia entre las diferentes prácticas de Recursos Humanos con la estrategia empresarial (Sastre Castillo y Aguilar Pastor, 2003). Por último, el ajuste integrado combina los dos enfoques anteriores. Así por ejemplo, el impacto de las prácticas de formación sobre los resultados empresariales puede variar en función del entorno o contexto industrial, de la estrategia o de la estructura organizativa.

Finalmente, los autores partidarios de la perspectiva contingente concluyen que al igual que la estrategia de la organización, el tamaño, el sector y los propietarios también

³ Como ya hemos comentado el modelo contingente analiza las principales interrelaciones que existen entre una organización, sus componentes y el medio en el que se inscriben. Así, en este sentido las relaciones de contingencia hacen referencia a las relaciones entre las prácticas de RRHH y algunos factores que las condicionan (Lawrence & Lorsch, 1976; Delery & Doty, 1996; Youndt *et al.*, 1996; Truss, 2001; Yang, 2005; Katila & Shane, 2005).

influyen sobre el rendimiento organizativo (Youndt *et al.*, 1996; Truss, 2001; Lepak & Shaw, 2008; Paauwe & Boselie, 2008).

El enfoque contingente, al igual que ocurría con el universalista ha recibido numerosas críticas, tal y como podemos ver a continuación:

- 1) Los trabajos empíricos de los beneficios obtenidos por el ajuste interno son bastante limitados.
- 2) Algunos autores (Peck, 1994; Dyer & Reeves, 1995; Gerhart, Trevor & Graham, 1996) no encuentran suficiente evidencia empírica que demuestre la obtención de beneficios por el ajuste externo.
- 3) Al analizar el enfoque contingente, no es posible incluir todas las variables de contingencia que tienen un impacto sobre otras (Purcell, 1999).
- 4) Numerosas investigaciones empíricas que defienden el modelo contingente, se basan en estudios estáticos y no consideran los cambios existentes en las organizaciones (Purcell, 1999).
- 5) Generalmente se considera una relación entre una determinada práctica de recursos humanos y una determinada estrategia, pero en la realidad la mayoría de las organizaciones desarrollan varias estrategias competitivas de modo simultáneo (Youndt *et al.*, 1996; Lee & Miller, 1999; Roca, Escrig & Bou, 2002).
- 6) Siempre se da por supuesto que la estrategia determina las prácticas de Recursos Humanos; pero en algunas organizaciones la relación es la opuesta. Es decir, las características de los recursos humanos determinan la estrategia a seguir por la empresa (Snell, 1992; Wright, McMahan & McWilliams, 1994; Rodríguez Pérez & Ventura Victoria, 2002).

Si seguimos la lógica contingente argumentaríamos que: de la misma manera que no existen unas “mejores prácticas” para todas las empresas, no hay un único conjunto de mejores prácticas para todos los empleados dentro de una misma empresa. Fruto de esta crítica surge el modelo configuracional.

1.3.3. MODELO CONFIGURACIONAL

Las teorías de configuración proponen que para lograr una mayor efectividad las prácticas de Recursos Humanos deben coincidir con las estrategias particulares de la empresa (Elvira & Dávila, 2006). La evidencia sugiere que los sistemas de recursos humanos que buscan el “compromiso” (Akehurst *et al.*, 2009) dan como resultado mejor actuación y baja rotación; al reforzar los contratos psicológicos y la identificación entre los propios empleados y entre éstos con la organización. La perspectiva configuracional centra su atención en patrones de prácticas de DRH que muestran efectos no lineales y sinérgicos sobre los resultados (Doty & Glick, 1994). Por lo tanto, las teorías configuracionales se centran en la identificación de las prácticas adecuadas, reconociendo que el beneficio de adoptar una práctica puede aumentar con la adopción de otras prácticas complementarias (Ichniowski, 1990; Milgrom & Roberts, 1990; Pil & MacDuffie, 1996; Barney *et al.*, 1996; Capelli & Neumark, 2001).

Existen una serie de investigadores de la DERH que han desarrollado argumentos consistentes con el modelo configuracional, (Arthur, 1992; MacDuffie, 1995; Lee & Chee, 1996; Ichniowski *et al.*, 1997; Becker & Huselid, 1998; Ostroff, 2000; Bae & Yu, 2005; Luna & Camps, 2008 y Meijer, 2012). Los argumentos que se presentan en este modelo son más complejos que los del resto de perspectivas por diversas razones, en primer lugar, porque se basan en el principio holístico de investigación (McKelvey, 1982; Miller & Friesen, 1984; Venkatraman & Prescott, 1990; Doty *et al.*, 1993; Meyer *et al.*, 1993; Meyer, Tsui & Hinings, 1993) para identificar las configuraciones, o patrones únicos de factores, que son señalados como los de máxima efectividad. En segundo lugar, porque estas teorías incorporan la hipótesis de equifinalidad mediante el posicionamiento de confirmaciones múltiples de los factores relevantes que pueden tener como resultado el máximo rendimiento (Meyer *et al.*, 1993; Doty & Glick, 1994). Y, en tercer lugar, porque estas configuraciones son asumidas por ser tipos ideales, que son más bien constructos teóricos y no tanto fenómenos empíricamente observables (Weber, 1904; Blalock, 1969; Meyer *et al.*, 1993; Doty & Glick, 1994).

Como consecuencia de estas diferencias, los teóricos configuracionales estiman que se deben derivar configuraciones de prácticas de RRHH consistentes internamente, o sistemas de empleo que maximicen el ajuste horizontal y, posteriormente, enlazar estos sistemas de empleo con configuraciones estratégicas alternativas para maximizar el encaje vertical. El ajuste horizontal se refiere a la consistencia interna de las políticas o

prácticas organizativas de RRHH y la consistencia vertical se refiere a la congruencia del sistema de RRHH con otras características organizativas, tales como la estrategia.

Wright & McMahan (1992) sugirieron que la perspectiva configuracional era la más adecuada para la DERH cuando “el modelo de planificación de actividades de RRHH ayude a la organización en el logro de sus objetivos” y cuando “con el objetivo de ser efectiva, la organización alcance tanto el ajuste vertical como el horizontal”. Una configuración ideal sería aquella que tuviera el grado de consistencia horizontal más alto.

Numerosos autores han tratado de desarrollar, a priori, tipologías de sistemas de RRHH efectivos y vincular el rendimiento de los sistemas de RRHH con la estrategia organizativa. Por ejemplo, Miles & Snow (1984) y Arthur (1992) desarrollaron múltiples combinaciones igualmente efectivas de prácticas de RRHH y argumentaron que, los diferentes grupos de prácticas se deben ajustar a las diferentes estrategias organizativas. También se aplica el modelo configuracional cuando los investigadores quieren identificar las configuraciones de prácticas de RRHH que predicen un rendimiento superior, utilizando dichas configuraciones de manera conjunta, con la estrategia adecuada, o ambas cosas. MacDuffie (1995) derivó configuraciones específicas o paquetes de prácticas de RRHH que mejoran el rendimiento organizativo. Finalmente Ichniowski, Shaw & Prennushi (1994) comprobaron la hipótesis de que las combinaciones de prácticas de DRH tenían efectos sinérgicos positivos, a saber, mayores efectos sobre la productividad que la suma del efecto de los componentes, obtenido de las prácticas individuales. Becker & Gerhart (1996) sucintamente resumen la diferencia conceptual entre los modelos teóricos universalista, contingente y configuracional formulando la siguiente pregunta: ¿Existe una mejor manera, muchas mejores maneras, o depende? De entre las tres perspectivas, posiblemente, la teoría configuracional proporciona la visión más rica y multifacética sobre los fenómenos organizativos (Meyer *et al.*, 1993), porque se centra en patrones complejos de variables independientes que influyen colectivamente los resultados.

Los elementos clave de la teoría configuracional se recogen en las dos siguientes ideas: 1) Existe un número finito de configuraciones para cualquier fenómeno organizativo que puede ser bien aducido teóricamente o derivada empíricamente (Miller & Friesen, 1984), y 2) los patrones o configuraciones de los atributos organizativos generalmente poseen la propiedad de “encajar”; de manera que, un mayor encaje conlleva resultados más efectivos. Ambas ideas se basan en la evidencia de que los

atributos organizativos exhiben “una tendencia hacia patrones coherentes” (Meyer *et al.*, 1993). El objetivo general de las teorías configuracionales es desarrollar clasificaciones parsimoniosas de organizaciones basadas en una serie de factores destacados, y luego relacionarlos con resultados organizativos relevantes. El análisis de las diferentes configuraciones de prácticas de RH puede ser realizado siguiendo tres enfoques: conceptual, análisis factorial y análisis clúster (Wright & Boswell, 2002).

Ketchen & Shook (1995) realizaron una revisión de la literatura que, utilizando el análisis clúster, ha analizado la estrategia competitiva de las empresas, describiendo tres tipos de enfoques. El primero es inductivo, es decir, la utilización de un gran número de variables con el fin de aumentar al máximo la probabilidad de descubrir diferencias significativas. El segundo es deductivo, es decir, los resultados de las configuraciones obtenidas están estrechamente vinculados a la teoría. El tercer enfoque fue el cognitivo, similar al de inducción, pero con la diferencia de que se basa no en el juicio de los investigadores, sino en las percepciones de los expertos, especialmente directivos (Luna & Camps, 2008).

Finalmente, y a modo de conclusión, podemos afirmar que la premisa básica subyacente en la DERH es que la empresa que adopta una estrategia específica requerirá unas prácticas de RH que sean diferentes de aquellas prácticas de RH adoptadas por una empresa con diferente opción estratégica (Fombrum *et al.*, 1984; Jackson & Schuler, 1985; Jackson *et al.*, 1989).

La aplicación de este modelo no está exenta de críticas debido a que si lo analizamos desde el punto de vista de los trabajadores, aquellos que poseen habilidades valiosas y difíciles de adquirir se suelen ver beneficiados, dado que en ellos recaen las generosas políticas de buenos ingresos, formación y desarrollo profesional. En cambio, los que tienen una pobre cualificación, o unos conocimientos y experiencia de escasa demanda en el mercado, suelen ser claros perdedores (Sastre Castillo & Aguilar Pastor, 2003). Abundando en estas críticas, existen autores que no se ponen de acuerdo en la idoneidad en la elección de una perspectiva u otra o, incluso, tal y como sugieren Martín-Alcázar *et al.* (2005) las tres perspectivas teóricas pueden utilizarse de manera conjunta, con el fin de comprobar la efectividad de los sistemas de alto rendimiento, relacionándolos tanto con los resultados de las organizaciones como de los trabajadores. Esta afirmación se basa en el hecho de que cada una de las perspectivas puede ser correcta a su manera (Boxall & Purcell, 2003; Paauwe & Boselie, 2005).

Fruto de estas críticas y de estas dudas surge en la literatura un afán por integrar estas tres perspectivas en un modelo que se ha venido denominando como modelo integrador y del que a continuación comentamos algunas características.

1.3.4. MODELO INTEGRADOR

Como hemos comentado, el modelo integrador surge como consecuencia de las limitaciones de cada uno de los modelos anteriores. Algunos autores afirman que, a pesar de las diferencias existentes entre los modelos universalista, contingente y configuracional, se pueden realizar contribuciones que equilibren sus limitaciones (Martín-Alcázar *et al.*, 2005).

Aunque puede darse el caso de que existan organizaciones que dirigen a todos sus trabajadores de la misma manera, independientemente de su valor y de su singularidad, la mayoría de empresas gestionan a sus empleados haciendo distinciones significativas en la metodología que utilizan para los diferentes niveles de habilidades y que estas diferencias son determinantes del rendimiento organizativo. Tal y como ya hemos comentado con anterioridad, dado que no existe un conjunto de Prácticas de RRHH universalmente reconocido como el mejor para cada organización, puede que no exista un único mejor conjunto de prácticas para todos los trabajadores de una organización. En conclusión, podemos abogar por un modelo arquitectónico de manera que se pueda detectar qué formas de capital humano pueden ser fuente de ventaja competitiva ahora y en el futuro y cuáles no. De hecho el manejo de ese modelo arquitectónico puede ser una competencia básica que otras organizaciones encuentren difícil de replicar o imitar (Lepak & Snell, 1999).

Los modelos universalista, contingente y configuracional, anteriormente citados, se caracterizan fundamentalmente por destacar una de las principales dimensiones de la DERH, por lo que considerando que los principales supuestos de cada uno de ellos no son ni incompatibles ni mutuamente excluyentes (Brewster, 1999), se pueden establecer modelos integradores, tal y como veremos a continuación que incluyan a los tres modelos.

Neghandi (1975, 1983) basándose en una perspectiva contingente argumenta que los marcos teóricos deberían incluir estas variables contextuales (factores del entorno y variables socioculturales) y las conceptualiza mediante la visualización de tres entornos sucesivos o barreras que son: el entorno organizativo, el entorno de tareas y el entorno

social. Mientras las teorías contingentes han demostrado el rango de variables que dan forma a la política de DRH y a los diferentes tipos de influencia que pueden tener en el proceso, las teorías comparativas han ayudado a clasificar estas variables en diferentes efectos del sistema.

Begin (1992) propone un sistema de perspectiva para la DRH que introduce variaciones e identifica patrones de sistemas de DRH comparativos. Para operativizar su marco teórico propone un conjunto de variables independientes en forma de diferentes instituciones (económicas, políticas, culturales y sociales) cuyo impacto genera diferentes tipos de configuración de sistemas de DRH a lo largo del tiempo en diferentes configuraciones nacionales y regionales.

Gronhaug & Nordhaug (1992) utilizan su análisis de los factores del entorno macro y micro para mostrar cómo influyen en los diferentes elementos de DRH tales como la adquisición, el desarrollo, la compensación, el sistema de trabajo y las relaciones laborales.

Enfatizando la necesidad de entender el contexto de DRH, Jackson & Schuler (1995) sugieren que se debería considerar el efecto tanto de los factores del contexto interno (tecnología, estructura, tamaño, etapa del ciclo de vida y la estrategia de negocio) como los del contexto externo (legal, social y político, sindicalización, las condiciones del mercado laboral, las características de la industria y las culturas nacionales) en la DRH.

Lepak & Snell (1999) proponen un modelo basándose en el hecho de que no todos los trabajadores poseen el conocimiento y las habilidades que son importantes desde el punto de vista estratégico. La teoría de recursos y capacidades de la organización, la teoría del capital humano, y la economía de costes de transacción han sido analizadas para construir y desarrollar la arquitectura de cuatro modos diferentes de empleo: desarrollo interno, adquisiciones, contratación y alianzas. Utilizan esta configuración arquitectónica para analizar la relación entre los modos de empleo, las relaciones laborales, las configuraciones de recursos humanos y los criterios de ventaja competitiva. Los autores (2002) analizaron las características del capital humano en cuatro formas de reclutamiento (basado en el conocimiento, basado en el puesto, contrato y alianza o colaboración) llegando a la conclusión de que: el valor estratégico y la singularidad o inimitabilidad del capital humano varía a lo largo de los cuatro modos de reclutamiento. También concluyeron que, cada modo de reclutamiento está asociado

con un tipo concreto de configuración de RRHH (basado en el compromiso, basado en la productividad, en la sumisión y colaborativo).

Camelo *et al.* (2004) encuentran, partiendo del análisis de la perspectiva universalista, contingente y configuracional, un modelo integrador basado en tres modelos de DRH diferentes y con comportamientos independientes de las estrategias seguidas por las organizaciones. En cada modelo, los autores encuentran orientaciones de procesos particulares que son comunes entre ellos.

Martín-Alcázar *et al.* (2005) presentan un modelo integrador exploratorio que representa, a su entender, la compleja situación de la DERH llegando a la conclusión de que a pesar de las diferencias existentes entre los modelos universalista, contingente y configuracional es posible realizar aportaciones equilibrando las limitaciones que dichos modelos presentan.

Una vez explicados desde un punto de vista teórico el significado de cada una de las cuatro teorías y las aportaciones de los principales autores que respaldan cada una de ellas, procedemos a presentar de una forma resumida los principales resultados y conclusiones que podemos extraer de cada uno de los modelos, desde la perspectiva de las mejores prácticas:

A) CONCLUSIONES UNIVERSALISTAS

Las prácticas que se pueden considerar como universales y por tanto se considera que si se aplican consiguen un mejor resultado organizativo e individual son:

- **La formación** (Rusell *et al.*, 1985; Eisenberger *et al.*, 1986; Leonard, 1990; Arthur, 1992, 1994; Pfeffer, 1994, 1998; McDuffie, 1995; Huselid, 1995; Delaney & Huselid, 1996; Martell, Gupta & Carroll, 1996; Koch & McGrath, 1996; Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Ichniowski, Shaw & Prensushi, 1997; Lee & Miller, 1999; Rodríguez Pérez, 2001; Bassi *et al.*, 2002; Bayo Moriones & Merino Díaz de Cerio, 2002; Ordiz Fuertes, 2002; Aragón, Barba & Sanz, 2003; Goval & Welch, 2004; Calzarrosa & Gelenbe, 2004).

- **La retribución** (Gerhart & Milkovich, 1990; Arthur, 1992, 1994; Pfeffer, 1994, 1998; Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Delery & Doty, 1996; Youndt *et*

al., 1996; Martell, Gupta & Carroll, 1996; Bayo Moriones & Merino Díaz de Cerio, 2002).

- **La evaluación del rendimiento** (Borman, 1991; Delery & Doty, 1996).
- **La participación** (Arthur, 1992, 1994; Pfeffer, 1994, 1998; Huselid, 1995; Youndt *et al.*, 1996; Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Rodríguez Pérez, 2001; Bayo Moriones & Merino Díaz de Cerio, 2002; Ordiz Fuertes, 2002).
- **La selección** (Terpstra & Rozell, 1993; Pfeffer, 1994, 1998; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Martell, Gupta & Carroll, 1996; Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Ichniowski, Shaw & Prensushi, 1997; Bayo Moriones & Merino Díaz de Cerio, 2002).
- **La promoción** (Pfeffer, 1994, 1998; MacDuffie, 1995; Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Rodríguez Pérez, 2001; Bayo Moriones & Merino Díaz de Cerio, 2002; Ordiz Fuertes, 2002).
- **La seguridad** (Pfeffer, 1994, 1998; MacDuffie, 1995; Delery & Doty, 1996; Ichniowski, Shaw & Prensushi, 1997; Rodríguez Pérez, 2001; Bayo Moriones & Merino Díaz de Cerio, 2002).
- **Sistemas de calidad total** (Osterman, 1994; MacDuffie, 1995; Ichniowski, Shaw & Prensushi, 1997; Ordiz Fuertes, 2002).
- **El trabajo en equipo** (Osterman, 1994; Youndt *et al.*, 1996).
- **La información** (Pfeffer, 1994, 1998).

A modo de resumen, comentar que Martín-Alcázar *et al.*, (2005) afirman que todas aquellas prácticas orientadas hacia el desarrollo de las habilidades de los trabajadores conllevan una mejora del rendimiento.

B) CONCLUSIONES CONTINGENTES

Los recursos de una organización no se encuentran aislados, sino que deben de ser contextualizados en función de una serie de variables (Yang, 2005) como son:

- *Estrategia:*

- a) **La participación, la evaluación del rendimiento y el desarrollo de carreras** (Delery & Doty, 1996).
- b) **La formación** (Schuler & Jackson, 1987; Pfeffer & Baron, 1988; Kydd & Oppenheim, 1990; Arthur, 1992; Peck, 1994; Raghuram, 1994; Raghuram &

Arvey, 1994; Osterman, 1995; Procopio & Fairfield-Sonn, 1996; D'Arcimocles, 1997; Kidder & Rouiller, 1997; Murray & Raffaele, 1997; Bartel, 2000; Barrett & O'Connell, 2001; Black & Lynch, 2001; Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2001; Rodríguez Pérez, 2001; Bayo Moriones & Merino Díaz de Cerio, 2002; Aragón, Barba & Sanz, 2003).

c) **La promoción** (Pfeffer & Baron, 1988; Kydd & Oppenheim, 1990).

d) **La seguridad** (Pfeffer & Baron, 1988).

e) **La retribución** (Kruse *et al.*, 2004).

f) **La selección** (Youndt *et al.*, 1996).

h) **El trabajo en equipo** (Youndt *et al.*, 1996)

i) **La información** (Youndt *et al.*, 1996).

- *El ciclo de vida:*

a) **La formación** (Kochan & Barocci, 1985).

- *El entorno:*

a) **La formación** (Bartel, 2000; Katila & Shane, 2005).

C) CONCLUSIONES CONFIGURACIONALES

Existen una serie de configuraciones de prácticas que logran el ajuste vertical y horizontal, es decir, la consistencia y la coherencia según la estrategia que se adopte (Luna-Arocas & Camps, 2008); veamos algunos casos:

- **Estrategia de diferenciación y aplicación de PAR⁴** (Formación, Retribución, Evaluación del Rendimiento, Participación, Promoción/Selección, Seguridad, Trabajo equipo e Información). (Arthur, 1992; MacDuffie, 1995; Becker & Gerhart, 1996; Delery & Doty, 1996; Lee & Chee, 1996; Ichniowski *et al.*, 1997; Becker & Huselid, 1998; Ostroff, 2000; Guthrie *et al.*, 2002; Bae & Yu, 2005; Luna-Arocas & Camps, 2008). Los resultados obtenidos de esta configuración llevan a un aumento de la productividad y del rendimiento.

- **Estrategia de costes y no aplicación de PAR** (Arthur, 1992; Luna-Arocas & Camps, 2008). En este caso no se puede asegurar la mejora del rendimiento y de la productividad.

⁴ PAR: Prácticas de Alto Rendimiento.

- **Configuraciones intermedias** (Arthur, 1992; MacDuffie, 1995; Becker & Gerhart, 1996; Delery & Doty, 1996; Lee & Chee, 1996; Ichniowski *et al.*, 1997; Becker & Huselid, 1998; Ostroff, 2000; Guthrie *et al.*, 2002; Bae & Yu, 2005; Luna-Arocas & Camps, 2008).

El problema en este punto intermedio con empresas que introducen una estrategia intermedia es que la configuración de prácticas no resulta clara y por lo tanto no llegan a alcanzar los mejores niveles de rendimiento. De hecho, estos grupos son más difíciles de analizar puesto que algunos de estos grupos intermedios se caracterizan por maximizar algunas de las prácticas.

La búsqueda de configuraciones de prácticas homogéneas ha sido dispar (Wright & Boswell, 2002). No obstante, si analizamos la Tabla 1.1., podemos observar que, en la mayoría de ocasiones, esta disparidad tiene su origen más en un problema terminológico que conceptual.

AUTOR	MEDIDAS	GRUPOS
Arthur, J. B. (1992)	Estrategia Prácticas de RH	Estrategia, 4 grupos: los productores con estrategias de bajo coste; diferenciación-versátiles; diferenciación-personalizada; diferenciación-especializados. RH, 6 grupos: tipo puro costo-reductores; conflictivos; inductores; negociación colectiva; compromiso; tipo puro maximizadores del compromiso.
MacDuffie, J.P. (1995)	Productividad Organizativa Prácticas de RH	3 grupos: empresas que utilizan prácticas de RH encaminadas a la producción en masa; empresas que buscaban una producción flexible; y un híbrido de ambas
Lee, M.B. and Chee, Y. (1996)	RH	4 grupos: pagador contingente, compartidor de información, sin interés por la formación y sin implicación
Ichniowski, C., Shaw, K. and Prennushi, G. (1997).	RH	4 grupos: tradicionales, tradicional con trabajo en equipo y comunicación, tradicional con trabajo en equipo, comunicación, formación y compromiso, innovación en todas las áreas
Becker, B.E. and Huselid, M.A., (1998)	RH Eficiencia e índices de alineación	4 grupos: administrativas, alineadas, retributivas, alto rendimiento
Ostroff, C. (2000)	RH	5 grupos: sistemas comprensivos que utilizan todas las prácticas; compromiso; controladores; identificadores; sin acción de RH.
Bae y Yu (2005)	RH	5 grupos: minimizadoras de costes, paternalistas, incentivadoras, inversoras en transición.

Tabla 1.1. Adaptada de Luna-Arocas & Camps (2008). Configuraciones de prácticas de RH.

Los autores citados en las conclusiones convergen en las configuraciones extremas, una basada en una estrategia de diferenciación (maximizadores de prácticas) y una basada en una estrategia de costes (minimizadores de prácticas). A continuación en la Tabla 1.2., podemos ver las diferentes denominaciones utilizadas por los autores y su convergencia.

GRUPOS EXTREMOS	NOMBRES ORIGINALES DE LAS CONFIGURACIONES	AUTORES
Minimizadores de RH: pocas prácticas de recursos humanos implementadas con una intensidad mínima	Low-cost producers Mass producers (Mass Prod) Traditional Low Implicators Personnel Weak in all HR practices Cost minimizers	Arthur, J. B. (1992) MacDuffie, J.P. (1995) Ichniowski, C., Shaw, K. and Prensushi, G. (1997) Lee, M.B. & Chee, Y. (1996) Becker, B.E. & Huselid, M.A. (1998) Ostroff, C. (2000) Bae, J. & Yu, G-C. (2005)
Maximizadores de RH: muchas prácticas de recursos humanos implementadas con una intensidad máxima	Commitment maximizers Flexibility of production (Flex Prod) Contingent payers High performance HR innovators Comprehensive system Implicators	Arthur, J. B. (1992) MacDuffie, J.P. (1995) Ichniowski, C., Shaw, K. & Prensushi, G. (1997) Lee, M.B. and Chee, Y. (1996) Becker, B.E. & Huselid, M.A. (1998) Ostroff, C. (2000) Bae, J. & Yu, G-C. (2005)

Tabla 1.2. Adaptada de Luna-Arocas & Camps (2008). Grupos convergentes en los extremos en los diferentes estudios sobre prácticas de RH.

Dado que concluimos el estudio de las tres escuelas de DERH presentando y argumentando acerca de la existencia de diferentes modelos integradores, en la Figura 1.1. presentamos el modelo integrador que recogería las conclusiones de las tres perspectivas anteriores.

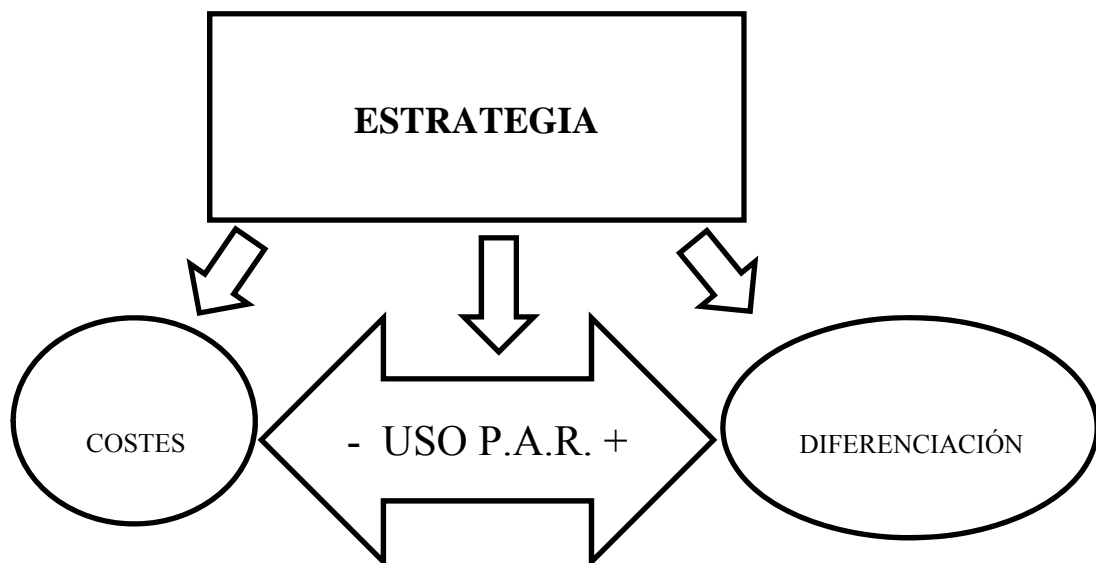


Figura 1.1. Elaboración propia. Modelo integrador.

La premisa básica subyacente en la DERH es que la empresa que adopta una estrategia específica requerirá unas prácticas de RH que sean diferentes de aquellas prácticas de RH adoptadas por una empresa con diferente opción estratégica (Fombrum *et al.*, 1984; Jackson & Schuler, 1985; Jackson *et al.*, 1989). Por tanto, algunas estrategias competitivas requieren de recursos y capacidades más complejos en nuestros empleados, y por tanto incrementan la importancia de las prácticas de RH (Datta *et al.*, 2005). En este sentido, las estrategias competitivas basadas en la diferenciación han sido ligadas tanto conceptualmente como empíricamente a las denominadas prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (PAR) (Arthur, 1992). Las PAR son consistentes a la hora de proveer a los empleados de la oportunidad, habilidad y motivación necesaria para contribuir al éxito organizacional en entornos que demandan elevados niveles de compromiso y participación, típicos de estrategias competitivas de diferenciación (Guthrie *et al.*, 2002 y Luna-Arocas & Camps, 2008).

Una vez analizados y explicados los Recursos Humanos, su importancia y su evolución conceptual y estudiados desde las diferentes perspectivas de DERH, podemos concluir que existen una serie de prácticas que se pueden considerar como universales, que en función de cómo se relacionen con algunas variables como la estrategia, y de la coherencia y consistencia que exista entre ellas (determinadas configuraciones de estas prácticas) se logrará aumentar el rendimiento de los trabajadores. A dichas prácticas, en la literatura, se les ha denominado Prácticas de Alto Rendimiento (en adelante PAR). Estas denominadas Prácticas de Alto Rendimiento (PAR) serán el objeto fundamental de estudio en nuestro segundo capítulo.

CAPÍTULO 2

LOS PRÁCTICAS DE DERH Y LA PYME

CAPITULO 2. LAS PRÁCTICAS DE DERH Y LAS PAR

El objetivo de este segundo capítulo, reside en intentar definir, analizar y contextualizar las Prácticas de Alto Rendimiento (PAR) con la intención de arrojar un poco de luz sobre el tema y encontrar una justificación teórica que nos permita elaborar un modelo objeto de posterior contratación, siendo esta la principal razón de ser de nuestro estudio tanto teórico como empírico.

Para poder alcanzar nuestro propósito dividiremos el presente capítulo en tres partes fundamentales:

- Una primera parte centrada en el estudio de las Prácticas de Recursos Humanos, comprobando cuáles son, según la literatura de DERH, aquellas más relevantes y cómo deben de abordarse.

- En la segunda parte definiremos qué son las PAR y realizaremos una profunda revisión sobre el estado del arte para terminar con el estudio de las PAR que, con mayor frecuencia, se utilizan en las empresas.

- La tercera parte se circunscribe al análisis de una de las principales investigaciones en el área, el trabajo de Pfeffer (1998). Pfeffer identificó en su estudio “The Human Equation” (1998) siete prácticas que consideró como de Alto Rendimiento (PAR). Camps & Luna-Arocas (2011) consideran el trabajo de Pfeffer (1998) como el más relevante y reconocido, tanto en la literatura como en la práctica, circunstancia que les llevó a replicarlo en empresas españolas. Así, en resumen, siguiendo a estos autores procederemos a explicar el modelo de Pfeffer y las siete dimensiones de PAR utilizadas.

2.1. LAS PRÁCTICAS DE DERH

En los últimos años se ha producido un incremento significativo en el número de artículos tanto teóricos como empíricos que abordan la cuestión de los Recursos Humanos (RH) desde un enfoque macro y estratégico (Delery & Doty, 1996; Martín-Alcazar *et al.*, 2008 y Camps & Luna-Arocas, 2011). La perspectiva estratégica de los RRHH que, como ya se ha comentado, ha venido a denominarse Dirección Estratégica

de Recursos Humanos (DERH), surge del deseo de los investigadores por demostrar la importancia que las prácticas de RRHH tienen en el rendimiento organizativo y cómo afectan al comportamiento de los trabajadores en la organización. Ello es debido a la necesidad de conocer cómo y por qué se comportan los trabajadores de una forma concreta y en función de qué variables alteran dicho comportamiento; a fin de prever las consecuencias de la aplicación de un tipo u otro de técnicas de gestión de los mismos. Tal es así, que podemos encontrar un gran número de investigaciones sobre el comportamiento organizativo de los trabajadores (Smith *et al.*, 1983; Organ, 1988, 1990, 1994, 1997; Organ & Konovsky, 1989; MacKenzie *et al.*, 1991; Moorman, 1991; Van Dyne *et al.*, 1994; Appelbaum *et al.*, 2000; Boselie *et al.*, 2005) pues, las organizaciones manejan los recursos humanos mediante la implantación de una variedad de prácticas laborales y de RRHH (Huselid, 1995; Malos & Campion, 2000; Agarwal & Ferratt, 2001; Gerhart, 2005).

Algunos autores afirman que el tipo de filosofía de RRHH que guía las políticas o funciones de RRHH puede constituir un freno al desarrollo de las competencias organizativas y, por tanto, que a la hora de aplicar Prácticas de Recursos Humanos, hay que tener en cuenta algunos factores como la filosofía o la estrategia organizativas (Lado & Wilson, 1994).

Dyer & Holder (1988) han identificado tres tipos de filosofía de dirección de RRHH: **utilización**, **facilitación** y **acumulación**. En contraste con las dos últimas, a través de las cuales los miembros de la organización toman una visión a largo plazo y enfatizan la atracción, desarrollo y retención de los trabajadores con conocimientos, habilidades y destrezas, la primera, *la utilización*, representa una filosofía minimalista a partir de la cual, sus componentes enfatizan la obtención de los beneficios a corto plazo y las eficiencias operativas a través de las prácticas de RRHH; tales como, la selección de empleados basada en los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas en el puesto de trabajo (más que en la organización); o el empleo por deseo, basado en los incentivos individuales, el aprendizaje y desarrollo de empleados mínimo y el abandono (Dyer & Holder, 1988). A pesar de que esta filosofía de RRHH lleva aparejada la conformidad, puede fracasar en la generación de compromiso del trabajador para con la organización (Lado & Wilson, 1994). Un sistema de RRHH que se centra en la estandarización de las operaciones de trabajo mediante la especialización y la formalización de tareas, la rutinización del trabajo mediante el diseño, las normas

escritas y los procedimientos de actuación estándar; puede inhibir el desarrollo de competencias transformacionales mediante la promoción y refuerzo organizativo de “rutinas defensivas” (Argyris, 1986). Según este autor, las rutinas defensivas (comportamientos sancionados organizativamente para evitar amenazas, contradicciones o sorpresas) se refuerzan cuando los directivos y profesionales de RRHH diseñan programas que contienen mensajes ambiguos o inconsistentes, cuando estos directivos rechazan o ignoran la inconsistencia y ambigüedad inherente a esos programas, y cuando convierten la ambigüedad e inconsistencia en indiscutible, transformando esa “indiscutibilidad”, también, en un hecho indiscutible.

Una vez formulada la filosofía de Recursos Humanos adecuada, la empresa deberá decidir qué prácticas considera como las más adecuadas, en función de la estrategia elegida (Schuler & Jackson, 1987).

La importancia de la congruencia entre las prácticas y la estrategia, se confirma al revisar los trabajos de Miles & Snow (1984), quienes analizan las diferencias en las prácticas de DRH que se podrían observar entre los diferentes tipos de estrategia. Wright & Snell (1991) destacan que, tanto el tipo de estrategia organizativa como la estrategia direccional (reducción de personal, crecimiento, y demás...) influirán en la elección del conjunto de prácticas de DRH.

Llegados a este punto, consideramos oportuno explicar sucintamente la consideración de estas prácticas y la introducción del concepto de prácticas estratégicas. Las prácticas, para gestionar trabajadores, en su conjunto; se consideran como la configuración de las prácticas de DRH de una organización (también conocido como la estrategia de RRHH) y es un determinante Proxy de resultados significativos como el abandono y absentismo, el rendimiento laboral, la satisfacción y el rendimiento o los resultados de la organización (Huselid 1995, Delery & Doty, 1996; Lepak & Snell, 1999). Pero evidentemente, no todas las prácticas surten los mismos efectos ni pueden ser consideradas como estratégicas.

Los investigadores (Wright & McMahan, 1992) se centran en el campo de la DERH específicamente en el patrón de despliegues y actividades que intentan hacer que la organización logre sus objetivos. Este foco destaca dos tipos de congruencia o encaje, tal y como ya habíamos comentado en el Capítulo 1. El primero, el ajuste vertical, que incluye el alineamiento de las prácticas de DRH y el proceso de dirección estratégica de la organización (Schuler & Jackson, 1987). En segundo lugar, el ajuste horizontal que implica congruencia entre las diferentes prácticas de DRH (Baird & Meshoulam, 1988).

El ajuste vertical se entiende como la dirección de RRHH hacia las iniciativas primarias de la organización, mientras que el ajuste horizontal se entiende como un instrumento para lograr eficientemente dichos recursos.

La idea de que los efectos de las diferentes decisiones de RRHH son acumulativos, parece inconsistente con el énfasis del ajuste interno en la teoría de Recursos y Capacidades de la organización. Esta teoría sugiere la idea de que las políticas o prácticas individuales tienen una habilidad limitada para generar ventaja competitiva de forma aislada pero, sin embargo, de forma combinada pueden facilitar el que la organización consiga una ventaja competitiva completa (complementariedad de recursos) (Barney, 1995). Esta idea, de que un sistema de prácticas de RRHH pueden ser más o menos la suma de las partes, surge de las discusiones sobre sinergias, ajuste interno y externo, análisis holístico, configuraciones, factores contingentes, entre otros (Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1988; Meyer, Tsui, & Hinings, 1993; Amit & Shoemaker, 1993; Doty, Glick, & Huber, 1993; Dyer & Reeves, 1995; Huselid, 1995; Milgrom & Roberts, 1995; Gerhart, Trevor, & Graham, 1996; Delery & Doty, 1996).

Delery & Doty (1996) definen las prácticas estratégicas de Recursos Humanos como aquellas que están relacionadas con el rendimiento organizativo. Partiendo de las investigaciones de Miles & Snow (1984), Kerr & Slocum (1987) Osterman (1987), y Sonnenfeld & Peiperl (1988), estos autores identificaron siete prácticas de RRHH consideradas consistentemente como estratégicas. Tales son: el desarrollo de carrera, la formación, la evaluación del rendimiento, el reparto de beneficios, la seguridad laboral, la participación y la definición de puestos. Casi todas estas prácticas se encuentran entre las 16 prácticas que ya Pfeffer (1994) denominó como las más efectivas para dirigir a los trabajadores.

No obstante, al analizar la literatura (Baird & Meshoulam, 1988; Wright & McMahan, 1992; Lado & Wilson, 1994; Jackson & Schuller, 1995; Milgrom & Roberts, 1995), encontramos cierta incertidumbre, acerca de cómo afectan las prácticas de DRH a los resultados organizativos y más concretamente si unas prácticas tienen una mayor repercusión o efecto que otras y si las complementariedades o sinergias entre esas prácticas pueden seguir mejorando el rendimiento organizativo.

Por un lado, existen estudios en la literatura que analizan los efectos sobre el rendimiento de ciertas prácticas de DRH, como la capacitación (Bartel, 1994) y la transmisión de información (Morishima, 1991) y estudios que analizan la influencia de los sistemas de dichas prácticas sobre los resultados organizativos (Huselid & Becker,

1994; Ichniowski *et al.*, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). Conceptualmente, dichas prácticas pueden clasificarse en términos de su impacto sobre las habilidades y destrezas de los trabajadores, su motivación y sobre la forma como se estructura el trabajo (Cutcher-Gerschenfeld, 1991; Bailey, 1993; Arthur, 1994; Ichniowski, Shaw & Prensushi, 1994; Kochan & Osterman, 1994; Huselid, 1995).

Existen, por otro lado, estudios que demuestran que ciertas Prácticas de Recursos Humanos influyen en el rendimiento organizativo, así prácticas como una selección comprensiva y actividades formativas se correlacionan frecuentemente tanto con la productividad como con el rendimiento organizativo (Rusell, Terborg & Powers, 1985; Kleiner, Block, Roomkin & Salsburg, 1987; Terpstra & Rozell, 1993). Arthur (1992; 1994) encontró evidencias que confirman la teoría de que debe existir un alto nivel de consistencia interna entre las prácticas de RRHH, al concluir que las prácticas de RRHH centradas u orientadas en la consecución del compromiso del trabajador (proceso de toma de decisiones descentralizada, formación comprensiva, compensación salarial y participación) estaban relacionadas con un mayor rendimiento. En sentido contrario encontró que las prácticas de RRHH centradas en el control y la eficiencia y que la reducción de las habilidades del trabajador y la discreción estaban relacionadas con el absentismo y con un nivel o rendimiento de producción más pobre.

Dentro de esta corriente, de mejores prácticas, algunos investigadores han puesto de manifiesto la importancia de analizar los RH desde una perspectiva que aborde el conjunto de prácticas en lugar de focalizar los estudios en prácticas individuales (Wright & Boswell, 2002; Bae & Yu, 2005).

En este mismo sentido Huselid (1995) en un estudio sobre prácticas de alto rendimiento encontró que las inversiones en prácticas de RRHH tales como el incentivo compensatorio, técnicas selectivas de personal y la participación de los trabajadores; produjeron un menor abandono, una mayor productividad e incrementaron la productividad organizacional a través del impacto en el desarrollo de las habilidades y de la motivación de los trabajadores. Algunos autores (Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw & Prensushi, 1997) afirman que, mientras la DERH incrementa el rendimiento de una empresa a través de la productividad y los beneficios, el efecto es muy más significativo cuando se utilizan conjuntos de prácticas de forma complementaria (Pfeffer, 1994; Arthur 1994; Kochman & Osterman 1994; Huselid 1995; MacDuffie, 1995; Camps & Luna-Arocas, 2012).

Las Prácticas de DERH no están exentas de recibir críticas. La principal crítica reside en el hecho de que, a pesar de que muchos autores, en sus investigaciones, obtienen como resultado la existencia de una relación positiva entre dichas prácticas de DRH y las medidas objetivas y perceptivas del rendimiento organizativo, otros autores (Levine & Tyson, 1990; Wagner, 1994) han concluido que los resultados pueden ser parciales debido a ciertos problemas metodológicos. Es más, la ausencia de una medida, ampliamente aceptada, del alto rendimiento o rendimiento progresivo del constructo de prácticas de DRH, hace que sea difícil el comparar los resultados de los diferentes estudios (Cutcher-Gerschenfeld, 1991; Appelbaum & Batt, 1994; Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995).

Como conclusión observamos que, una vez revisada la literatura podemos encontrar una serie de autores (Schmidt, Hunter & Pearlman, 1981; Applebaum & Batt, 1994; Kochan & Osterman, 1994; Pfeffer, 1994), que sugieren que existe un conjunto identificable de mejores prácticas para dirigir a personas que tienen efectos universales, aditivos y positivos en el rendimiento organizativo, mientras que existen otros autores que afirman que un sistema de prácticas de Recursos Humanos puede ser más o menos que la suma de sus partes (Amit & Shoemaker, 1993; Delery & Doty, 1996). En este sentido, Mac Duffie (1995) confirma que se puede sumar el efecto de cada una de las Prácticas obteniendo así un gran efecto total. Así, en el caso del reclutamiento, la utilización de varias herramientas de selección (para identificar habilidades, competencias) supondrá un impacto superior en la calidad de la selección frente al uso de una única técnica (Delery, 1998; Meijer, 2012). Algunos autores (Delery, 1998; Huselid, 1995) afirman que se pueden producir sinergias entre las diferentes prácticas: la formación puede contribuir a mejorar los programas de participación de los trabajadores (al dar cierta formación a los trabajadores podemos mejorar sus habilidades o capacidades o simplemente darles determinada información que les pueda servir a posteriori para tomar mejores decisiones).

Youndt, Snell, Dean, & Lepak (1996) sostienen que los dos enfoques son complementarios. Pfeffer (1994) argumenta que el apoyo empírico para contingencias es lo suficientemente débil y que la perspectiva de las “prácticas óptimas” debería ser el enfoque preferido. Fruto de este enfoque preferido surgen las denominadas Prácticas de Alto Rendimiento (PAR) que a continuación pasamos a analizar.

2.2 PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO (PAR)

2.2.1. DEFINICIÓN

Una de las principales dificultades a la hora de trabajar con el término PAR reside en la imposibilidad de encontrar una definición universalmente válida, debido fundamentalmente a su amplio y variado uso y la gran variedad de terminología utilizada (Boxall & Purcell, 2003; Boxall & Macky, 2009; Mkamwa, 2009). Aún y con todo, encontramos definiciones como las de Nadler, Tushman & Nadler, (1997) y Bohlander & Snell, (2007) que describen las PAR como “una combinación específica de prácticas de DRH, estructuras y procesos de trabajo que maximizan el conocimiento del trabajador así como sus habilidades, compromiso y flexibilidad.

El concepto PAR, por tanto, incorpora prácticas que incrementan la capacidad de los trabajadores, intensifican sus habilidades y les motivan a aprovecharse de este aumento de sus capacidades (Truss, 2001).

El Departamento del Trabajo de EE.UU. (1993) definió las PAR como “aquellos sistemas orientados a conseguir trabajadores que tengan las habilidades, incentivos, información y responsabilidad en la toma de decisiones y orientarlas a aumentar el desempeño de la empresa y facilitar su innovación”. Según el citado Departamento, los sistemas están formados por prácticas que se refuerzan entre sí, creando múltiples vías para desarrollar las habilidades de los trabajadores, alinear los objetivos individuales con los organizacionales y compartir información crucial para resolver problemas. Es un sistema que concede a los trabajadores la oportunidad de participar en decisiones sustantivas, fomenta su desarrollo y les incentiva a participar en la toma de decisiones (Appelbaum *et al.*, 2000).

Por tanto, según estos autores, las PAR requieren **tres requisitos básicos** que compartimos:

- a) *Los trabajadores deben tener oportunidades efectivas de participar en la toma de decisiones.* Esto conlleva un grado de autonomía y control sobre las decisiones que afectan a su trabajo y la existencia de comunicación entre estos trabajadores y el personal externo a sus grupos de trabajo (como otros directivos, expertos, u otros trabajadores).

- b) *Los trabajadores deben de tener una serie de cualidades y habilidades adecuadas al trabajo que van a realizar, además de aquellas que les faciliten la resolución de problemas, coordinación y comunicación con otros trabajadores, habilidad para el trabajo en grupo e, incluso, para realizar actividades como controles de calidad, procesos estadísticos, etc. Esto se consigue a través de la formación y el proceso de selección de personal.*
- c) *La empresa debe articular unos incentivos y un entorno adecuado para que adquieran y apliquen estas “nuevas” habilidades. Estos incentivos no deben ser sólo dinerarios, deben, además, estar enfocados a aumentar la confianza y el compromiso y a facilitar el acceso a la formación , así como al establecimiento de programas sociales para compaginar vida familiar y trabajo y, por último, dar oportunidades de promoción.*

Tras realizar una profunda revisión de la literatura podemos destacar las definiciones aportadas siguientes:

Pfeffer (1994) define las PAR como: “aquéllas prácticas de Recursos Humanos capaces de generar una forma de trabajo más abierta y comunicativa, provocando en los supervisores un concepto de trabajador capaz de aportar ideas y sugerencias, que vale la pena tener en cuenta a la hora de tomar decisiones”.

MacDuffie (1995) las define como “grupo de prácticas de Recursos Humanos, superpuestas sinérgicamente, que se refuerzan mutuamente, y que facilitan la participación y el compromiso de los trabajadores”.

Huselid (1995) las define como un “grupo de prácticas de Recursos humanos, separadas pero interconectadas, que están diseñadas para mejorar el rendimiento, tanto organizativo como de los trabajadores, mediante el desarrollo de las competencias, habilidades, las actitudes y la motivación de los mismos.

Becker & Huselid (1998) definen las PAR como: “sistemas de trabajo internamente consistentes y externamente alineados (con la estrategia de la empresa) que están pensados para incluir un reclutamiento y proceso de selección riguroso, sistemas de compensación de incentivos contingentes con el desempeño, un desarrollo de la dirección y actividades de formación unidas a las necesidades del negocio y al compromiso significativo del empleado”. Aclaran, además, que un sistema de gestión de recursos humanos consistente y coherente que está enfocado hacia la resolución de

problemas y la implementación de la estrategia competitiva de la empresa, es la base para la adquisición, motivación y desarrollo de unos activos intelectuales fundamentales que pueden ser una fuente de ventaja competitiva continua.

Goddard & Delaney (2000) afirman que “son aquellas que tienen la habilidad de fraguar, para la empresa, personal flexible y cualificado, generando relaciones de trabajo más cooperativas que fomentan el que trabajen más duro”.

Según Guthrie (2001) “los sistemas de prácticas son los que dan a los empleados las capacidades, información, motivación y libertad de acción necesarias, obteniendo como resultado una fuerza laboral que es fuente de ventaja competitiva”.

Way (2002) es más concreto definiendo las PAR como un “conjunto interrelacionado de prácticas de gestión de recursos humanos que juntas seleccionan, desarrollan y motivan a los trabajadores que poseen habilidades superiores y, además, éstos aplican estas habilidades al trabajo, dando lugar a una mejora de los resultados gracias a esta mejora del rendimiento de la fuerza laboral de la empresa”.

Guthrie, Spell & Nyamori (2002) definen las PAR, como “aquéllas prácticas que proporcionan a los trabajadores la oportunidad, las habilidades y la motivación necesarias para que contribuyan al éxito organizativo en entornos que requieren de mayores niveles de compromiso y participación”.

Batt (2002) declara que pese a que los sistemas de “alto desempeño” han sido definidos de muchas formas, estas «definiciones generalmente incluyen la incorporación de personal con gran capacidad, definición de puestos o trabajos que permiten al empleado decidir y usar sus capacidades en colaboración con otros, una estructura o sistema de incentivos orientado a aumentar la motivación y el compromiso».

Siguiendo con los postulados de Batt (2002) consideramos que sea cual sea la definición y las prácticas que recoge ésta, la idea que subyace en todas las definiciones de PAR es que este tipo de prácticas están interrelacionadas y se influyen mutuamente, constituyendo un todo cuyos efectos son mayores que la suma de los efectos individuales de cada una de las prácticas. Este efecto sinérgico, puesto ya de manifiesto por Taylor y Russell (1939) de las denominadas PAR coincide con el concepto de ajuste horizontal o interno: las prácticas de Recursos Humanos de una organización deben conformar un sistema coherente que aumente y apoye la efectividad de cada una de las prácticas (Delery, 1998).

Podemos deducir, por tanto, que la efectividad de las PAR exigen que los trabajadores participen en algún modo y nivel en la toma de decisiones, que exista cierta

flexibilidad en la asignación de las tareas, una compensación unida al desempeño y una formación intensa del personal de la empresa (Martín-Tapia, 2005).

En la tabla 2.1. podemos ver resumido, el amplio abanico terminológico utilizado en la literatura para hablar sobre PAR.

Etiqueta PAR	Concepto Subyacente	Prácticas	Autores
Prácticas de Alto Compromiso	Prácticas que afectan al compromiso organizativo, y que influyen en el rendimiento organizativo. Todos los autores citados coinciden en la idea de que las prácticas organizativas valor debido a su calidad estratégica. La investigación existente en prácticas laborales y rendimiento organizativo ofrece algunas conclusiones generales:	Selección sofisticada, Formación, Evaluación basada en el comportamiento, Producción, Sistema de Retribución contingente, Bonificaciones	Walter (1985), Arthur (1994), Pfeffer (1994), Huselid (1995), Wood <i>Prácticas</i> (2000), Godard (2001a), Whitener (2001), Galliano <i>al.</i> (2001), Way (2002), Batt (2002), Godard (2004), Boxall & Macky (2009)
Prácticas de habilidad e implicación	Prácticas que mejoran la calidad de los trabajadores, mejora de habilidades y conocimientos de los trabajadores. Demuestra que la selección de personal está relacionada con el rendimiento organizativo (Schmidt, Hunter, Mc Kenzie & Muldrow, 1979; Huselid, 1992). Igualmente, las organizaciones pueden mejorar a los actuales trabajadores mediante un programa de capacitación seleccionados e incorporados. Existen numerosas evidencias de que la inversión en formación produce resultados organizativos beneficiosos.	Equipos autogestionados, equipos contratados, o intercambio de información, diseño flexible de puestos	MacDuffie (1995), Becker & Huselid (1998), Pil & MacDuffie (1996), Vandenberg <i>et al.</i> (1999), Caldwell & Delaney (2000), Edwards & Wright (2001), Guthrie (2001), Zatzick & Iverson (2006), Boxall & Macky (2007), Macky & Boxall (2008), Camps & Euna-flores (2009), Terborg
Prácticas alternativas de trabajo	Prácticas participativas que constituyen diseños alternativos de puestos de trabajo que permiten a los trabajadores hasta el punto de estar directamente implicados en la determinación de cuándo este trabajo debe cumplirse.	Equipos de trabajo, enriquecimiento de puestos, rotación de puestos, círculos de resolución de problemas, formación transversal y formación para resolver problemas	Berg <i>et al.</i> (1996), Godard (2001b), Capelli & Neumark (2001), Guthrie <i>et al.</i> (2002), Boxall (2004), Boxall & Macky (2007)
Prácticas innovadoras de reclutamiento y promoción	Prácticas que mejoran el comportamiento discrecional entre los trabajadores y que conducen a un comportamiento innovador en el puesto de trabajo que se ha demostrado que afectan al rendimiento organizativo.	Formación transversal, Diseño flexible de puestos, Formación en toma de decisiones descentralizada, Equipos de trabajo autogestionados	Wagner (1994), Terborg & Biniewski <i>et al.</i> (1996), Guthrie (2001), Guest <i>et al.</i> (2003) (progresar, 1987) y los sistemas de producción basados en equipos (Levine, 1995) son todas formas de manera positiva al

d) Se ha demostrado que la *seguridad o estabilidad laboral* (es decir contratos estables) *motivan a los trabajadores a trabajar más duro*. Tal y como afirmaron

Ichniowski *et al.* (1994), “los trabajadores sólo invertirán un esfuerzo extra, si esperan, una menor probabilidad de ser despedidos”. Dado que es improbable que los trabajadores racionales se sientan identificados con los cambios en la estructura organizativa basados en la mejora de la eficiencia, si dichos cambios suponen la eliminación de sus puestos de trabajo, la provisión de la estabilidad laboral debe ir acompañada de un sistema de información compartida (Levine, 1995).

Una vez definido el concepto de PAR e introducida la diferente terminología utilizada para explicar o nombrar dicho concepto, procederemos a revisar las principales aportaciones sobre el tema existentes en la literatura.

2.2.2. ESTADO DEL ARTE

La principal motivación para analizar los efectos de la investigación sobre las prácticas en el puesto de trabajo relacionadas con el rendimiento organizativo fue, sin duda, el creciente interés de los investigadores por las prácticas de dirección japonesas (Dertouzos *et al.*, 1988). El interés inicial se centró en los sistemas de dirección de personal y en conceptos como la rotación laboral, el trabajo en equipo y prácticas que apoyaban un mayor compromiso por parte de los trabajadores (especialmente el entrenamiento y la seguridad laboral). La primera oleada de estas investigaciones sobre el rendimiento organizativo halló que las “prácticas japonesas influenciadas” estaban asociadas con un aumento en la productividad (Katz *et al.*, 1983; 1985). Posteriormente, investigaciones provenientes de la industria automovilística mostraron evidencias de la superioridad de las operaciones de plantas de ensamblaje en términos de productividad y calidad (Womack *et al.*, 1990), y complementariedad entre las prácticas de trabajo; tales como la compensación de equipos y contingente, por un lado, y las técnicas de producción flexible, por el otro (MacDuffie, 1995). El marco general que subyace en esta investigación, aunque no siempre resulte explícito, es que las innovaciones en el puesto de trabajo cambian la función de producción de tal manera que incrementa la productividad de los inputs de la empresa, en particular la mano de obra (Cappelli & Neumark, 2001).

En la línea del análisis del rendimiento destacan estudios como la investigación de Ichniowski (1990), que fue el primero que intentó la difícil tarea conceptual de relacionar los diferentes grupos de prácticas laborales con el rendimiento financiero a nivel organizativo. Ichniowski llegó a la conclusión que algunos grupos de prácticas, en

los que se incluía un diseño de puestos de trabajo enriquecido, producían un mayor resultado financiero, de lo que lo hacían otros grupos de prácticas.

Por su parte, Cooke (1994) examinó los efectos de la participación de los trabajadores y los planes de incentivos de compensación grupales (reparto de ganancias, reparto de beneficios) sobre el valor añadido por trabajador en una muestra de empresas manufactureras de Michigan, llegando a la conclusión de que estas prácticas de empresa tendieron a aumentar los salarios, pero en menor medida que el efecto de valor añadido, de forma que el rendimiento tal y como fue medido, por el efecto de valor añadido menos el efecto sobre los salarios, parece haber sido mejorado por las mismas prácticas que impulsaron el valor añadido.

Arthur (1994) realizó un estudio en empresas del sector industrial de USA, donde analizó la relación entre las PAR, el rendimiento de producción y el abandono, llegando a la conclusión que se podía relacionar de forma positiva la aplicación de las PAR con un descenso en las tasas de abandono y con una mayor eficiencia laboral, comparado con los sistemas basados en el control.

Huselid (1995) siguió el enfoque de Ichniowski (1990) utilizando un análisis transversal en una muestra de empresas de propiedad pública con más de 100 empleados. Los datos incluían 13 medidas de prácticas de trabajo (algunas de las cuales se tomaron del estudio de Ichniowski) incluyendo cuestiones sobre las prácticas de trabajo y el compromiso de los trabajadores. Huselid utilizó el análisis factorial para construir dos variables, que midiesen el nivel de uso de algunas prácticas llegando a la conclusión de que, un mayor uso de dichas prácticas conllevaba un menor abandono laboral y un mayor rendimiento por parte de los trabajadores.

MacDuffie (1995) investigó 62 plantas de ensamblaje de la industria automovilística, para comprobar la relación entre las PAR, la productividad laboral y la calidad. El autor llegó a la conclusión de que las PAR, como elementos interrelacionados, afectan a la productividad y a la calidad si se integran con las políticas de producción en un sistema de trabajo flexible.

Huselid & Becker (1996) condujeron un “estudio de panel” de la relación entre las prácticas de trabajo y el nivel de rendimiento organizativo basado en un estudio de 1994 que fue la continuación de los datos de Huselid de 1993. El estudio examinó las mismas relaciones que las que examinó Huselid (1995), pero utilizó el panel de datos para controlar la heterogeneidad no medida del nivel organizativo, a través de los efectos

fijos de la organización. Tras el control, las relaciones transversales se convirtieron en pequeñas e insignificantes estadísticamente.

Berg *et al.* (1996) tomaron una muestra de directivos y 100 empleados de dos empresas americanas del sector textil de EE.UU. Los autores realizaron una comparación entre las percepciones de los trabajadores sobre métodos alternativos de trabajo y el rendimiento organizativo. Los resultados obtenidos por los autores confirmaban el hecho de que el trabajo en equipo produce un mejor rendimiento debido a la satisfacción laboral y a la mejora de la motivación.

Huselid, Jackson & Schuler (1997) condujeron un estudio encaminado a analizar las PAR, el rendimiento financiero y la productividad de los trabajadores tomando como muestra 293 altos ejecutivos del departamento de Recursos Humanos de empresas del sector público de los EE.UU. Los resultados que obtuvieron los autores resultaron ir en el mismo sentido que los analizados hasta el momento, es decir, encontraron una relación positiva de las PAR con la productividad de los trabajadores, el cash flow y el valor de mercado.

Easton & Jarrell (1998) examinaron los efectos de la introducción de una práctica en particular (los programas de Gestión de la Calidad Total, en adelante GCT) en el consiguiente rendimiento financiero en empresas de propiedad públicas. Los autores llegaron a la conclusión de que las empresas que introducen una GCT lo hicieron mejor que otras tanto en términos de las medidas de contabilidad tradicional del rendimiento financiero como en términos del valor de las acciones.

Gooderham, Nordhaug & Ringdal (1999) analizaron desde una perspectiva institucional y racional la adopción de prácticas organizativas a través de un estudio comparativo de dirección de RRHH en empresas localizadas en seis países europeos. Distinguiendo entre prácticas calculativas, cuyo objetivo es el uso eficiente de los recursos humanos, y las prácticas colaborativas, centradas en promocionar los objetivos tanto de los trabajadores como de los empleadores.

Guest & Conway (1999) realizaron entrevistas telefónicas a 1000 trabajadores, escogidos de forma aleatoria, de empresas de más de 25 trabajadores del Reino Unido. El estudio compara las percepciones de los trabajadores y analiza como las políticas y las PAR afectan a la experiencia de los trabajadores y sus actitudes en el puesto de trabajo. Los resultados confirmaron que una mayor utilización de PAR tiene efectos positivos sobre las percepciones de los trabajadores así como sobre sus actitudes en sus puestos de trabajo, mientras que en aquellas empresas donde se introducen PAR, o se

hace en menor medida, las actitudes de los trabajadores en su puesto de trabajo son negativas.

Vandenberg, Richardson & Eastman (1999) analizaron la relación entre la aplicación de PAR y algunas variables relacionadas con la moralidad de los trabajadores (compromiso organizativo, intencionalidad de abandonar la empresa y satisfacción laboral). Para realizar esta investigación los autores entrevistaron a 3570 trabajadores de empresas de seguros americanas y canadienses. Los autores concluyeron que existe una relación positiva entre ambas variables afectando de forma indirecta sobre el rendimiento organizativo.

Appelbaum *et al.* (2000) tomaron como muestra, trabajadores pertenecientes a 15 fábricas de acero, 17 fábricas de ropa y 10 del sector de la medicina electrónica, de los EE.UU. De cada una de estas empresas los autores entrevistaron al menos a cien trabajadores, con la finalidad de analizar cómo afectan las PAR a la actitud de los trabajadores y a su experiencia. La relación entre ambas variables resulta ser positiva y se traduce en una mayor confianza por parte de los trabajadores hacia sus superiores, un mayor compromiso organizativo y una mayor motivación intrínseca por parte de los trabajadores.

Ramsay, Scholarios & Harley (2000) estudiaron pequeñas y grandes organizaciones del Reino Unido, con el objetivo básico de analizar la relación entre las PAR y el rendimiento tanto de los trabajadores como organizativo. Los autores utilizaron como medidas del rendimiento, el resultado financiero de las empresas, la productividad laboral y la calidad del servicio. Las principales conclusiones residían en el hecho de que las PAR repercutían de manera positiva sobre el rendimiento, aumentando la productividad laboral, los resultados financieros y la calidad del servicio, lo que derivaba en que a mayor uso de las PAR mejores eran las experiencias laborales de los trabajadores y por ende su satisfacción.

Capelli & Neumark (2001) examinaron las relaciones entre las prácticas de trabajo y el nivel de rendimiento organizativo global utilizando medidas sobre los resultados financieros, distanciándose del sesgo de centrarse en una única industria. Las variables dependientes que analizan los autores como resultado de la implementación de las prácticas laborales innovadoras son: las ventas por trabajador, los costes laborales por trabajador y el ratio de aquellos dos valores, o la inversa de los costes laborales unitarios. Los resultados sobre productividad sugieren que mientras hay posible evidencia de la existencia de sinergias positivas entre el reparto de beneficios y los

equipos auto-dirigidos, existe relativamente poca evidencia consistente, estadísticamente significativa, de los efectos productivos beneficiosos de estas prácticas laborales. Los resultados sugieren que aquéllas prácticas que transfieren un mayor poder a los trabajadores (una mayor autonomía, capacidad de decisión...), a menudo denominadas como “prácticas de alto rendimiento” aumentan los costes de mano de obra por trabajador, y la productividad, sugiriendo que pueden aumentar la retribución del trabajador. Una mayor compensación supone un mayor coste para los empleadores a pesar de que alguna débil evidencia estadística señale que estas prácticas aumentan la productividad.

Guthrie (2001) realizó un estudio sobre 164 empresas de Nueva Zelanda. Utilizó como indicadores las PAR (denominadas por él como Prácticas de alta implicación), y la productividad y la retención como medida del rendimiento. El autor llegó a la conclusión de que aquellas organizaciones que utilizan en mayor medida las PAR tienen una mayor productividad y un menor abandono laboral, mientras que aquéllas que lo utilizan en menor medida obtenían un descenso en su productividad y de la retención.

Bailey, Berg & Sandy (2001) replicaron el trabajo de Appelbaum *et al.* (2000) para lo que utilizaron 45 empresas. Realizaron entrevistas con directivos y pasaron un cuestionario a trabajadores entre 1995 y 1997, llegando a conclusiones similares.

Batt (2002) comprobó la relación entre la aplicación de las PAR y la retención de trabajadores, utilizando una muestra de call-centers estadounidenses obteniendo como resultado un menor índice de abandono en aquellas empresas que utilizaban PAR como la participación en la toma de decisiones o el uso de trabajadores cualificados.

Guest *et al.* (2003) analizaron la relación existente entre las PAR y el rendimiento. Para ello estudiaron 366 empresas del Reino Unido de los sectores secundario y terciario. El principal objetivo de esta investigación era examinar la relación entre las PAR y el rendimiento organizativo, utilizando para ello medidas del rendimiento objetivas y subjetivas y datos trasversales y longitudinales. Los resultados alcanzados por los autores destacan el hecho de que, partiendo de datos financieros objetivos e independientes, no se podía establecer una relación directa entre la aplicación de las PAR y una mejora de la productividad laboral a nivel general. Sin embargo, sí que existe una relación positiva entre el uso de las PAR y el sector, siendo significativamente mayor en el caso del sector servicios. A nivel de efecto global, los autores demostraron una relación positiva entre el uso de las PAR y el beneficio por trabajador.

Fulmer *et al.* (2003) tomaron una muestra de 136 trabajadores de cada una de las 100 primeras empresas pertenecientes a la lista de la revista “Fortune” para comprobar la relación entre el uso de PAR y las actitudes de los trabajadores, basándose tanto en el rendimiento organizativo como en el de los trabajadores. Los resultados alcanzados reflejan un mejor rendimiento debido a la existencia de unas relaciones y actitudes laborales mejores, gracias a la aplicación de estas prácticas.

Lee & Bruvold (2003) examinaron las relaciones existentes entre la inversión percibida en la formación y desarrollo de los trabajadores y la satisfacción laboral, el compromiso y la intención de abandonar la empresa. Para realizar este estudio los autores entrevistaron a dos grupos de enfermeras de EE.UU. y Singapur, consiguiendo una muestra total de 405 enfermeras agrupadas en dos muestras independientes. La conclusión a la que llegaron confirmaba una relación positiva entre la inversión en formación y desarrollo y el compromiso y la satisfacción, al mismo tiempo que una reducción en la intención de abandonar la empresa.

Datta, Guthrie & Wright (2005) estudiaron 132 empresas de propiedad pública que tenían más de 100 trabajadores y unas ventas superiores a los 50 millones de dólares. Los autores buscaron las posibles relaciones entre las PAR y la productividad laboral y hasta qué punto, si es que lo hacen, las características de la industria condicionan la relación entre estas dos variables.

Flood *et al.* (2005) comprobaron la relación entre las PAR y ciertas medidas del rendimiento (productividad organizativa, innovación, y abandono) en 132 empresas irlandesas. Los resultados obtenidos por los autores confirmaban la relación positiva entre las prácticas y la productividad.

Stavrou & Brewster (2005) buscaron las posibles relaciones entre las configuraciones de PAR y el rendimiento organizativo, basándose en el cuestionario CRANET⁵ aplicado a 14 países de la Unión Europea. Los resultados obtenidos relacionaban de forma positiva a seis configuraciones de PAR con el rendimiento, así como confirmaban que la configuración de prácticas relacionadas con la formación y el desarrollo añaden valor a las organizaciones a través de una maximización de la productividad.

⁵ El cuestionario CRANET es el producto de las investigaciones realizadas por un equipo internacional de investigadores en Recursos Humanos, elaborado a lo largo de 13 años (Brewster, Mayrhofer & Morley, 2004).

Wang & Zang (2005) analizaron una muestra de 358 directivos pertenecientes a 75 empresas para examinar la relación entre las PAR y el rendimiento organizativo, obteniendo como resultado una relación positiva entre aquéllas y el abandono.

Bacon & Blyton (2005) entrevistaron a trabajadores británicos entre el 1998 y 1999 con la finalidad de examinar la opinión de los mismos acerca del trabajo en equipo y su relación con la satisfacción laboral y la seguridad o estabilidad. Los trabajadores sentían que el trabajo en equipo era introducido con la finalidad de proteger el trabajo y las carreras de los directivos y no el de los empleados. Los trabajadores sentían que los trabajadores reforzaban y ascendían tan sólo a aquellos trabajadores obedientes, lo que percibían como una injusticia.

Edgar & Geare (2005) analizaron las relaciones entre una muestra de 37 empleadores y 626 empleados con la finalidad de examinar la posible relación las PAR y las actitudes de los trabajadores en su puesto de trabajo. En su investigación los autores hallaron una relación positiva entre ambas variables, cuando las PAR se aplican desde la perspectiva de los trabajadores existe una relación significativa mientras que cuando se aplican desde la perspectiva del empleador la relación no es significativa.

Frobel & Marchington (2005) tomaron como muestra trabajadores de la empresa PharmCo de Alemania y del Reino Unido y realizaron entrevistas semi-estructuradas con directivos, líderes de equipo, miembros de equipo y representantes sindicales. Examinaron las percepciones de los trabajadores y de los miembros del grupo sobre el trabajo en equipo, el diseño laboral, las relaciones de equipo, la motivación interna, la satisfacción laboral, el compromiso organizativo y la seguridad laboral percibida. Las percepciones de los trabajadores eran moderadamente positivas respecto de algunas prácticas de trabajo en equipo. Los miembros de equipo sentían que tenían una mayor autonomía y mayores oportunidades de participar en la toma de decisiones. A nivel general los trabajadores mostraron un nivel alto de satisfacción y compromiso.

Evans & Davis (2005) analizaron la relación entre las PAR y el rendimiento organizativo, incluyendo la estructura social de la organización como variable mediadora en esta relación. Los autores concluyen que las estructuras sociales mejoran con la aplicación de PAR, mediante la mejora de los vínculos en la organización, generando normas recíprocas, modelos de pensamiento comunes y, además mediante la mejora del comportamiento de los trabajadores.

Ghebregiorgis & Karsten (2006) examinaron las percepciones y experiencias de los trabajadores sobre las PAR y el rendimiento organizativo, en una muestra de 252

trabajadores de ocho empresa privadas y públicas, realizando también entrevistas en el puesto con directivos. Los resultados obtenidos demostraron actitudes positivas por parte de los trabajadores ante la aplicación de PAR y un incremento del rendimiento organizativo, junto con un bajo nivel de abandono, de absentismo y de quejas.

Khilji & Wang (2006) tomaron el sector de la banca como base para su investigación realizando 195 entrevistas y pasando 508 cuestionarios a altos directivos, directivos medios y trabajadores. Evaluaron las percepciones de los trabajadores sobre la aplicación de PAR y el rendimiento. La satisfacción de los trabajadores con la aplicación de las PAR se tradujo en un mayor rendimiento organizativo.

Combs *et al.* (2006) estudiaron la posible relación entre las PAR y el rendimiento organizativo, partiendo de los estudios que se habían realizado sobre PAR hasta la fecha y tomando los resultados estadísticos de dichas investigaciones.

Sun *et al.* (2007) utilizaron una muestra de 81 hoteles del Este de China con el objetivo de estudiar la relación entre la aplicación de PAR y la productividad laboral, obteniendo como resultado la confirmación de una relación positiva entre ambas variables y entre las PAR y el abandono.

Takeuchi *et al.* (2007) tomaron como muestra 76 empresas japonesas aportando cada una de ellas como mínimo una encuesta de un directivo y dos de trabajadores, consiguiendo un total de 324 encuestas de directivos con responsabilidad de supervisión y de 525 encuestas de trabajadores. En la citada investigación los autores comprobaron la relación entre los sistemas de PAR y el colectivo de capital humano, el grado de cambio social en una empresa y el rendimiento organizativo. Los autores llegaron a la conclusión de que gracias al uso de PAR se genera en las organizaciones un mejor nivel de satisfacción en el colectivo de capital humano y unas mejores relaciones sociales, lo que se relaciona de forma positiva con un mayor rendimiento organizativo. Es decir, según los autores, la mejora del capital humano y de las relaciones sociales median de forma positiva en la relación entre el uso de PAR y el rendimiento organizativo.

Kuvaas (2008) evaluó 593 trabajadores de 64 bancos noruegos examinando la calidad de la relación entre la organización y los trabajadores y si influye, y cómo en la relación entre la percepción de las PAR y el rendimiento de los trabajadores. Las conclusiones a las que llegó el autor confirmaron una relación significativamente positiva entre las PAR y el rendimiento de los trabajadores.

Birdi *et al.* (2008) tomaron como muestra 684 empresas del sector industrial, para lo que realizaron tres oleadas de entrevistas (telefónica, postal y personal) obteniendo

finalmente una muestra de 308 empresas, para buscar un posible impacto de las PAR y la productividad organizativa. Los autores hallaron efectos positivos y significativos sobre la productividad organizativa, al aplicar prácticas como la Participación y la Formación Extensiva, mientras que no encontraron un impacto significativo del Trabajo en Equipo sobre la productividad.

Flood *et al.* (2008) comprobaron la relación entre las PAR y ciertas medidas del rendimiento (productividad organizativa, innovación, y abandono laboral) en 132 empresas irlandesas utilizando para ello un estudio trasversal y llegando a las mismas conclusiones que en su anterior estudio, es decir, la confirmación de la relación positiva entre las PAR y la productividad.

Yalabik *et al.* (2008) estudiaron 492 empresas de Corea, Taiwán, Singapur y Tailandia. Examinaron el impacto de las PAR sobre el abandono laboral voluntario e involuntario y concluyeron que la aplicación de PAR reduce las dos formas de abandono.

Beltrán-Martín *et al.* (2008) tomaron como muestra 226 empresas españolas, de más de 100 trabajadores, del sector servicios y del sector secundario para analizar la relación entre la aplicación de PAR y el rendimiento organizativo, introduciendo la flexibilidad como variable mediadora. Los resultados obtenidos por los autores confirman que el impacto de las PAR sobre el rendimiento organizativo es mayor cuando se incluye la variable flexibilidad como mediadora.

Luna-Arocas & Camps (2008) utilizaron una muestra de 198 trabajadores de empresas de la provincia de Valencia (España) con el objetivo de clarificar la relación entre la aplicación de prácticas de Recursos Humanos y la retención laboral, mediante la selección de tres PAR y las intenciones de abandonar la empresa, intentando demostrar el rol mediador del compromiso y de la satisfacción laboral en esta relación. Los autores obtuvieron resultados que confirman que las estrategias retributivas y las de enriquecimiento de puestos están relacionadas positivamente con el compromiso. Mientras que el compromiso tenía una relación negativa con las intenciones de abandonar la empresa. La relación entre la satisfacción laboral y las intenciones de abandonar la empresa estaba mediada por la variable compromiso.

Zheng, O'Neill & Morrison (2009) realizaron un estudio en 74 pymes Chinas, realizando el estudio con directivos. Los autores examinaron la relación entre las PAR, la adopción de prácticas innovadoras y el rendimiento organizativo llegando a obtener una relación positiva entre el uso de estas prácticas y el abandono.

Guthrie *et al.* (2009) analizaron una muestra de 165 empresas irlandesas con el objetivo de comprobar la posible relación entre las PAR y la productividad y los costes laborales. Los autores concluyeron que un uso más extensivo de las PAR se relacionaba con una mayor productividad y con menores costes laborales.

Chen & Huang (2009) comprobaron el papel de la capacidad de manejar el conocimiento en la relación entre la aplicación de PAR y la innovación. Para ello utilizaron una muestra de 146 altos directivos de empresas y llegaron a la conclusión de que existe fundada evidencia respecto de la capacidad de manejar el conocimiento y cómo ésta actúa como variable mediadora en la relación entre el uso de PAR y el rendimiento innovador.

Wu & Chaturvedi (2009) se basaron en una muestra de 1.383 trabajadores, pertenecientes a 23 empresas del sector de la producción y del sector servicios, de China, Singapur y Taiwán, para investigar el papel de la justicia procedimental y de la distancia de poder en la relación entre las PAR y la actitud de los trabajadores (compromiso afectivo y satisfacción laboral). Los resultados confirman la relación entre la aplicación de PAR y la actitud de los trabajadores, así como, el papel de mediación total de la justicia procedimental en dicha relación. Los autores, sin embargo, no pudieron confirmar el papel moderador de la distancia de poder en dicha relación.

Martín-Tapia, *et al.* (2009) confirmaron que la introducción de las PAR en la organización mejora el resultado de las exportaciones. Los autores confirman que esta relación se verá moderada por el efecto de los niveles de incertidumbre generado por el entorno organizativo. Para llegar a estas conclusiones los autores utilizaron una muestra de 145 empresas españolas, exportadoras del sector de la alimentación.

Takeuchi *et al.* (2009) utilizaron una muestra compuesta por 324 directivos y 522 trabajadores de 76 empresas japonesas. Los resultados confirmaron la relación entre el nivel de aplicación de PAR y la satisfacción laboral de los trabajadores y el compromiso afectivo. Esta relación está mediada de forma total por el clima laboral.

Qiao *et al.* (2009) estudian el impacto de la aplicación de PAR sobre el compromiso organizativo. Los resultados obtenidos se basan en una muestra de 1.176 trabajadores de 6 empresas productoras chinas. Los autores confirmaron también el papel moderador del género y del estado civil.

Liao *et al.* (2009) en su estudio compararon, tanto la perspectiva de la dirección, como la de los trabajadores para analizar el nivel de rendimiento individual en empresas del sector servicios. Para poder llevar a cabo este estudio los autores tomaron como

muestra 292 directivos, 830 trabajadores y 1.772 clientes de 91 bancos. Los autores hallaron diferencias significativas entre la visión de los trabajadores y la de los directivos en la aplicación de las PAR. También hallaron diferencias significativas en la visión de dicha aplicación entre trabajadores de diferentes estatus y entre trabajadores del mismo estatus. La perspectiva de los trabajadores relaciona, tal y como demuestran los autores, la aplicación de PAR con una mejora del rendimiento individual, a través de la mediación en dicha relación del apoyo organizativo recibido, relacionándose también de forma positiva con el rendimiento en empresas que requieren de un intensivo conocimiento individual gracias a la mediación de la capacidad psicológica. Al mismo tiempo, desde la perspectiva de la dirección la aplicación de las PAR, se relaciona con la mejora del rendimiento. Finalmente, desde la perspectiva de los clientes su mayor satisfacción con la empresa se debe a la aplicación de PAR.

Camps & Luna-Arocas (2009) utilizaron una muestra de 183 empresas españolas mediante un cuestionario remitido a altos directivos de empresas cuyo número de trabajadores fuera superior a cincuenta, para comprobar desde una perspectiva empírica la relación entre la estrategia organizativa, la estructura organizativa, las Prácticas de Recursos Humanos y el rendimiento organizativo. Los resultados obtenidos por los autores confirman que una estrategia de diferenciación mejora la aplicación de PAR así como de forma parcial el rol mediador de los mecanismos de control en la relación entre la estrategia de diferenciación y las PAR.

Messersmith & Guthrie (2010) llegaron a la conclusión de que la aplicación de PAR incrementa las ventas y la innovación, partiendo de una muestra de 215 empresas estadounidenses para analizar la relación entre la aplicación de PAR y el rendimiento en empresas nuevas o emergentes.

Fabling & Grimes (2010) analizaron 2529 empresas neozelandesas que tuvieran más de seis trabajadores con el objetivo de medir el posible impacto de las PAR sobre el rendimiento. Los autores concluyen que el uso de PAR en una organización incrementa su productividad, los beneficios y la cuota de mercado.

Gong *et al.* (2010) hipotetizaron una relación positiva entre un sistema basado en PAR y el comportamiento de los trabajadores a nivel colectivo a través del compromiso organizativo. Para comprobar esta hipótesis los autores tomaron como muestra 454 empresas Chinas. Gong *et al.* realizaron su estudio en tres oleadas de encuestas, una primera destinada a altos ejecutivos, una segunda destinada a directivos de Recursos Humanos y una tercera destinada a cargos intermedios. Obtuvieron como resultado una

relación positiva entre las PAR y la interacción social y las actitudes de los trabajadores, al tiempo que se apreció una mejora en el comportamiento de todos los miembros de la organización.

Chuang & Liao (2010) obtuvieron datos de 133 tiendas taiwanesas (peluquerías, restaurantes y cafeterías y tiendas de descuento) en dos fases de tiempo, con el objetivo de estudiar la posible relación entre los sistemas de PAR y el rendimiento organizativo en el sector servicios. Los autores, que utilizaron tiendas que tuviesen cinco trabajadores como mínimo realizando encuestas destinadas a los encargados de las tiendas (obteniendo un total de 133 encuestas) y a los trabajadores de dichas tiendas obteniendo un total de 828 encuestas), encontraron evidencias acerca de cómo la aplicación de PAR mejora el rendimiento organizativo, al impulsar a los trabajadores en la búsqueda de un comportamiento cooperativo con los clientes y con sus compañeros.

Gitell *et al.* (2010) exploraron los mecanismos por los que la aplicación de PAR mejoran el rendimiento. La propuesta de los autores se centra en el hecho de que esta relación es positiva gracias a la mejora de las relaciones entre trabajadores con diferentes funciones hecho que, por otra parte, destaca por su importancia en aquellas empresas que se caracterizan por la interdependencia de tareas. Para comprobar estas relaciones los autores tomaron como muestra nueve hospitales (recibiendo un total de 338 encuestas de profesionales y 878 de pacientes a los que se les preguntaba acerca de su satisfacción), identificando aquellas prácticas que predicen de forma positiva la mejora de la coordinación entre médicos, enfermeras, fisioterapeutas, trabajadores sociales y directivos, teniendo consecuencias positivas sobre la calidad de sus servicios y la eficacia de sus resultados con el consiguiente beneficio para sus pacientes. Finalmente los autores concluyeron que un camino para lograr que el uso de PAR mejore el rendimiento reside en la mejora de las relaciones entre los distintos colectivos que trabajan en los hospitales consiguiendo así con ello la satisfacción de los pacientes.

Chen & Wang (2010) llevaron a cabo una investigación con el principal objetivo de desarrollar un proceso que les ayude a comprender los mecanismos a través de los cuales el uso de PAR mejora las capacidades innovación organizativa. Para realizar esta comprobación los autores tomaron una muestra de 164 empresas chinas divididas en dos grupos, uno formado por empresas de alta tecnología y un segundo por aquellas empresas que no pertenecían a dicho sector. Los resultados obtenidos por los autores confirman la influencia de las PAR sobre la capacidad innovadora de las organizaciones a través de diferentes dimensiones de capital intelectual (humano, organizativo y

relacional). El capital organizativo y el relacional median en la relación entre las PAR y las capacidades innovadoras, mientras que, en sentido contrario a la hipótesis planteada, el capital humano no ejerce un papel mediador en dicha relación.

Werner (2011) revisó los artículos publicados sobre PAR en los últimos años, analizando la aportación que algunos autores realizan a la relación entre las PAR y variables individuales y colectivas; destacando, de entre todos estos estudios, el artículo de Shih, Chiang, & Hsu (2013)⁶ y el uso de la percepción de las PAR.

Camps & Luna-Arocas (2011) analizan una muestra de 183 empresas españolas cuyo número de trabajadores superara los 50, mediante un cuestionario remitido a los altos directivos para comprobar, desde una perspectiva empírica, la propuesta teórica realizada por Pfeffer acerca del uso de las PAR. Los autores, finalmente, confirman la relación propuesta por Pfeffer, en sentido positivo, entre la aplicación de PAR y el rendimiento.

Buller & McEvoy (2012) basaron su estudio en la teoría existente sobre DERH y las investigaciones realizadas hasta la fecha en dicha área de Recursos Humanos, con el objetivo de identificar relaciones significativas entre la estrategia empresarial, sus Recursos Humanos y el rendimiento. Para ello los autores, tras revisar la literatura tal y como hemos comentado, presentan un modelo multi-nivel que ilustra como la utilización de las PAR puede alinear de forma efectiva factores organizativos, tanto a nivel individual como grupales, con la estrategia organizativa. Los autores ofrecen una nueva mirada sobre el alineamiento de las capacidades organizativas y la cultura, las competencias grupales y las normas y los conocimientos, habilidades y destrezas individuales, motivación y la congruencia entre ellas y con la estrategia organizativa. Los autores como conclusión proponen que dicho alineamiento contribuye a la creación de capital humano y social, necesarios para lograr y mantener un mayor rendimiento.

Camps & Luna-Arocas (2012) analizaron 163 empresas españolas con el objetivo de estudiar la capacidad organizativa de aprender, en la posible relación entre las PAR y el rendimiento organizativo. Los resultados alcanzados por los autores confirman la relación positiva entre ambas variables con la particularidad de que, para que esta relación se produzca, debe mediar el aprendizaje, es decir, la organización debe tener la capacidad de aprender.

⁶ El artículo de Shih *et al.* (2013) fue aceptado en el 2011 por lo que la reseña de Werner (2011) es considerada como posterior y no anterior.

Chen & Huang (2012) basan su estudio en investigaciones previas que afirman que la DRH es clave a la hora de implementar prácticas relacionadas con la dirección del conocimiento. Mientras que la importancia de la dirección de la Tecnología de la Información y la Comunicación (TICs) es básica a la hora de implantar prácticas efectivas de dirección del conocimiento. Finalmente, también se basaron en la afirmación relativa a la “necesaria adecuación de la estrategia de dirección del conocimiento con la DRH y la integración de la dirección de la TIC” en esta relación, con la finalidad de lograr mejores resultados organizativos. Con el objetivo de comprobar las relaciones anteriormente citadas, los autores obtuvieron 181 cuestionarios de 173 empresas de Taiwán, obteniendo un resultado, tras analizar los datos, que demostraba que la perspectiva holística de encaje entre la estrategia de dirección del conocimiento la estrategia de dirección de tecnología de la información y la estrategia de DRH tienen un impacto significativo sobre el rendimiento organizativo.

Chuang, Chen & Chuang (2012) investigan, en su estudio, la relación entre las prácticas de DRH y el capital social organizativo, teniendo en cuenta el efecto moderador de las características de la industria. Basándose en una muestra de 161 empresas que responden tanto al cuestionario relativo a altos directivos matriculados en MBAs, como al cuestionario relativo a altos directivos que son alumnos de la universidad, por ser empresas que cumplen ambas condiciones. Los resultados obtenidos por los autores indican que las PAR cuyo objetivo es facilitar la relación entre trabajadores están relacionadas de forma positiva con el capital social organizativo y dicha relación es aún más fuerte en aquellas empresas que operan en industrias que están menos reguladas. Respecto a la *intensidad de conocimiento*, los autores no pueden confirmar la relación de moderación de la intensidad de conocimiento en la relación entre las PAR y el “capital social organizativo”, aunque dicho efecto moderador parece ir aparejada con la regulación industrial a la hora de influenciar dicha relación. Los resultados obtenidos de un análisis “*post hoc*” reflejan una relación positiva entre las PAR y el “capital social organizativo” en organizaciones con un alto nivel de conocimiento pero, sin embargo, no la reflejan con organizaciones con una baja intensidad de conocimiento en un contexto más regulado.

Foley, Ngo & Loi (2012) examinan los determinantes y resultados de la aplicación de sistemas de PAR en delegaciones extranjeras de corporaciones multinacionales. Los autores comprueban la influencia del país de origen de la multinacional y de la orientación de la DERH en el uso de las PAR por parte de las filiales lo que, según

ellos, puede afectar a los resultados organizativos a través del clima organizativo. Los datos para realizar este estudio se obtuvieron de un cuestionario pasado a directivos de filiales de multinacionales que operan en Hong Kong, obteniendo un total de 182 cuestionarios. Los autores concluyeron que la influencia de las matrices o centrales, la orientación de DERH y la adopción de PAR varía entre las diferentes filiales dependiendo de la región en la que operen. Además, tanto la influencia de la sede central como la orientación de la DERH se relacionan de forma positiva con la aplicación de PAR y, por lo tanto, las PAR tienen un efecto positivo sobre el rendimiento de las filiales, existiendo una relación de mediación parcial con el clima organizativo.

Gerhart (2012) realiza una serie de recomendaciones basándose en la literatura sobre PAR. Dichas recomendaciones se centran en que antes de afirmar una relación causal del estilo de ...si “x” aumenta “y” aumenta... los investigadores deberán tener una alta confianza en la relación causal entre ambas variables especialmente si la práctica es costosa de implementar y el efecto que se proclama a nivel de tamaño/recompensa es grande. En estos casos, debería existir un estándar de alta evidencia de validez, incluyendo la validez del constructo. El autor se centra en esta investigación en tres aspectos sobre la validez del constructo: la definición, la confianza o fiabilidad y la red nomológica (que incluye la mediación).

Zhou, Zhang & Liu (2012) nos aportan en su investigación la perspectiva diferenciadora de la DRH al contexto chino de la transición económica y pretenden explicar las características diferenciadoras de la DRH china, respecto de América Japón y Europa. Los autores, partiendo de la comparativa entre la aplicación de PAR en los países del Oeste con las características de la DRH china, proponen un modelo híbrido para explicar las características diferenciales de DRH en China, basándose en arquetipos de DRH como el basado en el compromiso, en el control, en la colaboración y en el contrato, para analizar el impacto de cada uno de esos arquetipos.

Shih, Chiang & Hsu (2013) llevaron a cabo un estudio basado en el argumento de que las corporaciones multinacionales que implementan PAR en su empresa matriz pueden ayudar a sus trabajadores a mejorar los contratos psicológicos con la multinacional. Dichas prácticas pueden incrementar la participación de los trabajadores y mejorar su rendimiento. Para poder comprobar sus teorías los autores utilizaron datos pertenecientes a una muestra de 1.084 delegaciones de 49 multinacionales taiwanesas que operan en China. Los autores, finalmente, obtuvieron 174 respuestas válidas de

supervisores y 1.084 de trabajadores. Los resultados demuestran que el contrato psicológico de relación y la participación de los trabajadores, son variables que actúan como mediadoras en la relación entre las PAR y el rendimiento en el puesto de trabajo. Los resultados obtenidos por los autores demuestran que aquellas multinacionales que implementan PAR pueden esperar un mejor rendimiento por parte de los trabajadores de sus delegaciones.

Algunas de las conclusiones que podemos extraer del análisis del estado de la cuestión, está relacionada con la influencia que la aplicación de las Prácticas de Alto Rendimiento tiene sobre el abandono del y/o la retención en el puesto de trabajo. Efectivamente, la microeconomía básica (Guthrie, 2001) sugiere que la inversión en capital humano está justificada cuando dicha inversión ofrece como contrapartida un futuro aumento en la productividad. Es más, cuando los trabajadores son clave para la consecución del éxito organizativo, estas prácticas aún adquieren mayor importancia (MacDuffie, 1995). Un mayor uso de las Prácticas de Alto Rendimiento puede tener una doble implicación. En primer lugar, algunos autores (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Shaw *et al.*, 1998) sugieren que este tipo de prácticas contribuyen a la retención de los empleados. En segundo lugar, un mayor uso de estas prácticas puede incrementar la exposición de las organizaciones a las interrupciones provenientes del abandono o pérdida de los trabajadores (Guthrie, 2001). Es por ello que, en general, las organizaciones tienen una mayor tendencia a utilizar estas prácticas cuando los trabajadores son considerados críticos incluso idiosincráticos (básicos o importantes), además, el uso de las prácticas de alto rendimiento y las inversiones concomitantes en trabajadores pueden magnificar o aumentar este efecto. Este hecho se produce debido a que, en lenguaje de Staw (1980), los trabajadores se convierten en fundamentales u organizativamente centrales. Los trabajadores son esenciales en organizaciones que utilizan Prácticas de Alto Rendimiento porque estas organizaciones están centradas en los trabajadores desde la fase del diseño. La información y la capacidad de toma de decisiones se dispersan a lo largo de la organización, con los trabajadores de todos los niveles tomando una mayor responsabilidad en el funcionamiento y éxito de la organización. Para facilitar este enfoque, este tipo de organizaciones utilizan prácticas que desarrollan y respaldan una fuerza de trabajo que es “auto programable” y “auto dirigida” (Lawler, 1992). El argumento de que un mayor uso de las prácticas de alto compromiso incrementará el coste de la fuga de trabajadores, es consistente con la teoría de recursos de la organización (Barney, 1991), que frecuentemente se invoca

como un marco teórico para entender cómo las prácticas de RRHH contribuyen a lograr una ventaja competitiva (Becker & Gerhart, 1996). En esta perspectiva, las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva sostenible mediante la generación de valor de una forma en la que es excepcional e inimitable.

Uno de los objetivos de muchos de los estudios sobre sistemas de PAR es identificar las prácticas básicas que pueden incluirse en un modelo de PAR, que tenga un impacto sobre los resultados organizativos, un aumento de la productividad, una mejora de la innovación y un descenso del abandono (Arthur 1994; Pfeffer 1994; Huselid 1995; Guthrie 2001). No obstante, ya hemos observado falta de consenso, no sólo a la hora de identificar las prácticas clave que constituyen el modelo de PAR, sino también, a la hora de formular la definición y la consiguiente forma de medir las PAR (Arthur 1994; Kochan & Osterman, 1994; Huselid, 1995; Levine, 1995; Guthrie, 2001; Purcell & Kinnie, 2008; Martí-Audí *et al.*, 2013).

Fruto de estas disquisiciones acerca de cuáles son las prácticas que se deben incluir dentro de la estrategia de RH de cualquier empresa, presentamos en la página 66, una lista con las más utilizadas tanto por frecuencia como por relevancia.

De la revisión realizada de la literatura que hemos presentado en páginas anteriores de este capítulo podemos destacar algunos estudios, como los expuestos en la Tabla 2.2. Para mayor comprensión global, incorporamos al mismo los trabajos, autores y resultados más relevantes del estado del ARTE.

Tabla 2.2. Principales estudios que han sobre PAR. Fuente: Elaboración propia. (Página 85).

El uso de las Prácticas de Alto Rendimiento en la Pyme...

AUTOR	NºP	MUESTRA	OBJETIVOS	PRÁCTICAS	RESULTADOS
Snell & Dean (1992)	5	102 directivos de operaciones, 109 calidad, 97 controladores y 90 de RH y no directivos.	Examinar la relación entre la producción integral (uso de tecnología avanzada, control por JIT y GCT) y la DRH (PAR).	Selección selectiva, Formación comprensiva, Evaluación del rendimiento, Sistemas de retribución equitativos.	El uso de tecnología avanzada y la GCT influye positivamente en las PAR tanto para los trabajadores de operaciones como de calidad.
Arthur (1994)	11	Empresas del sector del metal de USA. Directivos de RH.	Analizar la relación entre las PAR, el rendimiento de producción y el abandono.	Definición de puestos, Participación, Resolución de conflictos, Información, Trabajadores cualificados, Equipos autogestionados, Aprendizaje, Beneficios, Salarios altos, Trabajadores asalariados, Acciones	Relacionar de forma positiva la aplicación de las PAR con un descenso en las tasas de abandono y con una mayor eficiencia laboral, comparado con los sistemas basados en el control
Huselid (1995)	11	Directivos de RH de 968 empresas públicas de USA con más de 100 trabajadores.	Relación entre PAR y rendimiento.	Selección, Análisis del rendimiento, Compensación, Diseño de puestos, Quejas, Información, Evaluación de la actitud, Participación, Reclutamiento, Formación, Promoción	Impacto positivo de las PAR sobre la productividad de los trabajadores.
MacDuffie (1995)	10	62 plantas de ensamblaje de la industria automovilística	Comprobar la relación entre las PAR y la productividad laboral y la calidad	Equipos autónomos y de resolución de problemas, Participación, Rotación, Descentralización, Reclutamiento y contratación, Compensación, Diferenciación de estatus, Aprendizaje, y Formación	Las PAR como elementos interrelacionados afectan a la productividad y a la calidad, si se integran con las políticas de producción en un sistema de trabajo flexible.
Delaney & Huselid (1996)	4	Estudio de la relación entre PAR y rendimiento con los datos de Huselid de 1991	Examinar las mismas relaciones que las que Huselid (1995), controlando la heterogeneidad del nivel organizativo, por los efectos fijos de la organización.	Participación, Rediseño de puestos, Formación y retribución por incentivos según rendimiento	Tras el control, las relaciones transversales se convirtieron en pequeñas e insignificantes estadísticamente.
Huselid <i>et al.</i> (1997)		293 altos ejecutivos de Recursos Humanos de empresas del sector público de los EE.UU	Analizar las PAR, el rendimiento financiero y la productividad de los trabajadores	Trabajo en equipo, Participación, Selección, Formación, Planificación, Productividad y calidad, Sucesión y desarrollo de carreras, Dirección y desarrollo ejecutivo, Comunicación, Beneficios, Evaluación, Información y Compensación.	Relación positiva de las PAR con la productividad de los trabajadores, el cash flow y el valor de mercado.
Wood & Menezes (1998)		Datos de las encuestas de RU de 1990 (Workplace Industrial Relations Survey y Employers Manpower and Skills Practices Survey)	Analizar cómo se utilizan las PAR si individualmente o como conjunto y si las PAR se pueden utilizar como indicador de compromiso.	Información, Grupos resolución conflictos, Reducción estatus, Flexibilidad, Trabajo en equipo, Promoción, Estabilidad, Formación, Rediseño de puestos, Incentivos salariales y Beneficios sociales	Encontraron 4 estilos de PAR. Las PAR afectan al rendimiento aunque de manera parcial ya que comparativamente sólo obtienen mejor rendimiento que algunos tipos de empresa.
Becker & Huselid (1998)	11	Encuestas de 1992, 1994 y 1996, incluyendo las PAR. 4000 empresas públicas de USA de más 100 trabajadores.	Analizar la relación entre PAR y rendimiento. Utilizando las PAR como recurso inimitable apoyando la estrategia corporativa y los objetivos operativos.	Selección, Análisis del rendimiento, Compensación Diseño de puestos, Quejas, Información, Evaluación de la actitud, Participación, Intensidad de reclutamiento, Horas de formación, Promoción.	Las PAR mejoran e rendimiento frente a empresas que no las aplican.
Gooderham <i>et al.</i> (1999)	3	Estudio comparativo de dirección de RRHH en empresas localizadas en seis países europeos.	Analizar desde una perspectiva institucional y racional la adopción de prácticas organizativas, calculativas (eficiencia de las PAR) y colaborativas (eficacia).	Evaluación del rendimiento a diferentes niveles, Retribución a diferentes niveles, Evaluación de la formación en dos momentos del tiempo.	Los determinantes institucionales según el arraigo nacional, afectan a las PAR calculativas y colaborativas. El tamaño influye en las calculativas. El arraigo industrial poca influencia en ambas.
AUTOR	NºP	MUESTRA	OBJETIVOS	PRÁCTICAS	RESULTADOS

Capítulo 2. Las Prácticas de DERH y las PAR

Vandembeg <i>et al.</i> (1999)	9	3570 trabajadores de empresas de seguros de USA y Canadá.	Relación el uso de PAR y variables relacionadas con la moralidad.	Diseño de puestos, Incentivos, Flexibilidad, Formación, Estilos de dirección, Autonomía, Información, Retribución y Formación	Los autores concluyeron que existe una relación positiva entre ambas variables afectando de forma indirecta sobre el rendimiento.
Guest & Conway (1999)	10	Realizaron entrevistas telefónicas a 1000 trabajadores, de empresas de más de 25 trabajadores del Reino Unido	Comparar las percepciones de los trabajadores y analizar como las políticas y las PAR afectan a la experiencia de los trabajadores y sus actitudes en el trabajo.	Formación y desarrollo, Información sobre el rendimiento, Evaluación, Aprendizaje, Recluta-miento, Trabajo interesante, Estatus, Retribución por méritos, Participación y Redundancia	Una mayor utilización de PAR tiene efectos positivos sobre las percepciones de los trabajadores y sus actitudes y si no se introducen PAR, o se hace en menor medida, las actitudes son negativas.
Applebaum <i>et al.</i> (2000)	3	Trabajadores de 15 fábricas de acero, 17 de ropa y 10 de medicina electrónica de USA	Analizar cómo afectan las PAR a la actitud de los trabajadores y a su experiencia.	Participación, Incentivos y Habilidades	La relación es positiva y supone una mayor con-fianza hacia sus superiores, un mayor compromiso y mayor motivación de los trabajadores.
Ramsay <i>et al.</i> (2000)	24	Pequeñas y grandes organizaciones del R. Unido (WER98). Medidas del rendimiento (el resultado financiero, productividad y la calidad de servicio.	Analizar la relación entre las PAR y el rendimiento tanto de los trabajadores como organizativo.	Comunicación ascendente y descendente, Retribución, Beneficios, Acciones, Resolución de conflictos, Comités consultivos, Participación de los sindicatos, Participación, Control, Equipos formales, Autonomía, Formación, Inversiones en acreditación, Dirección de Calidad Total, Mercado interno, Reclutamiento y Selección, Inducción, Evaluación, Seguridad laboral, Armonización, Gestión de la diversidad, Conciliación y Quejas.	Las PAR repercuten de manera positiva sobre el rendimiento, aumentando la productividad laboral, los resultados financieros y la calidad del servicio, lo que derivaba en que a mayor uso de las PAR mejores eran las experiencias laborales de los trabajadores y por ende su satisfacción.
Guthrie (2001)	12	Directivos de 164 empresas de Nueva Zelanda con más de 100 trabajadores.	Estudio la relación entre PAR y la productividad y la retención como medida del rendimiento.	Promoción interna y por rendimiento, Retribución por habilidades y grupal, Acciones, Formación trasversal, media recibida y habilidades, Participación, Información, Análisis actitud y Trabajo en equipo.	A mayor uso de PAR mayor productividad y menor abandono, y un menor uso provoca un descenso en su productividad y retención.
Bailey <i>et al.</i> (2001)	5	Replicaron a Appelbaum <i>et al.</i> (2000) entrevistas a directivos y a trabajadores (1995-1997).	Comparar los niveles salariales con la participación en equipos, autonomía y comunicación.	Autonomía, Equipos autónomos de trabajo, Equipos de I+D, Comunicación y Participación	Los trabajadores en empresas con PAR tienen un mayor salario e influencia en dicho salario. La autonomía y comunicación mejoran el rendimiento.
Capelli & Neumark (2001)	11	1324 directivos de tiendas con más de 20 trabajadores y 1621 directivos de planta de manufactureras de más de 100.	Examinaron las relaciones entre las PAR y el nivel de rendimiento, utilizando variables como: las ventas y los costes laborales por trabajador.	Uso de ordenadores por directivos y por trabajadores, Benchmarking en prácticas de RH, Participación, Rotación, Equipos autogestionados, Dirección de Calidad Total, Formación, Formación en equipo, Retribución y Beneficios.	Sinergias positivas entre el reparto de beneficios y los equipos autodirigidos. Las PAR aumentan los costes de mano de obra y retribución del trabajador, lo que supone un coste para los empleadores a pesar del aumento de la productividad.
Batt (2002)	3	Utilizando directores generales de call-centers de USA.	Comprobó la relación entre la aplicación de las PAR y la retención de trabajadores	Nivel de habilidades, Diseño de puestos e Incentivos de RRHH.	Un menor índice de abandono con el uso de PAR (Participación, Trabajadores cualificados).

AUTOR	NºP	MUESTRA	OBJETIVOS	PRÁCTICAS	RESULTADOS
Guest <i>et al.</i> (2003)	9	366 empresas del R. Unido de los sectores secundario y terciario.	Examinar la relación entre las PAR y el rendimiento, utilizando medidas objetivas y subjetivas del rendimiento y datos transversales y longitudinales.	Reclutamiento y selección, Formación, Evaluación, Flexibilidad financiera, Diseño de puestos, Comunicación bidireccional, Seguridad y mercado inter-no de trabajo, Estatus y armonización y Calidad.	No hay relación directa entre PAR y una mejora de la productividad. Relación positiva entre las PAR y el sector siendo mayor en el de servicios, y entre las PAR y el beneficio por trabajador.
Datta <i>et al.</i> (2005)	10	132 empresas públicas con más de 100 trabajadores y ventas de más de \$50 millones Encuestas a altos directivos.	Relaciones entre las PAR y la productividad laboral y si, las características de la industria condicionan la relación entre estas dos variables.	Selección, Promoción, Evaluación del rendimiento, Compensación por rendimiento grupal, Retribución por méritos, Formación, Participación, Información, Quejas y Equipos auto-gestionados.	Efectos positivos de las PAR sobre la productividad y las características industriales influyen en el grado de impacto de las PAR sobre la productividad.
Flood <i>et al.</i> (2005)	4	132 empresas públicas irlandesas. Encuesta a alta dirección y directivos de RH.	Comprobaron la relación entre las PAR y medidas del rendimiento (productividad organizativa, innovación, y abandono).	Selección, Gestión del rendimiento y retribución, Formación y desarrollo y Comunicación y participación.	Los resultados obtenidos por los autores confirmaban la relación positiva entre las PAR y la productividad.
Stavrou & Brewster (2005)	15	Cuestionario CRANET a 14 países de la UE. 3702 encuestas.	Buscaron las posibles relaciones entre las configuraciones de PAR y el rendimiento organizativo	Formación, Acciones, Evaluación, Beneficios, Bonus, Retribución, Responsabilidad, Comunicación sobre estrategia, finanzas, cambios, organización del trabajo, Desarrollo de carreras, Enriquecimiento, Comunicación con la dirección, Outsourcing.	Relacionar de forma positiva seis configuraciones de PAR con el rendimiento. Confirmar que la configuración de prácticas relacionadas con la formación y el desarrollo añaden valor a las organizaciones al maximizar la productividad.
Evans & Davis (2005)	7	Revisión de conclusiones y resultados sobre PAR.	Analizar la mediación de la estructura social de la organización entre las PAR y el rendimiento organizativo.	Selección, Equipos auto-gestionados, Descentralización, Formación, Flexibilidad, Comunicación y Retribución contingente-rendimiento.	Las estructuras sociales mejoran con las PAR, por los vínculos, generando normas recíprocas, modelos de pensamiento y mejora del comportamiento.
Wang & Zang (2005)	10	358 directivos pertenecientes a 75 empresas Chinas	Examinar la relación entre las PAR y el rendimiento organizativo	Selección, Formación, Evaluación, Promoción, Retribución, Participación, Calidad, D. objetivos, Trabajo en equipo y Cultura.	Relación positiva entre las PAR y el abandono
Edgar & Geare (2005)	4	37 empleadores y 626 empleados	Relación entre las PAR y las actitudes de los trabajadores en su puesto de trabajo.	Selección/Promoción, Retribución, Proceso de desarrollo y Procesos de Evaluación.	Relación positiva entre ambas variables, para trabajadores es significativa y para el empleador no.
Frobel & Marchington (2005)	1	Empresa PharmCo de Alemania y RU. Entrevistas a directivos, líderes de equipo, miembros de equipo y sindicales.	Examinar las percepciones de los trabajadores y de los miembros de equipo del equipo, diseño, relaciones, motivación, satisfacción, compromiso y seguridad.	Trabajo en equipo	Percepciones positivas de los trabajadores con prácticas de trabajo en equipo y de una mayor autonomía y participación. Alto nivel de satisfacción y compromiso.
Ghebreorgis & Karsten (2006)	5	252 trabajadores de ocho empresas privadas y públicas, y directivos de Eritrea.	Examinaron las percepciones y experiencias de los trabajadores con las PAR y el rendimiento organizativo	Relaciones laborales, Selección, Formación y desarrollo, Retribución y Rendimiento organizativo.	Actitudes positivas de los trabajadores hacia uso de PAR, incremento del rendimiento, bajo nivel de abandono, absentismo y quejas.
Khilji & Wang (2006)	5	195 entrevistas y 508 cuestionarios a altos directivos, directivos y trabajadores de banca.	Evaluaron las percepciones de los trabajadores sobre la aplicación de PAR y el rendimiento de los trabajadores.	Reclutamiento, Formación y desarrollo, Evaluación del rendimiento, Recompensas y compensación y Diseño de puestos.	La satisfacción de los trabajadores con la aplicación de las PAR se tradujo en un mayor rendimiento organizativo.
Combs <i>et al.</i> (2006)	13	Los resultados de 92 estudios previos sobre PAR.	Estudiar la posible relación entre las PAR y el rendimiento organizativo tanto el sector servicios como producción.	Compensación, Formación, Niveles de compensación, Participación, Selección, Promoción, Planificación de RH, Trabajo flexible, Evaluación, Quejas, Trabajo en equipo, Información y Seguridad.	La relación entre PAR y rendimiento es mayor si se estudian sistemas de PAR y en el sector de la producción pero no cambia según las variables utilizadas para medir el rendimiento

Capítulo 2. Las Prácticas de DERH y las PAR

AUTOR	NºP	MUESTRA	OBJETIVOS	PRÁCTICAS	RESULTADOS
Sun, <i>et al.</i> (2007)	8	81 hoteles del este de China. Directivos de RH y supervisores	Estudiar la relación entre la aplicación de PAR y el rendimiento (abandono).	Selección, Formación, Promoción, Seguridad laboral, Evaluación del rendimiento, Retribución, Diseño y Participación.	Relación negativa entre las PAR y el abandono. Y predecían significativamente cambios en el abandono.
Takeuci <i>et al.</i> (2007)	7	76 empresas japonesas. 324 encuestas de directivos y 525 trabajadores.	Comprobar la relación entre las PAR y el capital humano, el grado de cambio social y el rendimiento organizativo.	Selección, Formación, Evaluación del rendimiento, Compensación, Participación, Diseño de puestos y participación en rotación de puestos.	La mejora del capital humano y de las relaciones sociales median positivamente en la relación entre el uso de PAR y el rendimiento organizativo.
Macky & Boxall (2007)		424 encuestas a electores registrados de Nueva Zelanda.	Examinar la relación entre las PAR y el rendimiento mediante la actitud del trabajador (satisfacción, confianza y compromiso)	Retribución por rendimiento, Trabajo en equipo, Participación, Diferencias de estatus, Promoción, Evaluación del rendimiento, Feedback, Comunicación, Encuestas de actitud, Seguridad, Formación, Selección, Promoción, Quejas, Diseño de puestos.	Las PAR mejoran el rendimiento basándose en el compromiso, confianza y el deseo de permanecer en la empresa.
Kuvaas (2008)	3	593 trabajadores de 64 bancos noruegos	Examinar la calidad de la relación entre la organización y los trabajadores y relación entre las PAR y el rendimiento.	Desarrollo de carreras, Evaluación del rendimiento y Desarrollo de carreras.	Confirmó una relación significativamente positiva entre las PAR y el rendimiento de los trabajadores.
Birdi <i>et al.</i> (2008)	7	684 industrias de RU en entrevistas a altos directivos (telefónica, postal y personal) obteniendo finalmente 308.	Posible impacto de las PAR y la productividad organizativa.	Participación, Formación, Gestión de la Calidad Total, Just in time, Tecnología de producción avanzada, Colaboración en la cadena de suministros y Trabajo en equipo.	Efectos positivos y significativos sobre la productividad organizativa al usar PAR como la Participación y la Formación. No impacto significativo del trabajo en equipo en la productividad.
Flood <i>et al.</i> (2008)	6	132 empresas irlandesas. Directores generales, ejecutivos y de RH.	Relación entre las PAR y medidas del rendimiento (productividad organizativa, innovación y abandono)	Selección, Formación y desarrollo, Evaluación del rendimiento y retribución, Comunicación y participación, Flexibilidad y Equidad.	La confirmación de la relación positiva entre las PAR y la productividad.
Yalabik <i>et al.</i> (2008)	10	492 encuestas de directivos de RH de empresas de Corea, Taiwán, Singapur y Tailandia.	Examinaron el impacto de las PAR sobre el abandono involuntario y voluntario	Reclutamiento, Selección, Formación y desarrollo, Control, Trabajo en equipo, Especificidad, Evaluación, Retribución, Participación y Propiedad.	La aplicación de PAR reduce las dos formas de abandono.
Beltrán-Martín <i>et al.</i> (2008)	5	226 empresas españolas, de más de 100 trabajadores, del sector servicios y secundario	Analizar la relación entre las PAR y el rendimiento organizativo, introduciendo la flexibilidad como variable mediadora.	Selección selectiva, Formación comprensiva, Evaluación del rendimiento, Sistemas de retribución equitativos.	Confirman que el impacto de las PAR sobre el rendimiento organizativo es mayor cuando se incluye la variable flexibilidad como mediadora.
Luna-Arocas & Camps (2008)	3	198 trabajadores de la provincia de Valencia	Clarificar la relación entre las PAR y la retención laboral y las intenciones de abandono, con la mediación del compromiso y la satisfacción laboral.	Salario, Enriquecimiento del puesto y Estabilidad laboral.	La retribución y el enriquecimiento mejoran el compromiso. El compromiso reduce el abandono. El compromiso media entre la satisfacción laboral y las intenciones de abandono.
Zheng <i>et al.</i> (2009)	7	74 Pymes Chinas, realizando el estudio con directivos.	Examinar la relación entre las PAR, la adopción de prácticas innovadoras y el rendimiento organizativo	Selección, Retribución por rendimiento, Provisión de beneficios sociales, Formación y desarrollo, Evaluación, Participación y Rol de los sindicatos.	Relación positiva entre el uso de las PAR y el abandono.

El uso de las Prácticas de Alto Rendimiento en la Pyme...

AUTOR	NºP	MUESTRA	OBJETIVOS	PRÁCTICAS	RESULTADOS
Chen & Huang (2009)	5	146 altos directivos	Analizar la capacidad de manejar el conocimiento entre PAR-innovación.	Selección, Formación, Participación, Evaluación del rendimiento y Compensación.	La capacidad de manejar el conocimiento media entre el uso de PAR y el rendimiento innovador.
Wu & Chaturvedi (2009)	6	1383 trabajadores de 23 empresas productoras y de servicios, de China, Singapur y Taiwán	Investigar la justicia procedimental y la distancia de poder en la relación de las PAR y la actitud del personal (compromiso afectivo y satisfacción laboral).	Selección, Formación, Desarrollo de carreras, Participación, Evaluación del rendimiento y Retribución basada en el rendimiento.	Confirman la relación entre las PAR y la actitud de los trabajadores, y el papel de mediación total de la justicia procedimental. No el papel moderador de distancia de poder.
Martin-Tapia <i>et al.</i> (2009)	6	145 empresas españolas exportadoras de alimentos.	Comprobar la relación entre PAR y exportación y el papel de la incertidumbre.	Selección, Formación, Comunicación, Participación, Evaluación y Retribución.	Las PAR mejoran las exportaciones moderadas por niveles incertidumbre entorno.
Takeuchi <i>et al.</i> (2009)	7	324 directivos y 522 trabajadores de 76 empresas niponas	Comprobar un modelo multinivel de PAR	Selección, Formación, Evaluación, Compensación, Participación, Diseño y Rotación de puestos.	Relación entre PAR y la satisfacción laboral y el compromiso, y la mediación total del clima.
Qiao <i>et al.</i> (2009)	7	1176 trabajadores de 6 empresas productoras chinas	Estudiar el impacto de la aplicación de PAR sobre el compromiso organizativo.	Selección, Promoción interna por méritos, Formación, Equipos de trabajo, Información, Retribución por habilidades, Recompensas grupales.	Los autores confirmaron también el papel moderador del género y del estado civil.
Liao <i>et al.</i> (2009)	8	292 directivos, 830 trabajadores y 1772 clientes de 91 bancos.	Comparan tanto la perspectiva de la dirección como la de los trabajadores, para analizar el nivel de rendimiento individual en empresas del sector servicios.	Formación, Información, Equipos auto-gestionados y participación, Compensación contingente, Diseño de puestos, Calidad de servicio según evaluación del rendimiento, Servicio interno, Discreción	Diferencias entre ambas visiones sobre las PAR y entre los trabajadores de los diferentes y del mismo estatus. Las PAR mejoran el rendimiento individual, por la mediación del apoyo organizativo recibido, y en empresas de un intensivo conocimiento individual por la mediación de la capacidad psicológica. Para la dirección las PAR mejoran el rendimiento. Los clientes más satisfechos.
Camps & Luna-Arocas (2009)	4	Altos directivos de 183 empresas españolas de más de cincuenta trabajadores	Comprobar empíricamente la relación entre la estrategia organizativa, la estructura organizativa, PAR y el rendimiento organizativo.	Selección, Compensación, Flexibilidad laboral y Formación.	Confirman que la estrategia de diferenciación mejora la aplicación de PAR y la mediación parcial de los mecanismos de control, entre la estrategia de diferenciación y las PAR.
Guthrie <i>et al.</i> (2009)	10	165 empresas irlandesas. Directivos de RH y generales.	Comprobar la posible relación entre las PAR y la productividad y los costes laborales	Selección, Promoción, Evaluación, Compensación grupal, Retribución, Formación, Participación, Información, Quejas y Equipos auto-gestionados.	Un uso más extensivo de las PAR se relacionaba con una mayor productividad y con menores costes laborales.
Chuang & Liao (2010)	6	133 tiendas taiwanesas de más de 5 trabajadores. 828 de trabajadores y 133 encargados	Estudiar la relación entre los sistemas de PAR y el rendimiento organizativo en el sector servicios.	Selección, Formación, Participación, Evaluación del rendimiento, Retribución y Cuidado	Las PAR mejora el rendimiento organizativo, por el clima (la satisfacción de cliente y trabajador) creando clima cooperativo.
Gitell <i>et al.</i> (2010)	6	9 hospitales (338 encuestas de profesionales y 878 de pacientes)	Exploran cómo las PAR mejoran el rendimiento.	Selección, Resolución de conflictos, Rendimiento, Retribución, Reuniones, Facilitadores	Las PAR mejoran el rendimiento por las relaciones entre colectivos de hospitales y la calidad del servicio y la satisfacción pacientes.
Gong <i>et al.</i> (2010)	6	454 empresas Chinas. Encuestas, a altos ejecutivos, a directivos de RH y a intermedios.	Relación positiva entre las PAR y el comportamiento de los trabajadores a través del compromiso organizativo.	Selección, Participación, Retribución, Formación, Desarrollo de carreras y Evaluación del rendimiento y Promoción	Una relación positiva entre las PAR y la interacción social y las actitudes de los trabajadores, y la mejora del comportamiento.
Messersmith & Guthrie (2010)	11	215 empresas estadounidenses	Analizar la relación entre la aplicación de PAR y el rendimiento en empresas nuevas o emergentes	Selección, Formación, Promoción interna, Evaluación, Retribución, Compensación por rendimiento grupal, Información, Flexibili-	La aplicación de PAR incrementa las ventas y la innovación,

Capítulo 2. Las Prácticas de DERH y las PAR

AUTOR	NºP	MUESTRA	OBJETIVOS	PRÁCTICAS	RESULTADOS
Fabling & Grimes (2010)	3	2529 empresas neozelandesas con más de seis trabajadores	Medir el posible impacto de las PAR sobre el rendimiento.	Satisfacción, Retribución por rendimiento, y Formación.	El uso de PAR incrementa su productividad, los beneficios y la cuota de mercado
Chen & Wang (2010)	5	164 empresas chinas en dos grupos, uno de alta tecnología y uno de no alta tecnología.	Comprender los mecanismos a través de los cuales el uso de PAR mejora las capacidades de innovación organizativa.	Selección, Formación, Equipos de trabajo auto gestionados, Compensación basada en habilidades y conocimientos y Participación.	El capital organizativo y el relacional median en la relación entre las PAR y las capacidades innovadoras, y el capital humano no media.
Camps & Luna-Arocas (2011)	7	Altos directivos de 183 empresas españolas con más de 50 trabajadores.	Comprobar desde una perspectiva empírica la propuesta teórica realizada por Pfeffer acerca del uso de las PAR.	Selección, Equipos auto gestionados, Información, Compensación vinculada al rendimiento, Formación, Estabilidad y Reducción de estatus.	Confirman la relación propuesta por Pfeffer, en sentido positivo, entre la aplicación de PAR y el rendimiento
Camps & Luna-Arocas (2012)	7	163 empresas españolas	Estudiar la capacidad organizativa de aprender, en la posible relación entre las PAR y el rendimiento organizativo.	Selección, Equipos de trabajo, Comunicación, Compensación, Formación, Estabilidad y Reducción de estatus.	Confirman la relación positiva entre ambas variables con mediación del aprendizaje.
Buller & McEvoy (2012)	4	Estudios empíricos anteriores.	Identificar relaciones significativas entre la estrategia empresarial, sus Recursos Humanos y el rendimiento.	Reclutamiento/Selección, Formación y desarrollo, Evaluación del rendimiento y Compensación.	Alinear capacidades organizativas y cultura, las competencias grupales y normas y conocimientos, habilidades y destrezas, motivación y congruencia entre ellas y la estrategia, lleva la creación de capital humano y social y mayor rendimiento.
Chen & Huang (2012)	9	181 cuestionarios de 173 empresas de Taiwán.	La dirección de la tecnología de la información influye al implantar prácticas de dirección del conocimiento y su encaje e integración con la DRH.	Reclutamiento, Formación, Rotación, Acciones, Definición de puestos, Bajo nivel de despidos, Promoción por rendimiento, Retribución basada en el rendimiento, Evaluación del rendimiento.	La perspectiva holística de encaje entre la estrategia de dirección del conocimiento, estrategia de dirección de tecnología de la información y la estrategia de DRH impacta sobre el rendimiento.
Foley <i>et al.</i> (2012)	7	Directivos de filiales de multinacionales que operan en Hong Kong.	Examinar los determinantes y resultados de las PAR en filiales. Comprobar la influencia del país de origen y de la orientación de la DERH en el uso de las PAR por parte de las filiales, y a los resultados organizativos por el clima organizativo.	Reclutamiento y Selección, Formación, Compensación, Evaluación del rendimiento, Diseño de puestos, Participación, Desarrollo de carreras.	La influencia de la central, la orientación de DERH y las PAR varía entre las filiales dependiendo de dónde operen. Las PAR afectan positivamente a la influencia de la central, la orientación de la DERH y al rendimiento de la filial, con la mediación parcial del clima organizativo.
Chuang <i>et al.</i> (2013)	11	Directivos matriculados en MBAs, y en la universidad de 161 empresas.	La relación entre las PAR y el capital social organizativo, con las características de la industria como moderador.	Relaciones, Selección, Rotación, Compartir conocimientos, Participación, Trabajo en equipo, Prácticas comunitarias, Formación, Información, Incentivos por rendimiento, Promoción.	Las PAR influyen positivamente en el capital social organizativo en organizaciones con un alto nivel de conocimiento.
Shih, Chiang & Hsu (2013)	3	1084 delegaciones de 49 multinacionales taiwanesas que operan en China. 174 respuestas de supervisores y 1.084 de trabajadores.	Las PAR aplicadas en la matriz ayudan a establecer contratos de relación psicológicos con la multinacional, incrementando la participación de los trabajadores y mejorar su rendimiento.	El flujo de RRHH y la influencia de los trabajadores, Estructura laboral y Retribución	El contrato psicológico de relación y la participación median en la relación entre las PAR y el rendimiento. Las multinacionales que implementan PAR mejoran el rendimiento de los trabajadores de sus delegaciones.

Estudiando las investigaciones anteriormente citadas podemos generar un modelo que incorporaría las PAR más relevantes en cuanto a su efecto sobre el rendimiento organizativo, es decir, las siguientes prácticas:

- Selección y reclutamiento
- Participación
- Comunicación
- Formación
- Quejas (Resolución de conflictos)
- Estabilidad laboral/ Seguridad laboral
- Promoción
- Rotación de puestos
- Reducción niveles jerárquicos.
- Equipos de trabajo.
- Retribución
- Información
- Gestión de la calidad total

Basándonos en el trabajo de Pfeffer (1998), que redujo las PAR a siete (Estabilidad, Captación, Formación, Información, Retribución, Reducción de diferencias de estatus jerárquico y Trabajo en equipo), al igual que hicieron Camps & Luna-Arocas (2011, 2012); y en un intento por replicar en Pymes, de alguna manera, el estudio realizado por estos autores, procedemos realizar una revisión teórica exclusivamente de dichas prácticas, a modo de presentación, del que será, en posteriores capítulos, nuestro modelo de análisis.

2.2.3. EL MODELO DE PFEFFER Y LAS PAR DE NUESTRO ESTUDIO.

Las siete prácticas de gestión de Recursos Humanos de Pfeffer (1998), son consistentes internamente entre sí y representan las grandes áreas de PAR que figuran en casi todos los estudios empíricos relacionados con este tema (Youndt *et al.*, 1996; Wright, Gardner & Moynihan, 2003; Beltrán-Martín *et al.*, 2008) por lo que finalmente nos decidimos por éstas para realizar nuestra investigación:

1) La estabilidad laboral

La práctica más comúnmente mencionada por algunos investigadores, al referirse a las respuestas de sus encuestados, es la de la estabilidad laboral (Luna-Arocas & Camps, 2008), algo que claramente contrasta con las tendencias de muchas grandes empresas actuales que están haciendo revisiones importantes de sus plantillas. A pesar de ello, el empleado considera de gran importancia la percepción de estabilidad en el empleo que le permite planificar su vida personal y familiar a un medio plazo. Lo cual confirma cómo en la empresa la estabilidad es un elemento fundamental en las acciones de RRHH.

2) Captación

En la literatura existen autores que proclaman que esta práctica se puede considerar como una de las decisiones más importantes a tomar por parte de la dirección, dado que son el requisito previo para obtener y desarrollar una fuerza de trabajo efectiva. En este mismo sentido en estudios realizados en España (Luna-Arocas & Camps, 2008) se considera por parte de los encuestados como la segunda práctica más relevante.

El ajuste entre la persona y el puesto ya no es suficiente para garantizar niveles de satisfacción laboral y compromiso, hechos que se asocian con el rendimiento y la cooperación. Debe existir también, entre otros, un ajuste de los valores del trabajador y los de la empresa. Es evidente pensar en la conveniencia de la existencia de congruencia entre las habilidades y comportamientos de los trabajadores y la estrategia de la organización, (Olian & Rynes, 1984), por lo tanto es un requisito necesario para lograr que ésta práctica tenga el efecto deseado sobre el rendimiento. Basándose en la hipótesis de que diferentes estrategias requieren diferentes tipos de trabajador para un rendimiento efectivo Gupta & Govindarajan (1984), Bantel & Jackson (1989), Hitt & Tyler (1991), Michel & Hambrick (1992), y Wiersma & Bantel (1992), entre otros..., han demostrado empíricamente la asociación entre las características directivas o de gestión y varios tipos de estrategia, concluyendo que existe una relación significativa entre estas dos variables.

Por lo que se desprende del análisis de la literatura, los autores concluyen que existen tres clases genéricas de variables de RRHH en las relaciones de ajuste: las

prácticas de DRH, las habilidades de los trabajadores y los comportamientos de los trabajadores.

No obstante, se ha sugerido un enfoque holístico hacia la selección de personal enfatizando el ajuste completo de la persona (en lugar de tan sólo en conocimientos, habilidades y destrezas) y la organización en su conjunto (en lugar de los requisitos de un puesto específico) (Chatman, 1989; Bowen *et al.*, 1991). Dicho enfoque permite, por una parte, la comprensión del contexto y del contenido laboral organizativo, y por otra parte, el conocimiento, las habilidades, las destrezas y los valores relacionados con el trabajo y las creencias de trabajadores prospectivos.

3) Formación

“A lo largo del tiempo, los individuos desarrollan un conocimiento profundo de las tareas específicas, deberes y responsabilidades requeridas en su trabajo y el conocimiento, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar su trabajo de forma diestra y efectiva referente a los costes” (March, 1991; Heraty & Morley, 2008). El aprendizaje se produce cuando, para un determinado estímulo laboral, los trabajadores responden de manera diferente y cualitativamente de mejor forma respecto a sus respuestas ante estímulos similares pasados (Bower & Hilgard, 1981); hasta el punto de que dichas respuestas conducen a reducir la variabilidad del rendimiento de los trabajadores a lo largo del tiempo o suponen un aumento de ganancias en productividad.

La formación supone, incuestionablemente, una inversión por parte de la empresa en sus trabajadores. Como mínimo la empresa invertirá tiempo y una estrecha supervisión en la orientación de los trabajadores que se incorporan a la empresa en cuestiones específicas de la empresa. Lo más probable, además, es que la empresa siga invirtiendo en el continuo desarrollo de las competencias de sus trabajadores pues, dado que la formación general mejora la posición del trabajador tanto en el mercado interno de trabajo como en el externo, y es percibida por los trabajadores como un acto de apoyo por parte de la empresa, el trabajador suele devolver esta circunstancia ofreciendo un mayor compromiso, al margen de las particularidades en su relación con la empresa (Gaertner & Nollen, 1989; Meyer & Allen, 1997).

4) La información

Tradicionalmente ha existido un problema de transparencia en las empresas puesto que muchas de ellas se han resistido a dar información a sus trabajadores en lo referente a salarios, promociones y evaluaciones del rendimiento (Luna-Arocas & Camps, 2008). El miedo en muchos casos a dar información a los empleados está desarrollando empresas con empleados que desconfían y que no pueden vincularse con la organización, aunque, en algunos casos esto se debe a cuestiones relacionadas con la confidencialidad.

Aunque en este mismo sentido, algunos directivos argumentan como causa de la dificultad en transmitir dicha información, tanto la complejidad social interna como la ambigüedad causal que les provocan serios dilemas. La complejidad social interna tiene los dilemas clásicos inherentes a la producción de equipos. Alchian & Demsetz (1972) afirman que la producción en grupo causa problemas, debido a que las contribuciones individuales son inobservables.

La ambigüedad causal puede ser una fuente de ventaja competitiva debido a los problemas severos de información (Lippman & Rumelt, 1982).

La información es un componente esencial de los sistemas de trabajo de alto rendimiento por dos razones (Pfeffer, 1998). Primero, compartir información sobre aspectos tales como resultados financieros, estrategia y medidas operativas con el personal de una empresa establece una relación de confianza, y con ello un mayor rendimiento de los trabajadores. Y segundo, ni siquiera un personal motivado y formado puede contribuir a resaltar los resultados empresariales si no dispone de información sobre las dimensiones importantes de la actividad ni sabe cómo usar e interpretar dicha información.

Pritchard *et al.* (1988) concluyeron que en el contexto de la producción en equipo, la retroalimentación grupal puede mejorar de forma sustancial el rendimiento.

5) La retribución

Varios autores justificaron el uso del modelo universalista a la hora de aplicar la retribución como “Práctica de Alto Rendimiento”. Por ejemplo: Leonard (1990), que concluyó que: las organizaciones que tienen planes de incentivos a largo plazo para sus ejecutivos tuvieron unos mayores aumentos en compensación en equidad en un período

de cuatro años de lo que lo hicieron otras organizaciones; Abowd (1990) que concluyó que: el grado en que la compensación de los directivos se basa en el rendimiento financiero de la organización, estaba significativamente relacionado con el futuro rendimiento financiero, Gerhart & Milkovich (1990), que hallaron evidencias de que la forma de retribución está relacionada con el rendimiento financiero. Es decir, las organizaciones que tienen planes retributivos que incluyen una mayor cantidad de retribución contingente del rendimiento consiguieron un mayor rendimiento financiero.

En contraposición al sistema retributivo tradicional existe, debido a un amplio número de factores del entorno que hacen menos factible el asignar los trabajadores a un determinado trabajo por un extenso período de tiempo (Bridges, 1994), una retribución basada en la persona. Debido a la falta de capacidad para especificar las tareas de un puesto y de asignar responsabilidades de antemano o por anticipado, las organizaciones desean, cada vez más, que a los que les incumbe, busquen formas de ajustar sus tareas, deberes y habilidades para dar respuesta a las nuevas condiciones o situaciones. Ante dichos sistemas tradicionales, se ha hecho un mayor énfasis en la asignación de la retribución a partir de las contribuciones de las personas o en su potencial para hacer contribuciones. El hecho de que las características personales jueguen un papel más importante a la hora de determinar la retribución, hace que tanto los trabajadores como los directivos se vean facultados para buscar nuevas formas de contribuir mejor a la organización (Abosch & Hand, 1994). Los planes de retribución basados en las habilidades tienen mayor potencial para mejorar la efectividad organizativa (Murray & Gerhart, 1998).

Las investigaciones previas sugieren que los nuevos sistemas de retribución (la retribución variable, la retribución basada en las habilidades, el componente fijo, y el componente variador de la conducta) están relacionadas con un mejor rendimiento del empleado y de la organización (Heneman, 2005). Esta evidencia proviene de variedad de fuentes: incluyendo las revisiones descriptivas (Mitchell, Lewin, & Lawler, 1990), meta análisis (Jenkins *et al.*, 1998), estudios experimentales (Petty, Singleton, & Connell, 1992), y evaluaciones de programas profesionales de RH profesionales (McAdams & Hawk, 1994). En este mismo sentido, cabe destacar que el sistema retributivo también incide en la motivación del trabajador para y con la organización, tal y como podemos ver en la figura 2.1, que a continuación presentamos.

Así, conforme correlacionamos diferentes posiciones del control que el trabajador tiene sobre los resultados de su trabajo y del grado de compromiso del trabajador para

con la organización, asociaremos distintos sistemas retributivos al resultado de dichas correlaciones con el consiguiente efecto directo sobre la motivación del individuo. La dirección de la empresa debe ser consciente de estos efectos generales, y saber definir la combinación de incentivos (individual, de grupo, de empresa) más apropiada para motivar el tipo de comportamientos adecuados (Rendimiento) para alcanzar los objetivos de la organización (Bonache *et al.*, 2002)

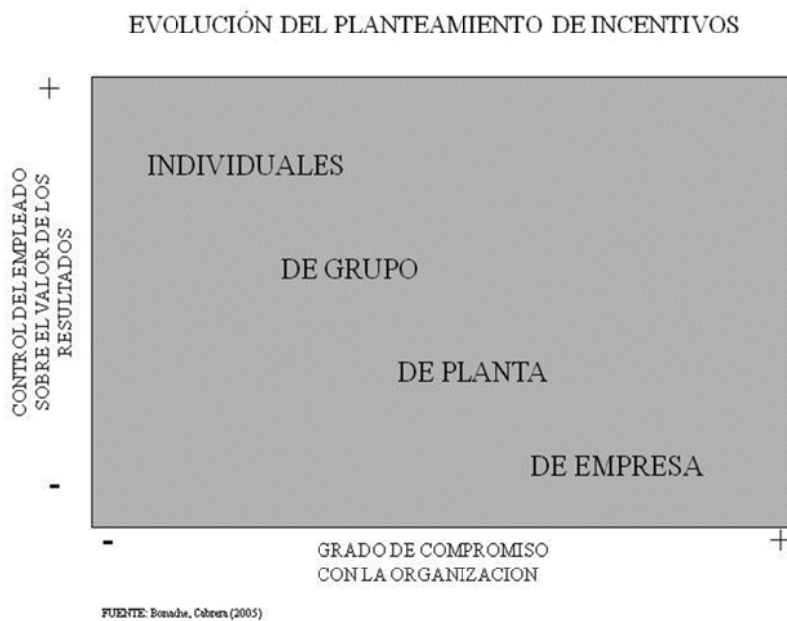


Figura 2.1. Evolución del planteamiento de incentivos. Elaborada por Bonache *et al.*, (2002)

El éxito de un sistema de incentivos combinado depende de varias prácticas complementarias. Cuanto más resuelto esté un trabajador por lograr el éxito y/o menos disuadido por el trabajo duro, más probabilidades habrá de que el sistema de incentivos logre los objetivos. Dado que la efectividad de los sistemas de incentivos depende sobremanera de que los trabajadores comprendan qué rendimiento se requiere o se desea de ellos y cómo se evalúa y mide su rendimiento, el funcionamiento de dichos sistemas de incentivos se puede ver mejorado cuando la empresa guía y forma a sus trabajadores, ya que les facilita dicha comprensión. Una vez incorporados a la empresa, cuanto más específica sea la formación y la orientación que reciba el trabajador, más plausible será

que estén preparados para rendir tal y como se espera de ellos en la organización. Los incentivos conceden al trabajador la oportunidad de adquirir la información necesaria acerca de los objetivos estratégicos de la empresa, siempre y cuando la empresa justifique y explique el porqué de la concesión de dichos incentivos, y los criterios de rendimiento y las normas laborales que prevalecen en la empresa. Por tanto, cuando los trabajadores posean las habilidades y la experiencia necesarias para llevar a cabo su trabajo, serán competentes para realizar las tareas específicas en el sistema de incentivos (Pfeffer, 1998).

La efectividad de un sistema de incentivos, que se basa en evaluaciones del rendimiento que son difíciles de verificar, depende de la confianza de los trabajadores en la equidad y confianza en el sistema y por ende en la empresa.

6) La reducción de diferencias de estatus jerárquico

Las relaciones organizativas son, casi de forma inevitable, jerárquicas y están caracterizadas por inequidades en lo que se refiere a poder y estatus (Aquino, 2000). La autoridad jerárquica es una forma singular de poder cuyos efectos permiten los sistemas organizativos, y se traducen directamente en diferencias observables entre las personas de alto y bajo nivel jerárquico y como se tratan entre ellas (Astley & Sachdeva, 1984). Así, los directivos son más proclives a recibir beneficios/incentivos monetarios como compensación a un rendimiento laboral satisfactorio que los trabajadores a tiempo parcial (Jackson, Schuler, & Rivero, 1989). La premisa fundamental de los sistemas de gestión de alto rendimiento es que las empresas funcionan a un nivel más alto, es decir rinden más, cuando son capaces de emplear las ideas, las habilidades y el esfuerzo de su personal. Una manera de hacerlo es organizar a los empleados en equipos de trabajo. Pero ni los individuos ni los equipos, sobre todo los de niveles más bajos, se sentirán cómodos o estimulados para contribuir con sus ideas y su energía física si la empresa ha estado dando señales de que ellos son menos valorados o valiosos que los de niveles más elevados (Pfeffer, 1998).

Para hacer que todos los miembros de una empresa se sientan importantes y se comprometan en la mejora operativa de la misma, la mayoría de los sistemas de gestión de alto rendimiento tratan de reducir las distinciones de categorías que separan a los individuos y los grupos a la vez que hacen que algunos se sientan más valorados. Esto se logra principalmente de dos maneras: de forma simbólica, a través del uso del

lenguaje y etiquetas, espacio físico y vestimenta, y de forma sustantiva, con la reducción de las desigualdades salariales, en particular a través de los niveles (Pfeffer, 1998). La reducción de las diferencias de categorías estimula una comunicación abierta, necesaria en una empresa que alienta el aprendizaje y la adaptación.

Las prácticas que reducen las diferencias de categorías o estatus, son coherentes con retribuciones que dependen del trabajo y de los resultados obtenidos, siempre que estas retribuciones eventuales se apliquen a un grupo o nivel organizativo, de modo que los beneficios del rendimiento de muchos no se los lleven unos pocos. Por otro lado, la reducción de las diferencias de categorías mediante la reducción de las diferencias salariales limita la capacidad de la empresa de usar incentivos individuales en la medida que la aplicación de recompensas individuales incrementa la dispersión de los salarios (Pfeffer, 1998).

7) Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se considera, cada vez con mayor certidumbre, como uno de los pilares de las organizaciones con éxito y, por consiguiente, la inversión de tiempo, esfuerzo y recursos en desarrollar y gestionar equipos de trabajo cohesionados es cada vez mayor en las empresas (Katzenbach & Smith, 1994). Los beneficios potenciales de estas inversiones son numerosos y diversos, probablemente, el mayor logro sean las sinergias organizativas positivas, donde el resultado del conjunto es mayor que la suma de las contribuciones individuales, lo que aumenta la productividad y creatividad de sus miembros y mejora el desarrollo de sus funciones. Además, el trabajo en equipo puede beneficiar a la organización y a sus miembros en los siguientes aspectos (Wilson, 1995; Pfeffer, 1998):

- 1) Puede ser un mecanismo ideal para liberar el talento y energía de los trabajadores a la hora de resolver problemas.
- 2) Permite a los integrantes del equipo contribuir a desarrollar las ideas de los demás, agrupándolas para buscar soluciones mejores y más creativas a los problemas y realizar las tareas que resultaban inalcanzables individualmente, logrando hacer sentir a todas las personas de la empresa que son ellas las responsables del funcionamiento y del éxito de la misma.

- 3) Muchas tareas, problemas y soluciones son multidisciplinarios, involucrando una gran variedad de habilidades, conocimientos y competencias que difícilmente se pueden poseer totalmente a nivel individual.
- 4) Puede liberar a la organización abriendo canales de comunicación, rompiendo barreras entre funciones y departamentos y, habitualmente, generando una situación donde el cambio y las ideas nuevas son bienvenidas y aceptadas con mayor facilidad.
- 5) Cuando se consigue formar un buen equipo de trabajo, se genera un sentimiento de pertenencia que prevalece y refuerza frente al sentimiento de soledad individual. Existen, además, objetivos comunes que se comparten, y por los que luchan todos los miembros. Las decisiones se toman por consenso y no de forma individual, los miembros disfrutan en el grupo, los roles se imparten con flexibilidad y el grupo ayuda y apoya a los miembros más débiles en los momentos de dificultad. Los equipos de trabajo pueden generar, en consecuencia, sentimientos de lealtad y compromiso tanto con el grupo como con la organización.
- 6) Los equipos sustituyen el control jerárquico del trabajo por un control compartido con los demás compañeros del equipo, siendo el control llevado a cabo por los compañeros de equipo más efectivo que la supervisión jerárquica.

Al sustituir el control jerárquico por el del grupo, los equipos permiten la eliminación de capas jerárquicas y la absorción de tareas administrativas que antes llevaban a cabo especialistas, lo que significa un ahorro de costes.

No obstante, el trabajo en equipo no sólo provoca beneficios; también conlleva desventajas:

- 1) El trabajo en equipo puede provocar una reducción en el sentido de urgencia, de responsabilidad y de contribución al rendimiento organizativo de los individuos.
- 2) Puede tener un impacto de refuerzo sobre la imagen y el poder de los trabajadores en la organización, provocando el rechazo de los nuevos métodos de evaluación y recompensa del rendimiento y resistencia al cambio.

Las condiciones que pueden provocar este tipo de comportamiento son:

- a) Los miembros del equipo no reconocen la necesidad de trabajar en equipo.
- b) Se produce un aumento de los niveles de incertidumbre relacionado con el futuro de los puestos de trabajo, las recompensas, el poder y el estatus de los individuos.

- c) La empresa no ha sabido trasladar la importancia de la gestión de equipos de trabajo al colectivo laboral.
- d) La estructura y composición de los equipos puede no prestar la suficiente atención a las condiciones bajo las cuáles las personas trabajan conjuntamente y aprenden unas de otras, en un contexto de cambio cultural (Williams, 1991).

Por lo tanto, a modo de conclusión, a la hora de introducir un mayor nivel de trabajo en equipo es conveniente escoger de forma cuidadosa a los miembros del mismo, así como las recompensas que van a recibir y como se les va a promocionar, dado que el rendimiento del grupo depende de dichos miembros, de su motivación y de las interrelaciones que se establezcan entre ellos, así como de la capacidad del gestor del grupo para solucionar posibles conflictos.

Una vez introducidas las PAR, revisado “el estado del arte” y decidido el modelo de prácticas que pretendemos analizar en nuestra investigación procedemos a justificar en el capítulo siguiente las razones por las cuáles procedemos con una muestra de Pymes revisando así los estudios realizados hasta la fecha sobre Pymes que incorporan las PAR como una variable o grupo de variables dentro de su análisis.

CAPÍTULO 3

PAR Y PYME

CAPITULO 3. PAR Y PYME

La relevancia de las Pymes⁷ en el Mercado es cada vez mayor, circunstancia que se ve reflejada, no sólo por el número de estas empresas frente al número de empresas grandes, sino también por su peso relativo dentro de la economía, lo que justifica el que se analice y estudie este tipo de empresas (INE, Ipyme). Algunos ejemplos de la relevancia y de este florecimiento constante de Pymes en el mercado lo podemos encontrar en el caso del mercado norteamericano donde este tipo de empresas suponen una vasta mayoría (un 98% aproximadamente) de las empresas norteamericanas (Blanchard & Thacker, 1999; Mayson & Barrett, 2006; Boxall & Macky, 2009). Por otra parte, “la productividad de las Pymes ha sido el motor de la economía norteamericana en las últimas tres décadas” (Kuratko, Goodale & Hornsby, 2001; Snape & Redman, 2010; Messersmith & Guthrie, 2010). En las últimas décadas este sector ha creado el mayor número de empleos en la red laboral de la economía norteamericana (Holt, 1993; Way, 2002; Patel & Conklin, 2012). Otro ejemplo es el caso de las Pymes en China (Anderson *et al.*, 2003; Garnaut & Song, 2004; Zheng *et al.*, 2009) donde generan más del 90% del valor industrial y emplean a más del 60% de los trabajadores.

No obstante, algunos de los problemas con los que se encuentran estas empresas conciernen al ámbito de las prácticas de Recursos Humanos y todo aquello que tiene que ver con la función de Recursos Humanos. Algunos investigadores (McEvoy, 1984; Hornsby & Kuratko, 1990; Deshpande & Golhar, 1994) han llegado a la conclusión de que la incapacidad de las empresas pequeñas para seleccionar, desarrollar, retener, motivar e incluso tener acceso a trabajadores competentes se ha convertido en una barrera para el éxito, y les está llevando a cometer graves errores. Es más, Wright & McMahan (1992) y Wright *et al.* (1994) afirman que, dado que para conseguir un superior rendimiento de los trabajadores se necesita primero poder acceder a una mejor y más preparada fuerza de trabajo y ésta se consigue con la implantación de determinadas prácticas, la fuerza de trabajo se convierte en valiosa y rara.

Las Pymes siempre han ido uno o varios pasos por detrás de las empresas grandes a la hora de implementar sistemas de RH formales. Dado que las prácticas de RH han sido consideradas como clave en el éxito de este tipo de empresas (Astrachan & Kolenko, 1994; Reid & Adams, 2001; Gómez-Mejía *et al.*, 2011), la investigación en el

⁷ En el presente trabajo consideramos como Pyme, las micro, pequeñas y medianas empresas.

área de RH relacionada con Pymes se ha interesado por los efectos de las prácticas de RH y las posibles formas de obtener una ventaja competitiva sostenible (Hornsby & Kuratko, 1990, 2003; Hayton, 2003; Kotey & Slade, 2005; Tocher & Rutherford, 2009). No obstante, a pesar de las relaciones entre las prácticas de RH y el rendimiento, la investigación relacionada con las prácticas de RH ha evolucionado de manera mucho más lenta que el resto, con algunas excepciones (King, Solomon, & Fernald, 2001; McCann, Leon-Guerrero & Hailey, 2001; Reid & Adams, 2001; De Kok, Uhlander, & Thurik, 2006; Kidwell & Fish, 2007; Thach & Kidwell, 2009; Kim & Gao, 2010).

Como ya se ha dicho en anteriores capítulos, la DRH considera una serie de áreas como clave: Reclutamiento y Selección de los trabajadores, Formación y Desarrollo para poder realizar tareas tanto actuales como futuras de manera efectiva, Retribución justa a través de salarios y beneficios y Creación y mantenimiento de un sistema de relaciones positivas, que incluye Sistemas de gestión del rendimiento y una Comunicación organizativa efectiva (Wright & McMahan, 1992; Huselid, 1995).

En la literatura se han estudiado también los posibles efectos de la aplicación de sistemas de DERH (Wright & McMahan, 1992) mediante el estudio de diversas actividades, tales como, el compromiso de los trabajadores, la motivación y la formación, que, si se adoptan e implementan de forma correcta, pueden suponer una mejora del rendimiento organizativo (Becker & Huselid, 1998). Las investigaciones se han centrado sobre todo en empresas grandes y en menor medida en Pymes al analizar la relación entre las prácticas de DRH y las actividades y rendimiento de la organización. Los resultados obtenidos confirman la mejora de rendimiento organizativo en aquellas empresas, Pymes, que aplican este tipo de prácticas de DRH (Hayton, 2003; Hornsby & Kuratko, 2003; Cardon & Stevens, 2004; Kotey & Slade, 2005). Estos resultados refuerzan la teoría de que la aplicación de prácticas efectivas de DRH pueden convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible (Collins & Clark, 2003; Hayton, 2003).

Estableciendo e implementando prácticas de alto rendimiento relacionadas con la función de DRH como: Equipos de trabajo autónomos, Contratación selectiva, Retribución ligada al rendimiento, Estabilidad laboral, Información compartida, Reducción de las diferencias de estatus entre los trabajadores y Formación extensiva (Pfeffer, 1998) se pueden alcanzar los recursos y objetivos de las empresas grandes con la finalidad de competir con ellas (Reid & Adams, 2001).

3.1. LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Al realizar la comparación entre Pymes y grandes empresas surgen una serie de cuestiones, consideradas como clave en la literatura, relacionadas con el criterio de clasificación utilizado a la hora de distinguirlas según su tamaño, y con las principales características que las diferencian como el papel del fundador/propietario o la estructura.

3.1.1. TAMAÑO Y ESTRUCTURA

Tal y como Scott (1989) destacó, la mayoría de investigaciones que analizan la relación entre el tamaño organizativo y la estructura indican, que el tamaño, en términos del número de trabajadores, tiende a influir sobre los métodos utilizados para controlar y coordinar a los trabajadores. La evidencia sugiere por un lado, que a mayor tamaño de la organización, más estandarizados estarán los procesos de Dirección de Recursos Humanos como la Selección y la Promoción (Pugh & Hickson, 1976) y, por el otro que cuanto mayor sea el tamaño de la organización menor será la centralización (Kalleberg *et al.*, 1996). Por lo tanto, se puede argumentar que, en general, las economías de escala influyen positivamente, facilitando las oportunidades de especialización y profesionalización de la función de personal en las organizaciones, permitiendo así, la adopción de prácticas de Recursos Humanos más sofisticadas y demandantes de trabajo. Además, debido a su tamaño y necesidad de descentralizarse, las empresas grandes se enfrentan a problemas más complejos que las pequeñas cuando se trata de la generación de compromiso e integración de sus trabajadores en la organización, lo que provoca la necesidad del uso de prácticas de Dirección de Recursos Humanos colaborativas (Gooderham, Nordhaug & Ringdal, 1999), dado que la comunicación directa en el día a día entre la alta dirección y los trabajadores resulta de una dificultad creciente a medida que va aumentando el tamaño.

Por su lado, las empresas pequeñas están, por norma general, dirigidas por sus fundadores o propietarios con, fundamentalmente, una toma de decisiones centralizada en lo referente a la asignación de recursos (McEvoy, 1984; Deshpandé & Golhar, 1994; Watson *et al.*, 1994; Golhar & Deshpandé, 1997; Kerr & McDougall, 1999; Heneman *et al.*, 2000). Las Pymes, y en particular las empresas familiares de este tamaño, pueden estar concienciadas a cerca de la importancia del tiempo y de los costes, por ello, es más

probable que se comporten de forma oportunista en la elección estratégica de la implantación de un mayor o menor número de prácticas de RH, que les lleven a utilizar de forma más eficaz y eficiente sus limitados recursos con el objetivo de alcanzar el máximo rendimiento (Kerr & McDougall, 1999; King *et al.*, 2001; McCann *et al.*, 2001; Dickson *et al.*, 2006; Fernández-Guerrero *et al.*, 2012). A pesar de esta línea centrada en la teoría de Recursos y Capacidades (Biggeri *et al.*, 1999), cuando se las compara con empresas grandes son mucho más flexibles y competitivas a la hora de responder a cambios rápidos del mercado, pe., las Pymes Chinas han estado a la vanguardia en la adopción de cambios de gestión significativos durante las décadas de la reforma económica (Goodall & Warner, 1997; 1999).

Sabemos que las Pymes, sobre todo las empresas pequeñas y micro, son más flexibles a la hora de adaptarse a los posibles cambios del entorno. No resulta sorprendente, por tanto, que hayan jugado un papel vanguardista en el cambio desde prácticas de Dirección de Personal más tradicionales hacia la adopción de algunas prácticas de RH más innovadoras, circunstancia que no está reñida con el hecho que algunos dirigentes de este tipo de empresas sean más reticentes a la hora de implantar determinadas prácticas (Goodall & Warner, 1997; Tan *et al.*, 2005; Wei & Lau, 2005).

Una de las principales controversias existentes en la literatura sobre Pymes reside en la elección del criterio para definir cuáles son las características que delimitan el tamaño de las empresas. Tras un repaso de la literatura podemos concluir que no existe un consenso generalizado puesto que mientras que en China han sido definidas atendiendo a diferentes criterios como el número de trabajadores, volumen de ventas o resultados, y el valor de los activos (Cunningham & Rowley, 2007) en otros países como en Estados Unidos o en Europa el criterio utilizado difiere del Chino.

Así en el sentido de esta controversia encontramos que mientras que el método más utilizado es el criterio basado en el número de trabajadores (Dixon *et al.*, 1991; APEC, 1997; OECD, 1998; Wilkinson, 1999), no existe un consenso en la literatura de como de “grande” puede ser la Pyme. Por ejemplo Barrett (1999) define la empresa pequeña como aquella que tiene menos de 20 trabajadores en el sector servicios o menos de 100 en el secundario. Kerr & McDougall (1999) lo definen como aquellas que tiene 50 trabajadores o menos. La mayoría de estudios definen las empresas pequeñas como aquellas que contratan menos de 100 trabajadores (MacMahon, 1996; Kaman *et al.*, 2001; Chetty & Campbell-Hunt, 2003) y las medianas como aquellas con menos de 500 trabajadores (Hendry *et al.*, 1995; Wong *et al.*, 1997; Wright *et al.*, 1999).

Así Zheng *et al.* (2009) adoptaron las siguientes escalas para definir las Pymes:

- a) Micro empresas son aquellas que tienen menos de 25 trabajadores
- b) Pequeñas son aquellas con menos de 50 trabajadores
- c) Pequeñas-medianas poseen menos de 100 trabajadores
- d) Medianas tienen contratados a menos de 500 trabajadores
- e) Medianas-grandes tienen más de 500 trabajadores

El número de trabajadores o el tamaño de la organización es uno de los factores clave que explica diferentes prácticas de RH tanto de empresas grandes como de Pymes (Hornsby & Kuratko, 2003; Cunningham & Rowley, 2007), aunque otros factores analizados en la literatura influyen también en la determinación del nivel de prácticas de RH y el rendimiento en las Pymes. Estos factores son la innovación tecnológica (Kickul & Gundry, 2002; Maldifassi & Rodríguez, 2005), la naturaleza de la industria (Luo, 1999; Datta *et al.*, 2005), las habilidades y destrezas de los propietarios de las Pymes (Lin, 1998; Orser *et al.*, 2000), su filosofía de gestión y emprendimiento (Luk, 1996; Beoker, 1997, Kickul & Gundry, 2002).

El número de trabajadores es utilizado frecuentemente como criterio para definir las Pymes (Ahire & Golhar, 1996). El número de trabajadores utilizado por los investigadores norte americanos como criterio está comprendido en rangos entre “menos de 50 trabajadores” y “no más de 500 trabajadores” (Ahire & Golhar, 1996; Golhar & Deshpande, 1997; Chaston, Badger & Sadler-Smith, 2001).

En Europa el criterio más aceptado es el aprobado por la Unión Europea (2005), que podemos ver en la Tabla 3.1. Según este criterio debe cumplirse la coincidencia en el número de empleados y una de las otras dos variables para poder clasificar la empresa según su tamaño. Tras analizar las diferentes metodologías de clasificación adoptamos la de la UE (2005) por ser la de referencial a nivel europeo.

	Nº Empleados	Balance General Anual (En millones de Euros)	Volumen de negocio (Cifra de ventas) (En millones de Euros)
Micro	Menos de 10	Menos de 2	Menos de 2
Pequeña	Menos de 50	Entre 2 y 10	Entre 2 y 10
Mediana	Menos de 249	Entre 10 y menos de 43	Entre 10 y menos de 50

Tabla 3.1.: Criterios de selección del tamaño. Fuente: Iborra *et al.*, (2006) adaptada de Unión Europea, (2005)

Otro de los aspectos clave que caracterizan las Pymes es el relacionado con el papel de los fundadores/propietarios y/o gestores.

3.2. DRH y PYME

Algunas investigaciones excelentes se han producido en el marco de ediciones especiales que buscaban la interrelación entre la DRH y el emprendimiento y, como resultado de ello, la investigación sobre Pymes ha sido reconocida dentro de la disciplina de DRH (Wright *et al.*, 2001; Ferris *et al.*, 2004; Wright *et al.*, 2005). Se sabe mucho sobre la práctica de DRH en Pymes, pero poco acerca de “la ciencia”, que es importante puesto que nos ayuda a organizar “un mundo empírico complejo” (Bacharach, 1999). En este mismo sentido Huselid (2003) afirmó “sabemos muy poco sobre la ciencia y la práctica de RH en Pymes. ¿Cómo se desarrolla e implementa una estrategia de RH en Pymes donde los recursos están bastante limitados? ¿Funcionan las políticas y prácticas diseñadas para empresas grandes, también en Pymes? Huselid no fue el único que trató de dar respuesta a estas y otras preguntas similares (Katz *et al.*, 2000; Tansky & Heneman, 2003; Baron, 2003; Barrett & Mayson, 2006). Parte de “la ciencia” se puede encontrar en la literatura sobre DERH. Esto se debe a que la DERH está relacionada con la contribución de la DRH al rendimiento organizativo y a la sostenibilidad, a través del enlace de las prácticas de DRH con los objetivos organizativos (Wright, Dunford & Snell, 2001; Ferris *et al.*, 2004; Wright *et al.*, 2005), lo que nos permite concebir al trabajador de una empresa como fuente de valor y, combinada con los sistemas utilizados para dirigirlos, como fuente de ventaja competitiva. Estas ideas son relevantes para la dirección de trabajadores en Pymes, empresas crecientes y emprendedoras.

De esta forma, se destaca que la investigación empírica se ha centrado en el “contenido” en lugar de “en el proceso” de los sistemas de DRH en Pymes (Bowen & Ostroff, 2004) al argumentar que las prácticas no consideradas como estratégicas, caracterizadas por la informalidad no necesariamente reconocen el valor de los trabajadores. En este sentido, tal y como se evidencia en la literatura, el crecimiento organizativo está relacionado con prácticas de DRH formales y planificadas (Nguyen & Bryant, 2004; Barrett & Mayson, 2005; Kotey & Slade, 2005), mientras que otros estudios sugieren que una orientación más estratégica en la Dirección de Pymes contribuye al crecimiento organizativo y a la sostenibilidad (Gibb & Scott, 1985; Hannon & Atherton, 1998; Marlow, 2000; Way, 2002).

Al aplicar la investigación sobre DRH a la empresa familiar, (clasificadas como Pyme), los principales estudios se han centrado en la profesionalización de la empresa

familiar a través de los mecanismos de gobierno corporativo (Craig & Moores, 2002), en los objetivos iniciales y en el desarrollo del negocio (Andersson, Carlsen, & Getz, 2002), y en la sucesión generacional (Stavrou & Swiercz, 1998; Stavrou, 1999). Un estudio sobre sistemas de control en empresas familiares australianas concluyó que las empresas normalmente se basan en tradiciones y valores como mecanismos de control al principio de su ciclo vital y adoptan mecanismos de control más burocráticos a medida que crecen (Moores & Mula, 2000). Otro estudio realizado sobre pequeñas empresas familiares australianas concluyó que la adopción de prácticas de DRH formales tales como el compromiso de los trabajadores y sistemas de motivación, estaban relacionados en sentido positivo con la efectividad percibida de la función de DRH de una empresa, liderazgo, alineación estratégica y rentabilidad al igual que el tamaño organizativo (Kidwell & Fish, 2007). Un estudio comparativo entre empresas familiares americanas y australianas obtuvo resultados que permiten afirmar que las empresas estadounidenses utilizan prácticas de DRH más formalizadas que las australianas y que ambos grupos conectaban las prácticas de DRH formales con la efectividad y el beneficio organizativo (Thach & Kidwell, 2009).

La teoría institucional (Kidwell *et al.*, 2012) argumenta que las empresas más pequeñas pueden formular prácticas de DRH mediante procesos de mimetización basados en la observación de las acciones acometidas por las empresas grandes. La fuerza de este proceso indica que se pueden tener menos posibilidades de encontrar diferencias entre las empresas familiares basadas en un origen étnico, pero ello también implicaría, según las investigaciones previas, que el crecimiento de las empresas tiene un impacto significativo sobre las prácticas de DRH formales que ya están introducidas.

Basándonos en la teoría y en la investigación sobre DRH, las Pymes y las pymes familiares en términos de efectividad y alineamiento (Hayton, 2003; Hornsby & Kuratko, 2003; Kotey & Slade, 2005; Kidwell & Fish, 2007; Thach & Kidwell, 2009), Kidwell *et al.* (2012) proponen que el impacto de las prácticas de DRH formales tanto sobre la efectividad de las operaciones de DRH, como sobre el alineamiento de las operaciones de DRH de la empresa con la estrategia general de la empresa tiene un efecto positivo independientemente del tipo de propiedad familiar y dirección de la organización.

Algunas de las medidas utilizadas para medir las prácticas de DRH en investigaciones sobre empresas no Pymes (Huselid, 1995) podrían utilizarse también en estudios sobre Pymes. Estas medidas incorporarían el nivel de formalidad implantados

por las grandes empresas en sus procedimientos en prácticas como: la Selección, Formación, Participación, Evaluación del rendimiento y Sistemas Retributivos.. Deberían considerarse también sistemas de control relacionados con los tipos de empresa, las características personales de los fundadores tales como las influencias religiosas, etc., y la localización geográfica. Las investigaciones previas confirman que la implementación de prácticas de DRH formales evolucionan con el crecimiento tanto en empresas familiares como no familiares. Cardon & Stevens (2004) resumieron “lo que conocemos” sobre la DRH en Pymes como: todas las empresas tienen alguna forma de RH, aunque sea de manera informal; la mayoría de organizaciones no tienen profesionales de RH en su plantilla; las empresas con más de 100 trabajadores tienen una mayor tendencia a desarrollar prácticas de RH formales e incluso un departamento; las decisiones de RH tienen un impacto significativo sobre el futuro rendimiento de la organización. De esta forma, Cardon & Stevens (2004) se centran fundamentalmente en investigaciones realizadas en EEUU, donde las Pymes pueden emplear hasta 500 trabajadores, mientras que en investigaciones realizadas en Europa (Cassell, Nadin, Gray & Clegg, 2002; Bacon & Hoque, 2005), por norma general, se considera que las Pymes pueden contratar hasta 250 trabajadores, mientras que en Australia las empresas pequeñas son aquellas consideradas como las que tienen menos de 20 trabajadores (ABS, 2002) donde en estudios previos demuestran la informalidad de la DRH, particularmente en empresas que están en crecimiento (Barrett, Mayson & Warriner, 2006; Mayson & Barrett, 2006).

Algunos investigadores sugieren que las prácticas informales de DRH en las Pymes son más sofisticadas de lo que la academia proclama, de hecho, Deshpande & Golhar (1994) ya demostraron que las investigaciones realizadas en empresas del sector productivo demuestran que existen grandes similitudes entre muchas de las prácticas de DRH aplicadas en Pymes y en empresas grandes. En este sentido, los autores concluyen que el conocimiento de filosofías como la GCT (Gestión de la Calidad Total) y el JIT (Just in Time) pueden ser la causa que haya llevado a las Pymes a prestar más atención sobre la implantación de prácticas de DRH. El estudio de Way (2002) analizando las PAR en 446 empresas estadounidenses con menos de 100 trabajadores, concluyó que estas empresas tienen una mayor productividad percibida, menos trabajadores y menos abandono voluntario. Las PAR que Way estudió eran prácticas relacionadas con la Selección, Desarrollo, Retención, y/o Motivación con el objetivo de tener una fuerza de trabajo que produce resultados superiores de los trabajadores.

Marlow (2000) analizó la estrategia emergente de DRH en 64 Pymes obteniendo resultados relacionados con la necesidad de “reconocer de forma clara la necesidad de reconocer estratégicamente el apoyo hacia el crecimiento y durabilidad de la empresa”, por parte de los propietarios pero existe poca evidencia de que este hecho se haya traducido en acciones. Kitching (2000) concluyó que se deberían examinar modelos estratégicos de DRH en Pymes comprobando previamente los tipos de estrategia implantados en las Pymes.

Barrett & Rainnie (2002), Cassell *et al.* (2002), Edwards *et al.* (2003); Ram & Edwards (2003), entre otros, fueron un paso más allá argumentando que, en muchas ocasiones, al describir lo que ocurre a nivel interno en la empresa en lo relacionado con las prácticas de DRH, se ignora lo que ocurre a nivel externo y cómo esto interrelaciona con los factores internos. Las condiciones del mercado de productos y de trabajo son factores externos clave que ayudan a explicar la informalidad de la DRH en Pymes. A pesar de que es difícil generalizar el impacto, dada la diversidad de Pymes y su frecuentemente limitada presencia, las Fuerzas del Mercado pueden ser bastante abrumadoras. Así, mientras la formalización de políticas de DRH se convierte en deseable a medida que la empresa crece, la habilidad para que esto ocurra en Pymes requiere el reconocimiento por parte del propietario-gerente y entonces surge la posibilidad de delegar las tareas. En este mismo sentido, la formalización de la DRH también depende del grado de concienciación y conocimiento de la legislación y de los requerimientos legales sobre la DRH y las cuestiones de empleo (despidos injustos, estabilidad, igualdad de oportunidades de empleo) y el reconocimiento del impacto sobre sus negocios. Este hecho se produce fundamentalmente en el caso del crecimiento orientado o Pymes emprendedoras dado que estas empresas se sustentan en las habilidades, motivaciones y energía de sus trabajadores para lograr los objetivos organizativos (Welbourne, 1997; Welbourne & Cyr, 1999; Heneman, Tansky, & Camp, 2000).

Tal y como Heneman *et al.* (2000) argumentan, en las Pymes en crecimiento existe una presión sobre el propietario-gerente para que delegue la responsabilidad en la DRH a pesar de que Matlay (1999) y Mazzarol (2003) confirman que esto depende del estilo de dirección y de la personalidad del gerente/propietario.

Sabemos que otra característica de las Pymes es la escasez de recursos (Welsh & White, 1981 y Heneman & Berkley, 1999) lo cual supone una gran dificultad para este

tipo de empresas a la hora de implantar prácticas formales, dado que ello supone la aparición de una serie de costes adicionales en cuanto a tiempo y dinero (McEvoy, 1984; Reid *et al.*, 2002) no siendo, por tanto, consideradas como una inversión vital para la organización sino como un coste.

3.3. DERH y PYME

La DERH se define como: “el patrón de despliegue de actividades planificadas de Recursos Humanos con el objetivo de permitir a la organización alcanzar sus objetivos” (Wright & McMahan, 1992). La DERH está relacionada con el intento por comprender cómo los Recursos Humanos de una organización pueden contribuir al rendimiento organizativo y a su sostenibilidad mediante la consecución de una ventaja competitiva (Barney & Wright, 1998; Wright *et al.*, 2001; 2005). La línea de investigación sobre DERH se basa en disciplinas como la economía y la teoría de Recursos y Capacidades de la empresa para explicar el rol de DRH en la consecución de la ventaja competitiva (Barney, 1991; Barney & Wright, 1998; Ferris *et al.*, 2004). Los enfoques estratégicos de DRH centran su foco teórico hacia una visión integral para tratar de comprender la contribución estratégica organizada del capital humano a través de sistemas de DRH para facilitar el crecimiento y el rendimiento organizativos (Wright & McMahan, 1992; Wright & Snell, 1998). Boxall & Purcell (2003) exponen que, situar la estrategia frente a la DRH implica una preocupación por los mecanismos por los que la función de DRH es clave para la efectividad organizativa. Es más, gran parte del debate, en ámbitos de investigación, se ha centrado en identificar las circunstancias y mecanismos mediante los cuales el Capital Humano de una organización se convierte en fuente de ventaja competitiva (Wright, McMahan & McWilliams, 1994). Cabe destacar, que la DERH implica que los trabajadores son una fuente de valor estratégico y su desarrollo, despliegue y organización contribuyen al rendimiento organizativo y a su sostenibilidad.

En el corazón de la Teoría de Recursos y Capacidades reside la visión de que los recursos Físicos, Organizativos y Humanos de una organización pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible si añaden valor a la organización; es decir, aplicando en análisis VRIO: si son únicos, raros para la competencia; difíciles de imitar y no sustituibles (Barney, 1991; Barney & Wright, 1998; Wright *et al.*, 1994). Por otro lado, Wright *et al.* (1994) destacan la importancia del comportamiento de los trabajadores a la

hora de utilizar las habilidades y conocimientos de los trabajadores en la consecución de los objetivos.

Según la teoría de Recursos y Capacidades, los Recursos Humanos se consideran como fuente de ventaja competitiva sostenible debido a que su valor, rareza, inimitabilidad e insustituibilidad provienen de su inherente heterogeneidad, ambigüedad y complejidad inherente a estos recursos y a las condiciones bajo las cuales son desplegadas (Wright *et al.*, 1994). La valía proviene de la contribución de las destrezas, conocimientos y habilidades cognitivas para la consecución de los objetivos. La rareza, que hace que no se pueda encontrar en los competidores, tal y como afirman Wright *et al.* (1994), proviene de las destrezas, el compromiso y las redes de conocimiento que pueden diferenciar a los trabajadores de una empresa de los de otra. La inimitabilidad puede provenir de los mecanismos o procesos que sostienen los altos niveles de compromiso con los objetivos organizativos, a pesar de que este hecho no se vea claro a nivel externo e incluso interno. Y finalmente, la no sustituibilidad entra en juego, cuando no se encuentran los sustitutos que posibiliten la ventaja competitiva. La tecnología puede suponer una ventaja en costes a corto plazo pero, en contrapartida es fácilmente imitable por los competidores, mientras que un mejor servicio de atención al cliente, realizado por una fuerza de ventas altamente cualificada o una cultura organizativa única desarrollada como resultado de unas circunstancias históricas únicas de la organización son mucho más complejas de imitar (Wright *et al.*, 1994).

La DERH ha recibido numerosas críticas y a pesar de que exista un consenso general en la literatura sobre la existencia de una relación positiva entre la DRH y el rendimiento organizativo, continua el debate, por los teóricos de la DERH (Barney & Wright, 1998; Wright *et al.*, 2005), sobre la dirección de las causas y la naturaleza de los modelos predictivos.

Sin embargo, a pesar de estas críticas, la DERH y la teoría de Recursos y Capacidades contribuyen a comprender mejor la DRH en Pymes, ya que nos permiten contemplar a los Recursos Humanos como extremadamente valiosos, como recursos específicos que deberían estar mejor considerados como sistema de prácticas integrado, más que, como un conjunto de actividades operativas diseñado para reducir costes laborales. Por otra parte, dicho enfoque nos permite contemplar las trayectorias históricas y la complejidad social, necesaria para comprender la naturaleza de la DRH en Pymes y si se utiliza como una fuente de ventaja competitiva (Wright *et al.*, 2005). Nos proporciona, además, tanto un modelo para identificar las prácticas de DRH en

Pymes como una teoría subyacente, básica para entender cómo es la “ciencia” de la DRH en Pymes.

La investigación en DERH ha evidenciado que tiene implicaciones importantes para el éxito de las Pymes (Golhar & Deshpande, 1997). Tanto las investigaciones teóricas (Lado & Wilson, 1994; Jackson & Schuler, 1995) como las empíricas (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995) concluyen que el método utilizado por una empresa para gestionar su fuerza de trabajo puede tener un impacto positivo sobre el rendimiento de la empresa (Becker & Huselid, 1998; Delery & Shaw, 2001; Wright & Boswell, 2002).

3.4. PAR Y PYME

Como ya hemos apuntado, la importancia de la DRH se ha ido reconociendo de forma gradual por los propietarios/gerentes de las Pymes como una herramienta efectiva para lograr sobrevivir y tener éxito (Arthur & Hendry, 1990; Bacon *et al.*, 1996; Lin, 1998; Kaman *et al.*, 2001; Singh & Vohra, 2005). La habilidad para gestionar los RH de forma consistente y efectiva posibilita a las Pymes el atraer y retener a trabajadores altamente cualificados y competentes, que son capaces de generar valor añadido, permitir a las empresas desarrollar y mantener ventajas competitivas y, por lo tanto, alcanzar un rendimiento superior a largo plazo (Hornsby & Kuratko, 2003; Kotey & Slade, 2005).

La investigación multi-industrial sobre PAR (Huselid, 1995; Huselid & Becker, 1997; Becker & Huselid, 1998; Guthrie, 2001) ha excluido aquellas empresas con menos de 100 trabajadores. Este hecho, ha generado un desconocimiento y una falta de entendimiento del impacto de las PAR sobre las Pymes.

La creciente importancia de este tipo de empresas y la ya más que mostrada y demostrada influencia de las prácticas de RH sobre el rendimiento, han facilitado la aparición de beneficios debido a la concienciación por la búsqueda de la efectividad de dichas prácticas. Existe un consenso generalizado sobre un concreto grupo de prácticas que se han adoptado de forma común por parte de estas empresas y que han contribuido al crecimiento y al éxito de las mismas. Este trabajo pretende adentrarse en la posible detección de este conjunto de prácticas que mejoran el rendimiento lo cual resultaría relevante, tanto para las nuevas Pymes como para las ya existentes, contribuyendo así a la literatura empírica que, hasta el momento, resulta ser bastante escasa. Ello

contribuiría a facilitar a las empresas una visión más positiva sobre la implantación de dichas prácticas y su contribución al rendimiento y, por ende, a la consecución de los objetivos organizativos. Estas prácticas serían, tal y como hemos explicado en capítulos anteriores, las denominadas PAR (Prácticas de Alto Rendimiento).

Por otro lado, las empresas que emplean a 100 o más trabajadores pero menos de 500 han sido incluidos en los estudios previos intra-industria sobre PAR, y han demostrado la existencia de una asociación positiva entre las PAR e indicadores del rendimiento organizativo (Huselid, 1995; Becker & Huselid, 1998).

Chuang & Liao (2010) realizaron un estudio sobre prácticas de DERH con una muestra de tiendas limitando su estudio a tiendas que tuviesen como mínimo cinco trabajadores, hecho que justificaron con la afirmación “Se invitó a participar a tiendas con al menos cinco trabajadores ya que las PAR es más probable que se implanten en tiendas grandes (Wright & Boswell, 2002)”. Los autores analizaron el impacto de las PAR sobre el rendimiento a través del estudio de dos tipos de clima organizativo, escogidos de forma estratégica, *la preocupación por el cliente*, centrado en la búsqueda de una mejora de los comportamientos colaborativos, mejorando así el rendimiento del servicio de atención, y *la preocupación por el compañero de trabajo*, mejorando el comportamiento basado en las ayudas. Los autores corroboraron que en aquellas empresas donde se implantaban estos dos tipos de clima organizativo se logra una mejora del rendimiento.

Fabling & Grimes (2010) estudiaron la relación entre PAR y rendimiento en empresas que tuviesen al menos seis trabajadores llegando a las siguientes conclusiones: las empresas grandes tienden a adoptar una mayor variedad de PAR que las medianas (diferencias significativas al 1%), que implantan más PAR y más completas que las pequeñas o micro (significativo al 1%).

Frente a las empresas de reciente creación (que en la mayoría de los casos tienden a tener enfoques informales de RH), las empresas con una antigüedad de hasta diez años tienden a adoptar PAR más completas que las empresas más viejas (a pesar de que los resultados encontrados muestran una diferencia no significativa al 5% para las empresas de mediana edad).

Por otro lado, las Pymes son conocidas por centrarse más en aspectos operativos que en aspectos organizativos Saini & Budhwar (2008). Los avances tecnológicos han contribuido a producir cambios significativos acerca de la naturaleza de los sistemas de producción actuales; lo que también ha impactado sobre la naturaleza del trabajo, los

trabajadores y las habilidades implicadas. Mientras que los pequeños emprendedores se empapan de los adelantos operativos, no reconocen los roles críticos sobre las políticas de RRHH más efectivas para su éxito (Saini & Budhwar, 2008). No obstante, la necesidad en las Pymes de una fuerza laboral realmente emerge durante los períodos de dichos cambios tecnológicos. En particular, las Pymes deben acometer cambios cuando compiten con compañías globalizadas y otros grandes compradores, ya que dependen de los contratos de suministro de los mismos. Esto genera cierta presión en Pymes para controlar tanto sus costes como la calidad y el acceder a los diferentes requerimientos legales, lo cual, es un reto considerable para este tipo de empresas, especialmente para aquéllas que operan en países en vías de desarrollo con tecnología intensiva en trabajo y donde los costes laborales se convierten en una factor clave (Stewart & Beaver, 2003).

No obstante, algunas prácticas en Pymes sí se ven impregnadas por los intentos de los empleadores por crear una cultura organizacional que suponga una involucración colectiva (Saini & Budhwar, 2008). Este proceso se ve alimentado por la involucración directa del trabajador al hacer el trabajo, cómo y cuándo la situación lo requiere. Esta misma cultura también se genera al invitar a los trabajadores a opinar sobre cómo hacer el trabajo de manera más eficiente o para tratar de resolver problemas que estén relacionados o no con el trabajo, (Saini & Budhwar, 2008). Algunos de los principales mecanismos de motivación en las Pymes incluyen crear una relación basada en la confianza o en una atmósfera fraternal para incluso proyectar una mejor marca. Es por ello que, si las Pymes pretenden cambiar su visión desde “la minimización de costes y maximización de beneficios” hacia la creación de un marca y un modelo de crecimiento más rápido, deberían orientar sus relaciones hacia cuestiones de profesionalización de la gestión de personas. Las grandes marcas no pueden crearse sin inculcar más profesionalismo y un sentimiento de implicación en el trabajador común (Saini, 2003).

Pero aún y todo, las empresas pequeñas están menos estructuradas y profesionalizadas que las grandes, en referencia a sus procesos internos, sus políticas y prácticas, y son menos tendentes a la planificación y sofisticación en materia de Recursos Humanos (Koch & McGrath, 1996). De hecho, existen diferentes explicaciones que subyacen para justificar esta informalidad y falta de estructura en la gestión de los Recursos Humanos:

- a) **Desde dentro de la organización.** Marlow (2002) identifica la estrategia de control del propietario con una influencia decisiva. Los propietarios tienden a querer dejar su impronta y estilo personal de dirección en los procesos

internos, incluyendo su objetivo primario y orientación de la organización, sus condiciones de trabajo y políticas y el estilo de comunicación interna y externa (Nooteboom, 1993), y como no, cómo se comunica a los empleados (Marlow & Patton, 1993). Por otra parte, muchos propietarios de pequeñas organizaciones profesan una preferencia por la ética de equipos o por una atmósfera familiar o fraternalismo (Goss, 1991), que temen, pueda verse amenazada por la introducción de políticas más formalizadas (Marlow, 2002). En segundo lugar e importante, los Recursos Humanos simplemente no son una prioridad para las organizaciones pequeñas (Wilkinson, 1999). Dada su escasez de recursos en términos de tiempo, dinero y experiencia, los imperativos organizacionales de un directivo o gerente típico de Pyme residen en cualquier otro lugar, finanzas, producción, marketing (McEvoy, 1984), mientras que en los Recursos Humanos lo hacen con relativa poca importancia. Además, la baja frecuencia con la que se toman decisiones críticas relacionadas con RRHH en organizaciones con una plantilla pequeña, al menos según el propietario/s o directivo/s (Nooteboom, 1993), puede hacer que se obvие la necesidad de considerar el atender a estos asuntos. En este sentido, aún resulta más limitante la exposición de prácticas de RRHH formales (Nooteboom, 1993) y el aumentar la tendencia a no invertir en la especialización en RRHH (Marlow, 2002). Las prioridades de la dirección se establecen a medida que van apareciendo los problemas y las políticas de Recursos Humanos se adoptan *ad hoc*, y, siempre, a medida que se requiere. De todas formas, conforme una organización crece, muchos directivos se dan cuenta de la necesidad de formalizar procesos, incluyendo los procesos de dirección de personas, para alcanzar las demandas de la mayor fuerza de trabajo o plantilla de una mayor formalización y de coordinar sus actividades con una mayor efectividad. Otros directivos, sin embargo, se resisten a la formalización (Dietz *et al.*, 2006).

- b) Desde el exterior de la organización.** Las Pymes afrontan altos niveles de incertidumbre en el entorno, de tal modo que la informalidad, reactivismo y corto-placismo son, simplemente, “cuestiones de necesidad” (De Kok & Uhlener, 2001). Al mismo tiempo, comparadas con las empresas grandes, las Pymes afrontan menos presiones externas que puedan obligar a los directivos

a dirigir de una determinada manera, o a adoptar ciertas prácticas de RRHH (Bacon & Hoque, 2005). Finalmente, Andrews & Welbourne (2000) concluyeron que, incluso si los directivos y emprendedores de las Pymes querían priorizar a los RRHH, debían enfrentarse a presiones, por parte de los inversores, hasta el punto de justificar sus inversiones en las personas. De hecho, las empresas eran penalizadas por hacer público el hecho de darles valor a sus trabajadores (Andrews & Welbourne, 2000), o por tener un plan de RRHH.

Las interpretaciones acerca de la preferencias de las Pymes por los estilos de dirección informales han sido divididos convencionalmente en dos categorías: La positiva “lo pequeño es bonito” (que destaca que los mínimos controles burocráticos dan lugar a relaciones sociales satisfactorias, retos laborales y una mayor flexibilidad), que contrasta con el escenario de “casa sombría”, que destaca la casi ausencia de prácticas progresivas de RRHH, y señala en cambio la prevalencia de la intensificación laboral y condiciones y términos pobres bajo una dirección autoritaria, arbitraria y sin restricciones. Estas dos categorías se consideran hoy en día excesivamente simplistas e inexactas (Marlow, 2002) en cuanto a la aplicación de las relaciones en el puesto de trabajo en las Pymes.

La estrategia y el diseño organizativos se derivan de los requerimientos de los proyectos (Ackroyd, 1995), favoreciendo así “estructuras orgánicas” y una carencia extrema de jerarquía frente a diseños organizativos más “ortodoxos”. De todas formas, el autor encontró algunos indicios de prácticas de RRHH estandarizadas: el trabajo en equipo, los ingresos elevados, la participación en beneficios, en particular, eran muy comunes, al igual que una tendencia generalizada de las organizaciones al diseño de políticas y prácticas que reflejen los intereses y competencias de los trabajadores. Estos acuerdos no parecen haberse producido como consecuencia de ningún plan estratégico.

Dietz *et al.* (2006) concluyen que, en el análisis de la evolución hacia la formalización, en la gestión de Recursos Humanos no existe un patrón consistente en términos de desarrollo de las personas y de la integración de la gestión de personas. Los departamentos de RRHH sólo se introducen cuando el tamaño de la organización lo hace indispensable. En este mismo sentido encontramos estudios como los de Roberts *et al.* (1992), el de Matlay (1999) o los estudios de autores como Churchill & Lewis (1983), Greiner (1972/1998), Hanks *et al.* (1993), Wynarczk *et al.* (1993). Cuando circunstancialmente era requerida la implementación de una serie de políticas de

RRHH, los propietarios de las organizaciones tendían a seguir el enfoque de lo probado-comprobado de los nuevos emprendedores provenientes de la economía tradicional que, con falta de clarividencia, en la mayoría de los casos reproducen formas comunes, características de las poblaciones en las que entran, más que en el refuerzo de las nuevas (Katz *et al.*, 2000). Este proceso mimético de selección e implementación de políticas de RRHH (DiMaggio & Powell, 1991; Pauwe & Boselie, 2002) copiando a otras empresas del sector, parecería haber sido corroborado por la extraordinaria prevalencia de los empleados que comparten la propiedad, adoptada porque todos los demás la tenían.

La principal paradoja que afecta a los directores y propietarios de Pymes reside en el intento por mantener suficiente control sobre los mecanismos de toma de decisión organizacionales mientras la defensa del dinamismo, la informalidad y trabajo semiautónomo son su máspreciado bien y del que se cree que ayuda a retener y motivar a los trabajadores furtivos.

Bacon *et al.* (1996) concluyen en su estudio de 560 Pymes británicas que el desafío de introducir cambios en las pequeñas empresas gestiona la introducción de la formalización necesaria para retener el control de la dirección sin comprometer la informalidad y la cultura.

En la primera parte del capítulo hemos realizado una introducción sobre el “estado del arte” en lo que se refiere a PAR y Pymes. A continuación, vamos a revisar la literatura sobre la aplicación de PAR en Pymes, centrándonos en las que vamos a utilizar en nuestro estudio y que, como ya hemos anunciado en el Capítulo 2, son las siguientes: Formación, Selección, Retribución, Reducción de estatus jerárquico, Información, Trabajo en equipo y la Estabilidad.

1) Formación y Rendimiento en Pymes

Frecuentemente se ha afirmado que la inversión en capacitación conlleva una mejora del rendimiento (Storey & Westhead, 1996; Johnson *et al.*, 2000; Devins & Johnson, 2003), pero la mayoría de los estudios han fallado en su intento por demostrar esta relación (Birley & Westhead, 1990; Johnson & Gubbings, 1992; Variyam & Kraybill, 1993; Wynarczyk *et al.*, 1993; Winterton & Winterton, 1996; Hales *et al.*, 1996).

Gibb (1977) indicó, referente al problema a la hora de aislar el efecto que la formación tiene sobre el rendimiento, que debe existir una duda razonable de si se podrá encontrar una respuesta a la cuestión de obtener un rédito de la formación.

Westhead (1995) analiza una serie de factores incluyendo tanto las características del propietario-gestor como las características del trabajo de la organización relacionados con la capacidad para sobrevivir y para crecer. Es esta diversidad la que provoca la dificultad de acertar con el programa de capacitación al igual que complica la posibilidad de extraer conclusiones generalizables dado que el entorno y las necesidades de cada organización varían. La amplia gama de variables que explican la relación entre capacitación y rendimiento ha provocado que Welch (1996) afirmara que la relación causa efecto reside en la forma en que los aspectos que hacen que una empresa sea exitosa estén bien alineados y que se apoyen mutuamente más que en la formación como factor independiente.

Desde una revisión más extensiva Westhead & Storey (1996, 1997) fueron incapaces de descubrir ninguna evidencia sustancial que demostrase que la disposición de programas formativos en las pequeñas organizaciones condujese o estuviese relacionado con una mejora del rendimiento organizacional. Cosh *et al.* (1998) en dos periodos diferentes del tiempo consiguió demostrar que en aquellas empresas con 10-20 trabajadores la formación mejoraba la probabilidad de supervivencia. Aunque esto ocurrió en el segundo periodo mientras que en el primero se encontraron evidencias de esta relación para empresas grandes. Por lo tanto, en conclusión, podemos afirmar que, la relación existente entre la capacitación y el rendimiento es débil y tenue. Es más, no está claro si la dificultad reside en la posibilidad de que realmente no exista relación entre las dos variables o que realmente aislar estas variables y analizarlas por separado es un reto sustancial en términos de diseño metodológico o de encontrar un modelo científico que todavía no se ha hallado.

Kerr & McDougall (1999) estudiaron el Desarrollo de Recursos Humanos (en inglés, HRD). El HRD ha sido descrito (Stewart & McGoldrick, 1996) como un área que abarca actividades y procesos previstos que tengan un impacto sobre la formación tanto organizativa como individual. Algunos aspectos del HRD son de un particular interés para las Pymes dadas sus especiales peculiaridades debido a las diferencias con las empresas grandes:

1) La primera reside en la importancia de los propietarios-directivos. Hay una amplia aceptación sobre el hecho de que ellos determinan el espíritu y la dirección estratégica para toda la compañía y por consiguiente la idoneidad del aprendizaje y del desarrollo, y sus estándares de rendimiento (Hendry *et al.*, 1991 y Jennings *et al.*, 1996). Mientras que algunos propietarios son reacios a proporcionar habilidades y desarrollar competencias e implementarlas, se ha sugerido que, para otros, su compromiso para con la formación es a menudo poco más que una “afirmación maternal” (Stanworth *et al.*, 1992). Algunos propietarios tienen la idea de que la formación es un gasto operativo más que una inversión (Finegold & Soskice, 1988) y que la formación más allá del nivel para realizar el trabajo es un lujo para ser provisto sólo cuando la empresa está obteniendo beneficios (Hendry *et al.*, 1991). Mientras tanto, y aunque otros propietarios aceptan que el 50% de las habilidades de sus trabajadores se están usando en el trabajo en algún momento del tiempo (Jones, 1995), muchos todavía deben de ser convencidos de los beneficios que se derivan de la formación y del aprendizaje (Word, 1992).

2) Una segunda diferencia respecto de las grandes empresas reside en que la formación y el aprendizaje en las Pymes es a menudo *ad hoc*, ocurriendo durante el transcurso de las rutinas normales (Hendry *et al.*, 1991). Este hecho se explica porque los recursos están, por definición, más ajustados que en una organización grande y afectan a la propensión a formar, lo que puede tender a significar que los tipos de formación y aprendizaje de trabajo informales, son los más importantes en una Pyme (Bacon *et al.*, 1996). También se sugiere (Thomson & Mabey, 1994) que, a medida que las Pymes crecen, los procesos integrales de formación y el enfoque informal para el desarrollo del personal pueden convertirse en inadecuados, y que es importante que las estrategias de formación y desarrollo utilizadas cultiven o fomenten las soluciones creativas que llevan a la comprensión personal e intuitiva, al trabajo en equipo y al énfasis sobre la efectividad y el realismo a corto plazo que tan importantes resultan en las Pymes

3) La prevalencia de la perspectiva cortoplacista. Planteada desde el concepto de la incertidumbre sustancial experimentada por las empresas de este tipo (Casson, 1982). Particularmente la incertidumbre externa causada por la carencia de poder en el mercado, y por una individual o restringida variedad de productos o servicios haciendo el negocio más expuesto a cambios en los comportamientos de compra (Westhead & Storey, 1996). Los horizontes cortoplacistas, por lo tanto, tienen tendencia a existir para la formación y el aprendizaje al igual que para otros aspectos de las Pymes, cosa que se

hace evidente ya que muchas Pymes no tienen planes de formación ni siquiera un presupuesto, destinados para ellos.

Por otro lado, existen cuestiones que actúan como barreras en la participación de las organizaciones pequeñas en prácticas de capacitación, como por ejemplo limitaciones organizacionales, tales como: la falta de tiempo o de financiación o la inexistencia de beneficios o de esquemas disponibles (Westhead & Storey, 1997). Se presupone que el destinar recursos para la formación en las empresas pequeñas mejora los resultados de la organización. Pero demostrar esta proposición axiomática resulta complicado, aunque, sí que resulta más fácil demostrar que los resultados de la organización pueden disminuir en aquellas empresas que dejan de capacitar a sus trabajadores (Hallier & Butts, 1999).

Para aclarar y comprender el efecto completo de las intervenciones formativas sobre la empresa, sería necesario adoptar un marco que recogiera estas diversas variables y en ocasiones conflictivas. El modelo en el que se basan los autores para realizar este análisis (basado en el utilizado por Hakansson, 1982) está dividido en cuatro áreas de análisis; el entorno general de la organización, la atmósfera que envuelve la asociación entre formador y formado, el proceso de interacción que tiene lugar y la composición de las diferentes partes. Este modelo se ve condicionado por la naturaleza de las diferentes variables que contienen el marco. Aunque en realidad este modelo propuesto supone un punto de partida, a partir del cual futuros estudios podrán partir para averiguar la posible relación existente entre la capacitación y el rendimiento.

Las investigaciones muestran como la formación resulta clave para las Pymes, a pesar de que un planteamiento formal de la formación es poco previsible que se produzca en una Pyme (Storey, 2004). Storey & Westhead (1997) aportan dos razones para justificar este hecho:

- 1) Es más improbable que se de formación en las Pymes debido a la ignorancia que se tiene de los posibles beneficios que puede aportar.
- 2) El coste para este tipo de empresas es muy alto.

La formación informal en el puesto de trabajo es más frecuente y factible (Gilbert & Jones, 2000; Kotey & Sheridan, 2001) y por lo tanto resultaría incorrecto afirmar que las Pymes no dan formación a sus trabajadores.

Las empresas y sus propietarios-gerentes deberían concienciarse de que la formación mejora las habilidades, competencias y comportamientos de los trabajadores incrementando por ende su rendimiento y contribuyendo así a la mejora de los resultados organizativos (Kirkpatrick, 1998; Blanchard & Thacker, 1999). Con la implantación de la formación, los gestores de las Pymes contribuyen a la mejora de la estrategia organizativa y a facilitar el acceso a mejores (más cualificados y competentes) trabajadores.

2) Selección/Reclutamiento y Rendimiento en Pymes

La selección/reclutamiento ha centrado la atención de los investigadores (Cardon & Stevens, 2004; Barrett & Mayson, 2005), tal vez, debido a que una de las principales quejas de los empleadores de Pymes está relacionado con las posibilidades de encontrar personal adorado. En esta área, los investigadores encuentran el uso de prácticas poco imaginativas (McEvoy, 1984), convenientes y directamente controlables por la organización (Heneman & Berkley, 1999; Hornsby & Kuratako, 2003), y una dependencia “del boca oído” (Carroll *et al.*, 1999; Gilbert & Jones, 2000; Kotey & Sheridan, 2001; Marchington, Carroll, & Boxall 2003).

Mientras la informalidad conduce a prácticas fáciles de aplicar y convenientes, este hecho no necesariamente conlleva los mejores resultados para la organización a largo plazo. En el caso de empresas emprendedoras o en fase de rápido crecimiento, los gerentes pueden expresar sus contactos informales para seleccionar a los trabajadores (miembros de la familia, referencias...) y necesitar desarrollar métodos más estratégicos para reclutar a los trabajadores con las habilidades y conocimientos que permitan sostener el crecimiento organizativo (Williamson, 2000). Su uso puede llevar a contratar a las personas equivocadas o a las que no podemos considerar como las más correctas, mientras que el grupo de posibles personas seleccionables permanece inédito. En este sentido, las prácticas de selección informal podrían suponer un ataque hacia los empleadores acusándolos de discriminación indirecta a la hora de seleccionar al entrevistado en lugar de a la persona más adecuada para el puesto por ser la poseedora de las habilidades, conocimientos o experiencia laboral adecuadas para el puesto.

La selección supone también el uso de información recogida de diferentes fuentes de información relacionadas con la selección (entrevistas, tests, muestras de trabajo etc.) para evaluar a los candidatos. Un proceso de selección de este tipo genera numerosas

barreras para los candidatos al puesto y puede tener como resultado la selección de individuos que poseen habilidades superiores y guiones de comportamiento (Olian & Rynes, 1984; Dessler, 2000; Way & Thacker, 2001). La selección extensiva puede utilizarse por parte de una empresa para seleccionar a una fuerza de trabajo que está compuesta por individuos que poseen habilidades superiores y patrones de comportamiento, que pueden mejorar la habilidad de la empresa para acceder a trabajadores que producen resultados organizativos superiores.

3) Retribución y Rendimiento en Pymes

La habilidad de una Pyme para atraer, motivar y retener a trabajadores ofreciéndoles salarios competitivos y retribuciones apropiadas se relaciona con el rendimiento y el crecimiento organizativo.

La incapacidad para competir con las empresas grandes en los niveles retributivos supone que se puede enfatizar con mayor medida sobre las recompensas intrínsecas asociadas con el trabajo en las Pymes (Barrett & Khan, 2004). Hornsby & Kuratko (1990; 2003) argumentan que los enfoques informales sobre retribución son considerados como el sello de actuación de las Pymes. Esta afirmación se ve reforzada por Cardon & Stevens (2004) que afirman “las prácticas retributivas en Pymes son, en muchas ocasiones, descoordinadas y *“ad hoc”*, lo que dificulta su implementación consistente y su impacto sobre el comportamiento del trabajador”.

La retribución grupal basada en el rendimiento es un componente de casi todos los sistemas retributivos considerados como de alto rendimiento (Guthrie, 2001; Huselid, 1995). En la literatura económica la retribución basada en el rendimiento grupal ha sido conceptualizada como la forma en que las organizaciones pueden alinear los objetivos deseados de los trabajadores con los organizativos (Weitzman & Kruse, 1990; Kruse, 1993; Blasi *et al.*, 2000). En este sentido, los resultados indican que la retribución basada en el rendimiento organizativo puede mejorar la retención laboral y la motivación de los trabajadores para aplicar sus habilidades y guiones de comportamiento en las actividades que realizan relacionadas con su trabajo y que, por otra parte, permiten a la empresa acceder a trabajadores que, al menos potencialmente, pueden generar resultados superiores.

El nivel retributivo se ha venido considerando como clave en la relación entre las PAR y el rendimiento organizativo (Becker & Huselid, 1998). Se ha propuesto que

aquellas empresas que pagan más que sus competidores atraerán una fuerza de trabajo compuesta por individuos que poseen habilidades superiores y estos trabajadores están motivados a aplicar sus habilidades en aquellas actividades relacionadas con su trabajo, ya que detestan perder este puesto de alta retribución (Stiglitz, 1975; Shapiro & Stiglitz, 1984). Una empresa puede utilizar el nivel retributivo para incrementar la calidad de sus candidatos y, para, de alguna manera, aumentar las posibilidades de que la organización seleccione nuevos trabajadores poseedores de habilidades superiores y con determinados guiones de comportamiento.

4) Reducción de estatus jerárquico en Pymes

Un proceso formal en el que los trabajadores puedan ofrecer sus opiniones y/o expresar sus puntos de vista es un componente, incluso, en ocasiones, que al permitir participar en la toma de decisiones estratégicas, puede actuar como reductor de las diferencias jerárquicas (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). Las investigaciones han indicado que aquellas empresas cuyos sistemas de prácticas no incluyen procedimientos que permiten reducir las diferencias de estatus jerárquico con los trabajadores de la empresa no son percibidas como organizaciones “justas” a la hora de proceder y estos sistemas pueden estar asociados a/con resultados organizativos negativos (Tyler, Rasinski & Spodick, 1985; Lind & Tyler, 1988; Greenberg, 1990; Shaw, Delery, Jenkins & Gupta, 1998). Los sistemas que consideran las opiniones de los trabajadores, incluso aún cuando éstos no esperan con demasiada convicción que impacten en las decisiones, tienen un impacto positivo en las percepciones que los trabajadores tienen respecto de la justicia y sobre su comportamiento (Tyler *et al.*, 1985; Lind & Tyler, 1988; Greenberg, 1990). Los resultados positivos relacionados con la aplicación de PAR es más probable que se produzcan, cuando la organización incluye un procedimiento (reducción del estatus jerárquico y de participación) que permite considerar las opiniones de los trabajadores, y que facilita, al menos, la transmisión rápida de ideas entre los estratos sociales de la empresa debido, justamente, a la reducida distancia entre la cúpula y la base organizativas. Al igual que en el caso de las otras PAR, la introducción de esta práctica facilita el desarrollo de las habilidades del trabajador así como la mejora de sus patrones de comportamiento y su motivación.

En 1991, Goss define cuatro tipologías de estrategias de control directivo. Esta tipología ha tenido influencia en algunos investigadores como Storey (1994), Scase

(1995). Goss pretendía establecer un patrón de trabajo contradiciendo la visión estereotípica de la armonía de las relaciones laborales en las Pymes establecidas por el Comité de Bristol. Pretendía también identificar las diferentes relaciones laborales que pudieran coexistir en las Pymes. Goss identifica dos factores que determinan la estrategia de control en empresas pequeñas, el nivel de dependencia del empleador en las habilidades del empleado y hasta qué punto los trabajadores o empleados pueden resistir el ejercicio de la prerrogativa de la propiedad de la empresa (hasta qué punto admiten que sus jefes les den ordenes). Con estas premisas y basándose en estudios previos como los de Scase & Goffee (1982), Rainnie (1989); Newby (1977), identifica cuatro categorías de control laboral (relacionado con las diferencias jerárquicas).

A. Fraternalismo (se corresponde con la autonomía responsable según la tipología de Friedman)

El empleador tiene una alta dependencia de la posición relativa con sus trabajadores. Es un ejemplo claro en el sector de la construcción, incluye al empleador trabajando a menudo codo a codo con sus trabajadores y actuando como si fuera uno más.

B. Paternalismo (en algún punto intermedio entre las dos extremas según Friedman)

Goss (1991) basándose en el trabajo de Newby (1977), identifica el paternalismo como una estrategia que surge en situaciones donde los empleadores o jefes de su trabajo es menos presionante, pero no sin importancia, y donde la posición de los trabajadores es la de limitar su poder para resistir a las prerrogativas de la propiedad. A pesar de la aparente generalización de esta afirmación, a pesar, de que el estudio de Newby sólo se centraba en el sector de la agricultura y se localiza en una estructura social específica de la agricultura.

C. Autocracia Benevolente (en algún punto intermedio entre las dos extremas según Friedman)

Sobre la base de su estudio de la industria de la impresión Goss identifica una estrategia a través de la que los empleadores son muy cuidadosos las relaciones

sociales amistosas pero no hasta el nivel (como en el fraternalismo) de que la autoridad de la propiedad está ocultada u olvidada.

D. Sweating (sudor) (se corresponde con la supervisión directa según la tipología de Friedman)

Operando en nichos de mercado y con muy poca dependencia de su fuerza de trabajo, la única preocupación de los empleadores se reduce a disminuir los costes. A menudo contratan a mujeres de etnias minoritarias por su vulnerabilidad en el mercado laboral, de forma que el control directo y la coerción los métodos preferidos para convertir los despidos en un hecho habitual.

Estas categorías sirven muy bien como descripciones empíricas de las variedades de relaciones laborales en pymes y sirven para corregir cualquier presunción, carente de sentido crítico, sobre la uniformidad del sector. En realidad Goss al referenciar el trabajo de Scase & Goffee (1982) simplifica la teoría reduciéndola a dos factores: el grado de dependencia económica de los empleadores de sus empleados y la habilidad de los trabajadores para resistir el ejercicio de prerrogativa directiva. De esta teoría podemos deducir que en el caso en que los empleadores dependen altamente de los trabajadores y que estos poseen la correspondiente habilidad para resistir el ejercicio prerrogativo del empleador, nos encontraremos en una situación de control que el autor denomina como estrategia de fraternalismo, pero como podemos deducir el concepto es completamente determinista ya que ignora la teoría de agencia.

La siguiente duda que emerge se circunscribe al hecho de si el concepto de estrategia de control se puede aplicar a una empresa pequeña. Todas las empresas tanto grandes como pequeñas necesitan conseguir control pero el término estrategia implica un diseño consciente, trabajado cuidadosamente con la finalidad de lograr un final preconcebido. Si tal y como afirma Storey (1986) se cuestiona la existencia de una estrategia en las relaciones en las empresas grandes ya que mucho del pensamiento empresarial se considera como auto-interesado, equivocado, desgano o poco entusiasta, cortoplacista e incompleto. Partiendo de esta afirmación se les puede pedir a las pequeñas que tengan estrategia cuando ni siquiera las grandes la tienen ya que los propietarios de las pequeñas carecen de los recursos y del tiempo para pensar a largo

plazo. Tienen una estrategia o intentan sobrevivir sobre la base de la costumbre y de los clientes, de la prueba y el error y de la adaptación a los problemas del corto plazo.

Los propietarios de las empresas pequeñas tienen una ventaja que reside en el hecho de que tienen más facilidad para ser conscientes de todos los aspectos de su negocio incluyendo a sus empleados. Por lo que se supone que será más fácil que utilicen el criterio integrado de la teoría de Marchington & Parker (1990). Otra evidencia es que este hecho no contrarresta sus desventajas. El estudio realizado por Curran, Blackburn & Woods (1991) sobre empresas pequeñas del sector servicios indica que muchas de las estrategias son, marginales o incluso hipotéticas y tendentes a mantenerse así. Los autores se refieren a las estrategias de negocios en general aunque es de suponer que las estrategias de trabajadores están incluidas. Otro aspecto a destacar de la estrategia es la elección. La estrategia sólo se puede considerar como tal siempre y cuando haya sido escogida de entre un grupo de estrategias. El curso de una acción no se puede considerar estrategia si se fuerza de entre otras por alguna circunstancia (como por ejemplo el entorno) (Kochan *et al.*, 1985). Partiendo de aquí podemos deducir que el término estrategia de control aplicado a las pequeñas empresas es inapropiado.

La conclusión que podemos extraer es que no tiene sentido hablar en términos de estrategia en relación con las empresas pequeñas y que lo que se ha percibido son patrones de comportamiento comunes que parecen referirse tanto al tamaño de la empresa como al sector. La conclusión es que no resulta correcto el aplicar la teoría de Goss del control a las empresas pequeñas (dicotomía control/resistencia), ya que no explica patrones de comportamiento en las relaciones laborales. Está claro que pueden existir patrones de comportamiento a lo largo de las empresas dentro de un sector. Lo que no está completamente claro es hasta qué punto este hecho es atribuible al tamaño de la empresa más que al sector en el que se encuentran. El trabajo de Curran & Stanworth (1979; 1981) que compara empresas grandes con pequeñas afirma que las diferencias se han exagerado ya que las diferencias se deben más a la subcultura industrial que al tamaño de la empresa. Incluso el hablar de patrones en las relaciones dentro de un sector puede contener un peligro derivado del determinismo implícito.

5) Trabajo en equipo

Las investigaciones realizadas con Pymes sobre este tema han aportado evidencias que pueden indicar que existe una relación positiva entre los equipos de trabajo auto-

gestionados y determinados indicadores sobre rendimiento organizativo (Chaston, 1998). Los equipos de trabajo auto-gestionados pueden mejorar tanto las habilidades de los trabajadores y sus patrones de comportamiento como la motivación para aplicarlos en las actividades relacionadas con su trabajo (Elmuti, 1996). Batt (1996) afirmó que “dos décadas de investigación sobre comportamiento organizacional nos proporcionan una considerable evidencia de que los miembros de un equipo auto-gestionado tienen mayor autonomía y libertad de decisión, lo cual se traduce en recompensas intrínsecas y satisfacción en el trabajo”; por otro lado, los equipos que se dirigen a sí mismos obtienen mejores resultados de su trabajo que los grupos supervisados de modo tradicional (Pfeffer, 1998). Una de las claves a la hora de lograr un mayor rendimiento del equipo auto-gestionado reside en la voluntad de sus miembros de compartir el conocimiento con el resto de los miembros de la organización (Rosen *et al.*, 2007). El hecho anterior refuerza la noción del necesario compromiso entre los miembros del equipo y para con la organización, pues la mejora de ese rendimiento no surge de la coacción ni de los contratos sino de los individuos que están altamente comprometidos y, constantemente, “trabajan por encima de sus posibilidades” (Stewart, 1989). Pasión que surge de la satisfacción y del compromiso individual del equipo, lo cual lleva al individuo a ir “más allá de la llamada del deber” (George & Brief, 1992); puesto que la satisfacción con el trabajo y el compromiso son factores que inciden directa y positivamente sobre el rendimiento del equipo (Comeche, 2004). Los equipos auto-gestionados influyen significativamente en las Pymes logrando sinergias que permiten desarrollar nuevos productos y mejorar el proceso productivo (Lan *et al.*, 2004; Jones & Macpherson, 2006; Dickson *et al.*, 2006; Sharma & Bhagwat, 2006). Según estos autores los directivos de las Pymes deberían invertir menos en recursos tangibles y más en aquellas áreas que les produzcan de forma directa una futura ventaja competitiva (equipos de trabajo). Estos equipos de trabajo suelen conceder un nivel de adaptación y flexibilidad sin precedentes, lo que les permitirá adaptarse mejor a los cambios que su competencia y por ende les facilitará el logro de una ventaja competitiva (Powell *et al.*, 2004; Hunsaker & Hunsaker, 2008; Chen, 2008). Finalmente, cabe destacar que, los equipos de trabajo pueden contribuir a mejorar la habilidad de la empresa para acceder a una fuerza de trabajo que produce mejores resultados organizativos.

6) Información y rendimiento en Pymes

La información adecuada, en una situación con un entorno extremadamente volátil e impredecible, y en el momento justo, se ha convertido en un requisito imprescindible para lograr el éxito en cualquier empresa, más aún en una Pyme (Kumar-Sharma & Bhagwat, 2006). Según estos autores las Pymes se involucran cada vez más en negocios globales, participando en cadenas de valor interconectadas, lo que convierte la información en una de las claves del éxito de este tipo de empresas. Para alcanzar este objetivo este tipo de empresas requieren de una combinación de hardware, software, telecomunicaciones y equipos de trabajo que transformen los datos en información útil rápidamente recuperable y utilizable (Seyal *et al.*, 2000).

Algunos autores proponen métodos de información para las Pymes basados en las experiencias de las empresas grandes y centran su atención sobre su introducción en la capacidad que ésta les puede otorgar a la hora de generar un mayor rendimiento y, con ello, una ventaja estratégica (Blili & Raymonds, 1993; Levy & Powell, 2000; Ahmand y Schroeder, 2003; Bayraktar *et al.*, 2009).

Love & Irani (2004) llegaron a la conclusión de que el desarrollo e implementación de un sistema de información en Pymes es una de las claves del crecimiento de este tipo de empresas, lo que permite analizar los factores clave del éxito con el objetivo de cubrir las posibles deficiencias (áreas de mejora) para lograr si cabe un mayor rendimiento organizativo.

Sharma & Bhagwat (2006) glosan algunos de los beneficios de implantar un sistema de información en Pymes destacando los siguientes:

- Mejora su capacidad de respuesta.
- Mejora su servicio de atención al cliente.
- Aumenta su volumen de negocio.
- Permite una mejor utilización de su capacidad de producción.
- Reducción del inventario de producción.
- Mejora su relación con los proveedores y con el resto de miembros de la cadena de valor.
- Concede una ventaja sobre los competidores.

Finalmente, y a modo de conclusión, cabe destacar que un buen sistema de información incrementa el rendimiento organizativo pues permite a las Pymes lograr una ventaja competitiva, fundamentalmente a través de, la consecución de una mayor satisfacción de los consumidores.

7) Estabilidad laboral y rendimiento en Pymes

En la última década ha habido un aumento de la inseguridad laboral en las Pymes fruto de la demanda por parte de las empresas de una mayor flexibilidad y de la búsqueda de una relocalización de sus plantas productivas hacia países donde los costes laborales fuesen menores (Arocena *et al.*, 2007). Una de las consecuencias del incremento de la inseguridad laboral es el descrédito de un sistema laboral organizado alrededor de una relación de estabilidad a largo plazo (Cuyper *et al.*, 2011).

Algunas de las políticas de personal tradicionales, desarrolladas en los mercados de trabajo internos, tales como los incentivos por antigüedad, los pluses por efectividad y las promociones, sólo surten efecto si los trabajadores pretenden mantenerse en una organización por un largo período de tiempo. Por lo tanto, en un contexto de incertidumbre, las promesas de estabilidad, ya no son creíbles y en consecuencia dichas políticas fracasan en su objetivo por inducir al trabajador a trabajar duro (Royuela & Sanchís, 2010).

Algunos autores (van Vuuren *et al.*, 1991; Greenhalgh & Sutton, 1991, Burchell *et al.*, 2002) confirman que la inseguridad laboral está acompañada de un menor esfuerzo por parte de los trabajadores, una reducción de su involucración en sus trabajos y una disminución de su compromiso para y con la organización. Una prueba de la creciente preocupación por la estabilidad laboral en Pymes se demuestra mediante la inclusión, en los libros de texto sobre DRH, de políticas de Recursos Humanos centradas en la escucha psicológica, el coaching y la recolocación de trabajadores (outplacement) (Lazear, 1995; Baron & Kreps, 1999).

El compromiso de los trabajadores de las Pymes y consecuentemente el esfuerzo extra que están dispuestos a hacer en sus trabajos (Alto Rendimiento) sólo es posible en condiciones de estabilidad laboral (Kochan & Osterman, 1994; Ichniowski *et al.*, 1996). En caso contrario, los trabajadores perciben esa situación como una amenaza a sus puestos de trabajo o a los de sus compañeros y retendrán sus esfuerzos y aportaciones (Osterman, 2000). Aún y todo, algunas Pymes no pueden mantener el compromiso de la

estabilidad laboral con sus trabajadores por lo que la concepción de la estabilidad laboral ha derivado hacia un compromiso, por parte de las organizaciones, de contribuir a mejorar las habilidades y competencias de sus trabajadores, convirtiéndolos así en trabajadores “fácilmente empleables” en cualquier empresa, caso de ser necesario, en lugar de ofrecerles contratos de larga duración.

Finalmente cabe decir, que “estar empleado es estar en riesgo, mientras que ser “empleable” es estar seguro” Hawkins (1999). Así, en este sentido, tanto la concepción tradicional de Estabilidad Laboral como esta nueva concepción basada en la empleabilidad puede aumentar el rendimiento de los trabajadores de las Pymes. Podemos afirmar que las investigaciones confirman, con todo lujo de detalles, cómo el tamaño de la empresa se relaciona con el desarrollo y la operativización de las PAR.

Futuros estudios pueden ir, incluso, más allá de la imitación del enfoque institucional al considerar perspectivas teóricas adicionales (Obrecht, 2004; De Kok *et al.*, 2006) a la hora de enmarcar las hipótesis para explicar similitudes y diferencias con las empresas grandes.

Las investigaciones analizadas evidencian que algunas PAR se están aplicando no sólo en las empresas medianas sino también en micro y en pequeñas, también confirman que, en la mayoría de los casos, se caracterizan por la informalidad, lo que para algunos autores puede suponer un problema dado que la aplicación de PAR de manera informal no siempre lleva aparejado un reconocimiento de la valía de los trabajadores, como ya hemos comentado. A pesar de la visión de que la informalidad y las flexibilidades que se derivan de ella, es una de las fortalezas de las Pymes, llega un punto donde la informalidad puede conllevar un descenso de los resultados. Cardon & Stevens (2004) destacan que existe poca investigación que verse sobre la gestión del rendimiento como aspecto de la DRH en Pymes. Lo que se sabe es que la evaluación del rendimiento en Pymes tiende a ser informal y continua y, por norma general, se utiliza como mecanismo de control en lugar de con fines de desarrollo (Gilbert & Jones, 2000; Neeson, Billington, & Barrett, 2006).

Debido a estos argumentos hemos considerado oportuno realizar un exploratorio de la situación de la aplicación de las PAR basándonos en el modelo de Pfeffer; dejando para una posterior investigación la contrastación de la influencia de la aplicación de las PAR sobre el rendimiento.

En los siguientes capítulos pretendemos contrastar, por tanto, el modelo propuesto de siete prácticas de Pfeffer en Pymes tal y como describiremos, con el objetivo de comprobar si se aplican las PAR en estas empresas y de ser así cuales de ellas se aplican y como, intentando sin ánimo de ser pretencioso de aportar un poco de luz a las empresas.

CAPÍTULO 4

JUSTIFICACIÓN TEÓRICA, MODELO E HIPÓTESIS

CAPITULO 4. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA, MODELO E HIPÓTESIS

Una vez expuestos los argumentos teóricos del trabajo en los tres capítulos precedentes, vamos a presentar e intentaremos justificar las diferentes etapas que hemos seguido para diseñar y realizar el trabajo empírico de carácter cuantitativo, que nos permitirá plantear y contrastar las hipótesis y validar, en su caso, el modelo teórico expuesto.

4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA Y MODELO

En este apartado, partiendo de la perspectiva utilizada por Baron & Kenny (1986), pretendemos explicar desde un punto de vista teórico la concepción del modelo mediador pasando, a continuación, a explicar la elección de las variables incluidas en el mismo, así como la relación existente entre dichas variables, concluyendo así con la formulación de las hipótesis.

4.1.1. MODELO MEDIADOR

Una variable funciona como *mediadora* (Mediator) en la medida en que representa la relación entre la variable *predictora o independiente* (Independent variable) y la variable *critero o dependiente* (Outcome variable) (James & Brett, 1984; Baron & Kenny, 1986). Esto ocurre cuando una variable puede especificar o explicar cómo o porqué dichos efectos ocurren en la relación, es decir, cuando la variable *predictora* tiene un efecto sobre la variable *mediadora* y esta a su vez influye sobre la variable *resultado o critero*. (Miles & Shevlin, 2001). Para clarificar el significado de la mediación utilizamos la Figura 4.1.:

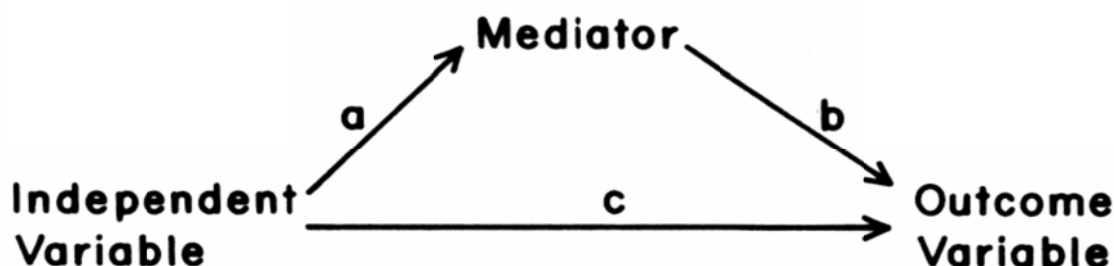


Figura 4.1. Modelo mediador (Baron & Kenny, 1986)

Este modelo utiliza un sistema compuesto por tres variables de forma que podemos encontrar dos posibles recorridos causales que llevan a la variable resultado: el impacto directo de la variable *independiente* (Recorrido c) y el impacto de la *mediación* (Recorrido b). El tercer recorrido relaciona la variable *independiente* con la *mediadora* (Recorrido a).

El modelo mediador sugiere que la variable *predictora* no tiene ninguna influencia más allá de la que tiene a través de la variable *mediadora* (James & Brett, 1984; Miles & Shevlin, 2001). Si la variable *mediadora* es capaz de explicar toda la relación entre la variable *predictora* y la *critério*, es decir que la variable *predictora* ejerce influencia sobre la variable *resultado* únicamente mediante la variable *mediadora*, se denomina **mediación total**, tal y como explican James & Brett, 1984; Miles & Shevlin, 2001 (Figura 4.2.), mientras que una **mediación parcial** se produce cuando la variable *predictora* ejerce parte de su influencia sobre la variable *resultado* a través de la variable *mediadora*, y parte de forma directa y no a través de la *mediadora* como justificaban James & Brett, 1984; Baron & Kenny, 1986; Preacher & Hayes, 2004 (Figura 4.3.).



Figura 4.2. Modelo de mediación total. Adaptado de Miles & Shevlin (2001).

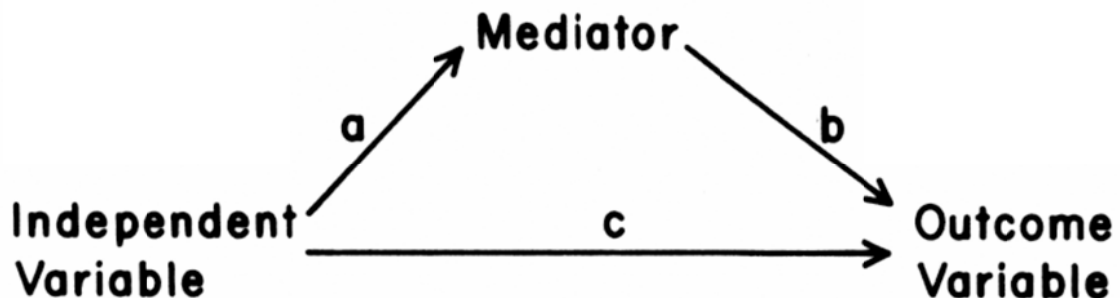


Figura 4.3: Modelo de mediación parcial (Baron & Kenny (1986); Preacher & Hayes (2004)).

Una variable cumple la función de *mediadora* cuando satisface las siguientes condiciones:

- a) Variaciones significativas en los niveles de la variable *independiente* están relacionadas con variaciones en la supuesta variable *mediadora*. (Recorrido a)
- b) Variaciones significativas en la variable *mediadora* están relacionadas con variaciones en la variable *dependiente* (Recorrido b).
- c) Cuando los recorridos a y b son controlados, una relación significativa previa entre las variables *independiente* y *dependiente* deja de ser significativa, suponiendo la demostración más fuerte de mediación cuando el recorrido es cero.

En relación con la última condición se puede contemplar un continuo en la relación entre la variable dependiente e independiente. Cuando el recorrido c se reduce a cero, tenemos fuertes evidencias de una única mediación dominante. Si el Recorrido residual c no es cero, indica la operación de múltiples factores mediadores. Un objetivo más realista sería el lograr mediadores que reduzcan significativamente el recorrido c más que eliminar la relación entre las variables *independiente* y *dependiente* (Preacher & Hayes, 2008; MacKinnon *et al.*, 2002; Kenny, Kashy & Bolger, 1998). Desde una perspectiva teórica, una reducción significativa del recorrido c demuestra que una determinada variable *mediadora*, es en realidad potente, aunque desgraciadamente no es una condición ni necesaria, ni suficiente para que el efecto ocurra.

4.1.1.1. Medición de la mediación

Fiske, Kenny & Taylor (1982) consideran que pretender realizar el análisis del modelo mediante uno o varios ANOVA, puede no ser el mejor método, dado que el ANOVA es un test limitado para probar las hipótesis mediacionales. Judd & Kenny (1981) sin embargo, recomiendan, para realizar el análisis y con ello la comprobación de la existencia de la mediación, una serie de modelos de regresiones:

- 1) Entre la variable mediadora y la independiente.
- 2) Entre la variable dependiente y la independiente.
- 3) Entre la variable dependiente tanto con la variable independiente como con la mediadora.

Siguiendo las teorías de Judd & Kenny (1981) y Baron & Kenny (1986), analistas como Miles & Shevlin (2001) y Preacher & Hayes (2004) describen cuatro pasos (el cuarto paso responde a la comprobación de la mediación bien parcial o total) que deben llevarse a cabo para poder establecer la existencia de una relación mediadora. Si X se considera como la variable predictora, Y la variable resultado y M la variable mediadora los pasos incluyen:

- 1) X predice de forma significativa Y utilizando para comprobarlo, la regresión (Recorrido $c \neq 0$)
- 2) X predice significativamente M utilizando para comprobarlo, la regresión (Recorrido $a \neq 0$)
- 3) M predice significativamente Y cuando X esta bajo control, utilizando para comprobarlo, la regresión (Recorrido $b \neq 0$)

Se deberían analizar y estimar los coeficientes resultantes por separado, para finalmente poder llegar a una conclusión.

Estas tres ecuaciones regresivas, descritas en los tres pasos anteriormente citados, según los autores anteriormente citados, justificarían de manera adecuada, y serían una prueba suficientemente válida de, la vinculación y existencia del modelo de mediación. Para establecer la mediación, deben seguirse las siguientes condiciones:

- 1) La variable independiente debe influir en la mediadora en la primera ecuación.
- 2) La variable independiente debe ejercer influencia sobre la dependiente en la segunda ecuación.
- 3) La mediadora debe influir sobre la variable dependiente en la tercera ecuación

Si todas estas condiciones se cumplen en la dirección prevista, el efecto de la variable independiente sobre la dependiente debe ser menor en la tercera ecuación que en la segunda. La mediación perfecta se produce si la variable independiente no tiene ningún efecto cuando la variable mediadora está controlada. Dado que la variable independiente es asumida como la causa de la mediación, estas dos variables deben estar correlacionadas. La presencia de dicha correlación produce multicolinealidad

cuando los efectos de la variable independiente y mediadora sobre la dependiente son estimados. Este hecho, conlleva un poder reducido en el “test de coeficientes” en la tercera ecuación. Por lo tanto, es clave que el investigador examine no solo la significatividad de los coeficientes, sino también su tamaño absoluto. Por ejemplo, es posible que la variable independiente tenga un coeficiente menor, cuando ésta por sí sola predice la variable dependiente, que cuando se introduce también la variable mediadora en la ecuación, no siendo el coeficiente más grande significativo mientras que el pequeño sí que lo es. El uso de múltiples regresiones para estimar un modelo mediador requiere los dos siguientes supuestos (Baron & Kenny, 1986):

- a) Que no exista medida de error en la variable mediadora
- b) Que la variable dependiente no sea la causa de la mediación.

No obstante, la primera suposición es siempre violada, y en consecuencia, Preacher & Hayes (2004) recomiendan que la validez de la conclusión que uno obtiene sobre la mediación esté determinada tanto por el diseño del estudio como por los criterios estadísticos. Los investigadores sugieren que a la hora de comprobar la mediación “no es necesaria llevar a cabo una regresión jerárquica o paso a paso, o el cálculo de ninguna correlación parcial o semi-parcial (Baron & Kenny, 1986). De hecho concluyen que la mediación perfecta se produce cuando la variable independiente no tiene ningún efecto, si la mediadora está controlada, y dado que la variable independiente es asumida como la causante de la mediación, estas dos variables deberían estar correlacionadas. Dada la posible aparición de multicolinealidad, debido a las ya mencionadas correlaciones, y en consecuencia una reducción en la fuerza del “test de coeficientes” en la tercera ecuación, el investigador debería examinar, no solo la significatividad de los coeficientes sino, su tamaño absoluto (Preacher & Hayes, 2004).

4.1.2. VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO Y MODELO A ESTUDIAR

4.1.2.1. Variables introducidas en nuestro modelo: justificación y relación.

La primera variable que pretendemos incluir en el modelo objeto de estudio es la denominada **Prácticas de Alto Rendimiento** (en adelante **PAR**). Tal y como hemos justificado con anterioridad el uso de las PAR contribuyen a facilitar el crecimiento

organizativo y a mejorar el rendimiento (Beltrán *et al.*, 2008; Takeuchi, *et al.*, 2009 y Camps & Luna-Arocas, 2012). En nuestro caso, tal y como hicieron en su investigación Camps & Luna-Arocas (2012), tomamos las siete dimensiones propuestas por Pfeffer (1998a, 1998b), dado que se considera su estudio como el de mayor impacto tanto desde una perspectiva teórica como empírica (Camps & Luna-Arocas, 2011). Las dimensiones a las que hacemos referencia son:

- La seguridad laboral
- La reducción del estatus jerárquico
- Selección de personal
- Retribución contingente basada en el rendimiento
- Formación
- Participación
- Información

Estas siete prácticas de Recursos Humanos representan las áreas de PAR que se encuentran en la gran mayoría de estudios empíricos (Youndt *et al.*, 1996; Wright, Gardner & Moynihan, 2003; Beltrán-Martín *et al.*, 2008; Camps & Luna-Arocas, 2012). En nuestro caso las **PAR** actuarían de variable dependiente o resultado. Cada una de estas variables (tomando como punto de partida el modelo descrito anteriormente) está compuesta por tres ítems (ver anexo).

La segunda variable que pretendemos incluir es la **Estrategia**. Para ello tomaremos como muestra la investigación de Luna-Arocas & Camps (2008) que analizan el tipo de estrategia competitiva que adoptan las empresas distinguiendo entre diferentes grados de diferenciación o de costes.

Partiendo de esta conceptualización de estrategia (en nuestro caso variable independiente o predictora) pretendemos analizar cómo afecta la elección del tipo de estrategia a la aplicación de las PAR. La variable Estrategia está compuesta por un único ítem (ver anexo).

Finalmente la tercera variable que pretendemos analizar es la **Importancia de los Recursos Humanos**. La **Importancia de los Recursos Humanos** está compuesta por tres ítems (ver anexo). En capítulos anteriores se ha explicado con detenimiento y revisado la literatura existente tanto en lo referente a las PAR como a la Estrategia, pero en ningún momento hemos analizado y expuesto la tercera variable “La **Importancia**

de los Recursos Humanos” razón por la cual llegados a este punto abrimos un pequeño apartado para exponer las investigaciones existentes al respecto.

4.1.2.2. La Importancia de los Recursos Humanos (Valoración de los Recursos Humanos).

La función de Recursos Humanos crea valor tangible en las organizaciones, a través de las prácticas de Recursos Humanos (contratación de personal, desarrollo, compensación, relaciones laborales, etc.), tal y como lo demuestran los estudios que miden el impacto de dichas prácticas, tanto sobre los resultados del negocio, como sobre los resultados financieros y el valor de mercado de las empresas (Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Davison, 2003; Boudreau & Ramstad, 2005a, 2005b).

Existe una elevada y consistente presión sobre todas las funciones de personal y, de hecho, en todos los aspectos de las organizaciones, para justificar el uso que de los recursos se hace en las mismas (Scarpello & Theeke, 1989; Pfeffer, 1997; Toulson & Dewe, 2004). En este sentido, se ha considerado como clave el papel de los directivos del área en el afán por la reducción de los costes laborales, la mejora de la eficiencia de los trabajadores y la productividad o por garantizar un rendimiento de alta calidad. De hecho, Pfeffer (1997) destacó que “la función primaria de los Recursos Humanos es contribuir a la productividad organizativa y al acrecentamiento del beneficio a corto plazo”

En las organizaciones se considera, cada vez con mayor insistencia, que los Recursos Humanos también deben registrarse como un activo en los estados financieros con arreglo a su condición de activos fijos (Javad, 2012). Los investigadores justifican dos razones principales para el reconocimiento del Capital Humano como un activo: en primer lugar, los Recursos Humanos son un recurso valioso para una empresa para mantener una ventaja competitiva a largo plazo, siempre y cuando los empleados presten sus servicios a la organización de forma que, el flujo de beneficios económicos futuros de la organización supere la inversión en dichos Recursos Humanos. En segundo lugar, el valor de los Recursos Humanos se basa en los conocimientos, capacidades y habilidades desarrolladas en la organización a través de la inversión (Meyer, 2007). Fruto de este interés y de esta inquietud por intentar otorgar un valor financiero y contable a los Recursos Humanos surge la variable “importancia de los RH”. Así, el interés por esta variable (Roslender & Dyson, 1992) surge igualmente por

su potencial para influir en la gestión de las personas (Flamholtz, 1999; Toulson & Dewe, 2004).

Este interés por valorar y por cifrar desde un punto de vista financiero la importancia de los Recursos Humanos no solo se refleja a nivel empresarial sino también a nivel científico. De esta forma, la importancia de los Recursos Humanos para una organización, como variable a medir, es considerada como de gran relevancia en la literatura (Dermer & Siegel, 1974; Flamholtz, 1976; Tomassini, 1977; Becker & Gerhart, 1996; Turner, 1996; Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Ulrich, 1997; Yeung & Berman, 1997; Boudreau & Ramstad, 1997, 2005a, 2005b; Grojer & Johanson, 1998; Johnson, 1999; Johanson & Larsen, 2000; Davison, 2003; Toulson & Dewe, 2004; Ulrich, & Brockbank, 2005). Ahora bien, los directivos de Recursos Humanos encuentran dificultades en evidenciar el valor de los Recursos Humanos y su contribución en términos financieros. Ha habido numerosos intentos de contables, economistas y expertos de la organización por captar y reflejar el valor de los Recursos Humanos para la organización. Y, no obstante, tanto la complejidad conceptual como la práctica de la función no solo no contribuyen a esclarecer las dudas, respecto de si debe valorar y cómo hacerlo, sino que las acrecientan.

Algunos autores (Skittle, 1995; Lester, 1996; Sheedy-Gohil, 1996) consideran que el nivel de recursos, basados en el conocimiento, que tiene una organización es un indicador más claro del potencial de la futura rentabilidad de la misma, que las medidas de contabilidad tradicionales. Por tanto, el ratio del cambio en activos intangibles basados en el conocimiento entre otros activos intangibles debe ser incluido en cualquier instrumento relevante de medición de los beneficios (Davidow, 1996). Algunas herramientas propuestas para medir la variable pasan por indicadores como los de innovación, flexibilidad, aprendizaje u orientación al cliente (Martínez, 2012), por ratios como el *HACM* (Historical/acquisition cost method), *RCM* (Replacement cost method), *OCM* (Opportunity cost method), *BM* (Behavioral model), *EM* (Economic model), *BEA* (Break-even analysis) o el *CBM* (Competitive bidding model) (Javad, 2012) o finalmente por fórmulas como la siguiente (Bokhari *et al.*, 2012):

$$\sum_{t=1}^N \int_{t=1}^N A_{i,t} dt + \int_{t=1}^N F_{i,t} dt + \int_{t=1}^N D_{i,t} dt + \int_{t=1}^N PA_{i,t}$$

$A_{i,t}$: Inversión para la adquisición para el período esperado t;

$F_{i,t}$: Inversión en familiarización para el período esperado t;

$D_{i,t}$: Inversión en desarrollo para el período esperado t;

$PA_{i,t}$: Inversión en evaluación del rendimiento para el período esperado t ;
N: Número total de años;
T: Período actual.

La literatura que versa sobre la valoración de los Recursos Humanos concibe la importancia de los Recursos Humanos como una herramienta estratégica para la toma de decisiones que sirve para manejar y desarrollar a los trabajadores de forma efectiva (la valoración refleja la importancia competitiva y estratégica de los RH) y como herramienta de informe puramente financiero (para asegurar su credibilidad la DRH debe ser expresada en términos financieros) (Toulson & Dewe, 2004). Ambas visiones pueden, sin embargo, reflejar un foco de atención más importante, dado que pueden representar las dos estrategias alternativas (una financiera y otra estratégica) para decidir si se invierte en DRH y, de ser así, qué es lo que se invierte.

En términos teóricos se plantea la cuestión de si, a pesar de la importancia concedida a la valoración como herramienta de toma de decisiones estratégicas, el dicho de que “las organizaciones solo se toman en serio aquello que pueden medir y que miden solo las cosas que se toman en serio” (Johanson & Larsen, 2000) permanece vigente y sugiere una tensión continuada entre la valoración de los RH en términos financieros y la importancia de reconceptualizar la valoración hacia una herramienta directiva de toma de decisiones. Los directivos de Recursos Humanos que abogaban por la visión de que “la valoración de los Recursos Humanos refleja su importancia estratégica y competitiva” se centran, sorprendentemente, en lo que se podría llamar como los factores “hard” de Recursos Humanos mostrando, por tanto, un interés por la mejora de la eficiencia y de la productividad de los trabajadores y la contención de los costes laborales (Toulson & Dewe, 2004).

Armstrong (1989) señala que, si consideramos la importancia de los Recursos Humanos y, por tanto, su valoración exclusivamente desde una perspectiva financiera, las organizaciones pueden incurrir en el peligro de subordinarse hacia las demandas del sistema de contabilización, con los consiguientes interrogantes acerca de a) si “corren el riesgo” de expresar todas las prácticas de RH en términos de “efectividad de costes”, b) quién tomará entonces las decisiones sobre las inversiones en materia de Recursos Humanos, c) cuanto control tendrán los directivos de Recursos Humanos sobre su propia función y d) si adoptando una visión financiera “hard”, esta estrategia puede dificultar e incluso terminar provocando una disminución en el alcance y la seguridad de la función de personal (Armstrong, 1995).

Dicho enfoque, enmascara inevitablemente las prácticas distintivas de DERH e ignora las medidas no financieras que ilustran el valor, la valía, la diversidad y el potencial de las técnicas de DRH.

En dichas circunstancias los directivos de línea, constreñidos por las presiones presupuestarias y evaluándolas en términos de su rendimiento, sea cualquiera que sea la retórica detrás de medición, convierten el tratamiento de los Recursos Humanos en un instrumento para el logro de objetivos contables de corto recorrido (Armstrong, 1989).

Cualquier estrategia de valoración debería equilibrarse y promocionar una nueva forma de pensar a todos los niveles de la organización a cerca de la mejor forma de invertir, desarrollar e informar sobre el valor de lo que son las fuerzas más potentes y poderosas de una organización, su personal. Para lograr estos requisitos los directivos de Recursos Humanos deben estar al corriente de diferentes prácticas de contabilidad, tener experiencia en el uso de una serie de herramientas analíticas y ser capaces de proveer de un punto de vista alternativo.

Una vez introducida la variable “Importancia de los Recursos Humanos” procedemos a definirla. Así Provo (2000) y Boudreau & Ramstad (2007) la definen como "El sistema de medición de los Recursos Humanos que refleja en gran medida la cuestión de la eficiencia, aunque también presta un poco de atención a la eficacia a través de aspectos tales como la facturación, las actitudes y la fortaleza del banquillo.

Para Toulson & Dewe (2004) la valoración de los Recursos Humanos debería entenderse como una serie de técnicas que ofrecen una perspectiva más equilibrada, alentando la misma preocupación por los controladores a largo plazo del éxito financiero como por el rendimiento actual y el valor. En consecuencia, la literatura ha adoptado una visión más amplia a la hora de describir la naturaleza del valor de los Recursos Humanos.

La American Accounting Association (AAA) (1970) define valoración de la importancia de los Recursos Humanos como la técnica o herramienta que calcula el valor del capital humano sobre la base de las siguientes características: "el proceso de identificación de recursos humanos, la medición y también la comunicación a todas las partes interesadas".

Esta definición sugiere que el medir la importancia de los Recursos Humanos es una herramienta que puede utilizarse para considerar a las personas como Recursos organizativos tanto a nivel de contabilidad financiera como contabilidad de gestión (Flamholtz, 1999) siendo así el objetivo de la cuantificación del valor de las personas

(Sackman *et al.*, 1989). Según Sveiby (1997), pretende convertir a las personas o sus competencias en parámetros financieros, y aunque teóricamente parece ser interesante, hasta este momento no se ha demostrado como útil para los directivos. De hecho, tal y como destacó Flamholtz (1999), la valoración de los Recursos Humanos tienen tres funciones clave: proveer a las organizaciones de información objetiva acerca de los costes y del valor de los Recursos Humanos, facilitar un marco que facilite la toma de decisiones sobre Recursos Humanos y motivar a las personas encargadas de tomar las decisiones de adoptar una perspectiva de Recursos Humanos.

Partiendo de la definición de la Asociación Americana de Contabilidad, Ahmed (2012) considera que “la valoración de los Recursos Humanos no sólo consiste en la medición de todos los gastos/inversiones asociados a la contratación, la colocación, la formación y desarrollo de los empleados, sino también la cuantificación del valor económico de la personas en un Organización”.

Finalmente, Flamholtz (1971) define la valoración de los Recursos Humanos como “La medición y el reporte del coste y el valor de las personas en la organización”. Mientras que Ahmed (2012) afirma que “los activos humanos son los más difíciles de cuantificar.

Algunas empresas miden sus recursos intangibles pero no los incluyen en sus informes anuales porque lo consideran irrelevante, dados los convencionalismos contables existentes, o debido a que tienen miedo de dar demasiada información o por la inexistencia de un modelo teórico para este tipo de presentación de informes (Sveiby, 1997).

Ahmed (2012) justifica la valoración de los Recursos Humanos y por ende su importancia en base a las siguientes razones:

1. La medición de la experiencia de los empleados y la dirección de la organización.
2. Descubrir el verdadero valor que los activos y pasivos tienen para la organización.
3. La aplicación de un proceso de control fuerte sobre los Recursos Humanos de la organización.
4. Proporcionar una base de gestión sólida para el control de los Recursos Humanos.
5. Proporcionar una mejor base para la determinación de metas de la organización y las formas de logro de los objetivos.

6. Proporcionar a los inversionistas de la organización, los accionistas y poseedores de deuda, información precisa para la toma de decisiones.
7. Descubrir la verdadera imagen de las perspectivas futuras de la organización, como la utilización de otros recursos que dependen totalmente de los Recursos Humanos.
8. Dar a los *stakeholders* información sobre, el valor añadido a los Recursos Humanos por la organización como parte de la Responsabilidad Social Corporativa.

La principal razón por la que se debería medir el valor de los RH reside en el consenso existente en la literatura, desde las últimas dos décadas, acerca de la importancia del papel de los trabajadores en las organizaciones tal y como ya afirmaban Roslender & Dyson (1992). Este consenso lleva también a que la mayoría de autores identifique una serie de amenazas centradas en varios grupos:

1) El cambio de estructura en las organizaciones, la importancia de las comunicaciones y el impacto de la tecnología y la necesidad de una formación continua y la aparición del trabajador del conocimiento (Roslender, 1997; Cascio, 1998; Mayo, 2000; Johanson & Larsen, 2000).

2) La globalización de la competencia donde para muchas organizaciones, los posibles beneficios futuros dependen de las habilidades y competencias de los trabajadores (Boudreau, 1998 y Sloman, 1999).

3) El cambio en la naturaleza de la dirección, facilitadores de activos más valiosos basados en el conocimiento: capital intelectual y humano (Roslender & Dyson, 1992; Flamholtz & Main, 1999; Flamholtz, 1999). Esta serie de evidencias confirman la visión de que dirigir RH conduce hacia retornos intangibles, convirtiendo la presión por medir los logros de la función de RH aún más intensa (Pfeffer, 1997).

4) Las organizaciones se toman en serio solo aquello que pueden medir, y miden solo las cosas que son serias (Roslender, 1997 y Johanson & Larsen, 2000). El desafío que se pretende comprender es encontrar una forma de dar valor a “la diversidad intrínseca en el valor de las personas” (Mayo, 2000).

La “relación peligrosa” entre los RH y la contabilidad y las dificultades de medición, requiere de un delicado acto de equilibrio entre la multiplicidad de medidas

frecuentemente disociadas con la necesidad de dar información que sea efectiva para guiar, dirigir y gestionar el comportamiento (Pfeffer, 1997). Pues, aunque se han propuesto diferentes modelos y métodos, sigue siendo sumamente difícil determinar el valor real de los Recursos Humanos de la organización, ya que no existe un estándar propuesto por un comité de normas contables al respecto. Así que no hay pautas para medir la “Importancia”.

En resumen, la valoración de los RH tiene diferentes limitaciones dado que la medición de los RH en cualquier aspecto se convierte en relevante en una métrica puramente financiera que, de forma invariable, implica debate sobre los modelos de activos y el análisis de costes-beneficios. Existe, tal y como ya hemos comentado, una visión más amplia de la valoración de los RH expuesta por algunos autores como Cascio (1991) y Fitzenz (1984, 1990), en la que los RH necesitan ser medidos en términos de su potencial de dirección estratégica, mediante conceptos como la gestión del valor humano (Fitzenz, 1990) y los modelos de gastos de RH (Cascio, 1991) y que deben generar valor añadido (Cascio, 1998).

Finalmente cabe comentar que, debido a la dificultad de dar un valor objetivo (contable y financiero) a los Recursos Humanos, optamos por darle un valor más subjetivo para proceder a su valoración. Una vez introducida ésta variable (que hace la función de mediadora) podemos representar nuestro modelo de la siguiente forma:

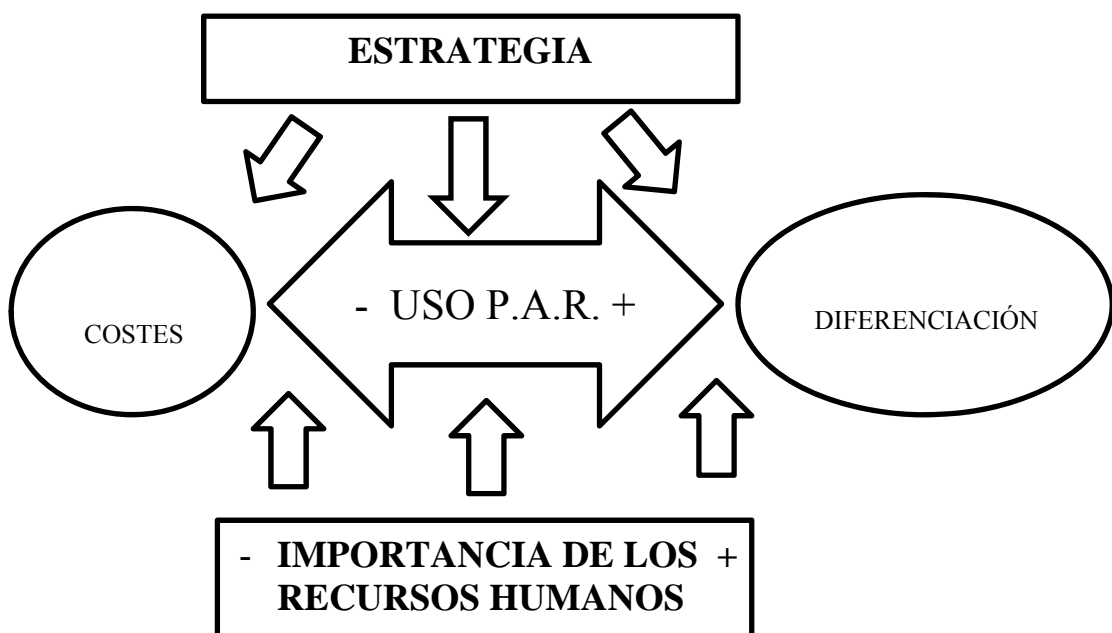


Figura 4.4.: Modelo objeto de estudio

4.1.2.3. Modelo objeto de estudio

En nuestro caso la Importancia que la empresa otorga a los Recursos Humanos se ha considerado como la variable mediadora, de manera que provocará cambios significativos en la relación entre la variable independiente (**la Estrategia**) y la dependiente (**las PAR**).

Basándonos en los conceptos sobre la mediación y en las consideraciones estadísticas (vistas en el punto 4.1.1), y teniendo en cuenta las tres variables que pretendemos analizar, con la finalidad de poder establecer que la **Importancia que se otorga a los Recursos Humanos** media en la relación entre la **Estrategia** y las **Prácticas de Alto Rendimiento**, deberán producirse las siguientes relaciones causales:

- 1) La **Estrategia** debe predecir de forma significativa el uso de **Prácticas de Alto Rendimiento**.
- 2) Debe existir una relación causal entre la **Estrategia** y la **Importancia que se les concede a los Recursos Humanos**, hasta el punto que: variaciones en la **Estrategia** son la causa de variaciones significativas en la percepción de la **Importancia que la empresa concede a los Recursos Humanos**.
- 3) Variaciones en las percepciones de la **Importancia que la empresa concede a los Recursos Humanos** son los causantes de forma significativa del uso de las **Prácticas de Alto Rendimiento**.
- 4) Si la **Importancia que se concede los Recursos Humanos** por parte de la organización es una variable mediadora completa de la relación entre la **Estrategia** de la organización y el uso de las **Prácticas de Alto Rendimiento**, entonces el efecto de la Estrategia, cuando se controla la Importancia que se le concede a los Recursos Humanos, debería ser 0. Por otra parte, para que se produzca la mediación parcial, el efecto debería ser simplemente reducido.

De ser así, nuestro modelo sería el siguiente:

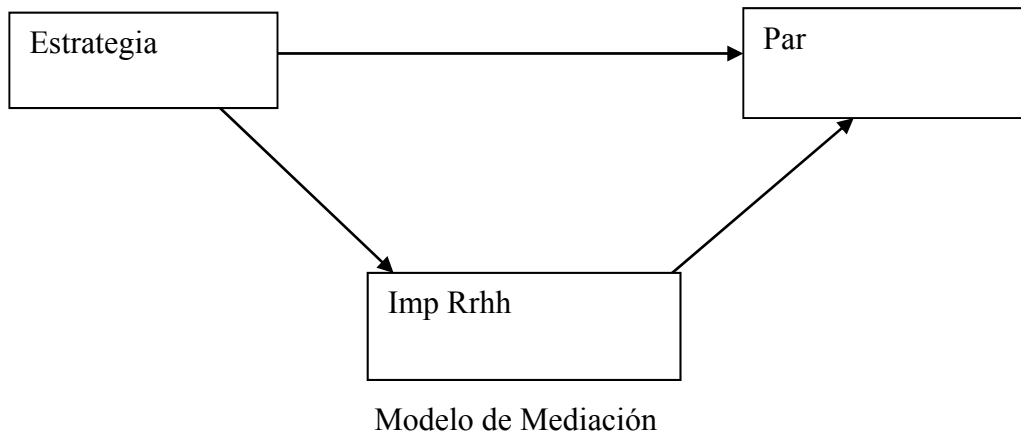


Figura 4.5. Modelo de mediación parcial

4.1.3. HIPÓTESIS

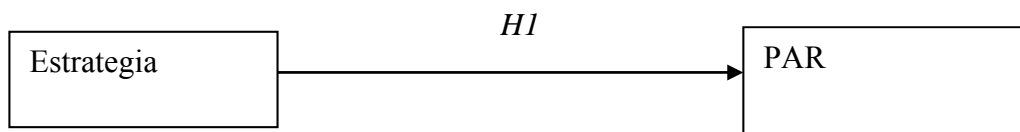
La premisa básica subyacente en la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERH) es que la empresa que adopta una estrategia específica requerirá de unas prácticas de RH que sean diferentes de aquellas prácticas de RH adoptadas por una empresa con diferente opción estratégica (Fombrum *et al.*, 1984; Jackson & Schuler, 1985; Jackson *et al.*, 1989; Luna-Arocas & Camps, 2008). Por tanto, algunas estrategias competitivas requieren de recursos y capacidades más complejos en nuestros empleados, incrementando así, la Importancia de las prácticas de Recursos Humanos (Datta *et al.*, 2005). En este sentido, las estrategias competitivas basadas en la diferenciación han sido ligadas tanto conceptualmente como empíricamente a las PAR (Arthur, 1992). Las PAR son consistentes a la hora de proveer a los empleados con la oportunidad, habilidad y motivación necesaria para contribuir al éxito organizativo en entornos que demandan elevados niveles de compromiso y participación, típicos de estrategias competitivas de diferenciación (Guthrie, Spell & Nyamori, 2002; Camps & Luna-Arocas, 2009). En este mismo sentido tal y como afirmaba Porter (1980) la estrategia de costes y la estrategia de diferenciación requieren diferentes prácticas de Recursos Humanos para conseguir una serie determinada de actitudes, y comportamientos de los trabajadores, que les conduzcan al éxito.

En consecuencia, de lo expuesto anteriormente podemos concluir que, si las afirmaciones realizadas son ciertas, gran parte de los cambios producidos en el campo

de las prácticas de Recursos Humanos se podrían deber al tipo de Estrategia utilizado por las organizaciones, siendo aquellas que poseen una mayor congruencia entre sus prácticas de Recursos humanos y su Estrategia las que tuvieran un rendimiento superior (Delery & Doty, 1996).

Fruto de la relación expuesta surge la primera hipótesis que pretendemos analizar:

H1: Existe una relación significativamente positiva entre la Estrategia y la aplicación de las PAR en las Pymes.



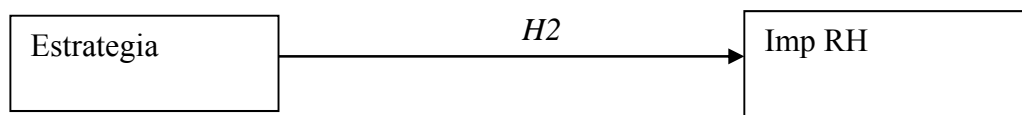
En las últimas décadas, la literatura académica ha concluido que los Recursos Humanos de la organización son potencialmente, fuente de ventaja competitiva sostenible para las organizaciones (Pfeffer, 1994; Luna-Arocas & Camps, 2008). Estos artículos se han basado en la teoría de Recursos y han argumentado que tan solo unas pocas fuentes de las que tradicionalmente suponían una ventaja competitiva sostenible para las organizaciones generaban valor añadido, en el sentido de ser difícilmente sustituibles y difícilmente imitables (Ferris *et al.*, 1999; Luna-Arocas & Camps, 2008). La literatura sobre estrategia ha enfatizado la existencia de un amplio gap entre la formulación estratégica y la implementación (Hamel & Prahalad, 1994). Siguiendo la teoría de recursos se ha concluido que se debería prestar una mayor atención a los recursos requeridos para ejecutar las estrategias (Barney, 1991; Teece *et al.*, 1997). Uno de esos recursos clave es el capital humano de la organización, su fuerza de trabajo. Según Lee & Miller (1999) una fuerza de trabajo dedicada y talentosa sirve como elemento valioso, inimitable y escaso que puede ayudar a las organizaciones a posicionarse estratégicamente.

A pesar de todo lo mencionado anteriormente, la Importancia de los Recursos Humanos como factor estratégico sigue estando en entredicho (Luna-Arocas & Camps, 2008) según la revisión realizada por los autores de la literatura empírica, ya que según estos autores existe una carencia de artículos empíricos que confirmen el carácter estratégico de los Recursos humanos. De hecho, se pueden encontrar contradicciones y ambigüedad en la literatura sobre Recursos Humanos (Mabey *et al.*, 1998). No todos los

autores están de acuerdo con la opinión de Wright *et al.* (1994) cuando afirman que las prácticas de Recursos Humanos pueden convertirse en un elemento diferenciador, difícil de imitar o de copiar por las organizaciones. A pesar, del hecho de que ha habido poco avance desde el punto de vista científico (Luna-Arocas & Camps, 2008), la literatura sobre estrategia competitiva concluye que los procesos deben ser congruentes con las estrategias y estructuras de organizaciones eficientes (Miles & Snow, 1978; Galbraith & Kazabjian, 1986). Dicha congruencia afectará al rendimiento organizativo (Cooks & Ferris, 1986; Fisher, 1989) mediante un uso adecuado de los Recursos Humanos (Patterson *et al.*, 1997). En la literatura de DERH, fundamentalmente en el artículo de Becker & Gerhart (1996) se establece que las organizaciones que se preocupan por generar valor añadido consiguen un mejor rendimiento, gracias a sus estrategias de Recursos Humanos.

Fruto de las anteriores disquisiciones llegamos a la segunda hipótesis:

H2: Existe una relación significativamente positiva entre la Estrategia y la Importancia de los Recursos Humanos en las Pymes.



Del mismo modo, el impacto estratégico de la gestión de Recursos Humanos ha sido compartido entre muchos investigadores de Recursos Humanos y de Estrategia (Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Davison, 2003; Boudreau & Ramstad, 2005a; 2005b). Davison (2003) concluyó: sean cuales sean el proceso y las medidas, debe reflejar el vínculo con la estrategia de negocio de la empresa. En términos de la prioridad relacionada con las actuales estrategias de RH, un análisis del ranking de las diferentes estrategias indica que la principal prioridad se le concede a las estrategias de RH que garantizan el rendimiento de alta calidad o que mejoraban la eficiencia y la productividad significativamente sobre aquellas relacionadas con la mejora de la calidad del personal y los costes del control. Esto puede indicar que incluso en aquellas organizaciones donde la DRH es importante, que existen fuertes consideraciones hacia el resultado en lugar de un convencimiento hacia factores de desarrollo más blandos.

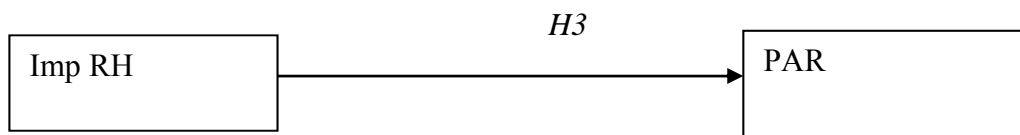
La visión de que “la valoración refleja la importancia competitiva y estratégica de los RH” parece expresar tres cuestiones estratégicas:

- 1) La valoración al hacer posible la demostración del valor, la valía y la importancia de los RH concede una base de planificación estratégica y de una toma de decisiones con una mayor nivel de información.
- 2) Comprendiendo el valor de las personas focaliza la atención en futuras inversiones en necesidades de RH.
- 3) Los RH deberían ser contabilizados como cualquier otra función.

El análisis de esta hipótesis pretende buscar la identificación de los factores que tuvieran más posibilidades de predecir las visiones de porqué valorar los RH es importante. De hecho esta visión es compartida por aquellas personas que conceden prioridades a las estrategias de RH desde el “aseguramiento de la completa utilización del personal altamente cualificado como base de garantía de un rendimiento de alta calidad en la organización” y “mejorando la calidad del personal invirtiendo en formación y desarrollo”, y por aquellos que perciben que la dirección general y la alta dirección consideran que la valoración de los RH es importante.

Ahora bien si consideramos que la Importancia puede tener un efecto mediador en la relación entre la Estrategia y las prácticas de Recursos Humanos y ateniéndonos al modelo de Baron & Kenny (1986) la tercera hipótesis quedaría como sigue:

H3: Existe una relación significativamente positiva entre la Importancia de los Recursos Humanos y la aplicación de las PAR en las Pymes.



De hecho, tal y como Welbourne & Andrews (1996) demuestran aquellas organizaciones que le dan un mayor valor a la Importancia de Recursos Humanos, por ejemplo mediante la provisión de recompensas a largo plazo, tenían una mayor probabilidad de supervivencia.

Según Baron & Kenny (1986), tal y como ya hemos comentado si al introducir la variable mediadora, en nuestro caso la Importancia de los Recursos Humanos, la significatividad obtenida como resultado de analizar la Estrategia y las PAR resultase ser cero, la mediación sería total y esta variable explicaría toda la varianza, mientras que si el resultado que obtenemos es una reducción de la significatividad, nos encontraríamos ante una mediación parcial y por tanto la Importancia explicaría una parte de la varianza pero no toda. Partiendo de esta explicación la formulación de la cuarta hipótesis quedaría como sigue:

H4: La Importancia de los Recursos Humanos será una variable mediadora en la relación entre la Estrategia y la aplicación de las PAR en las Pymes.

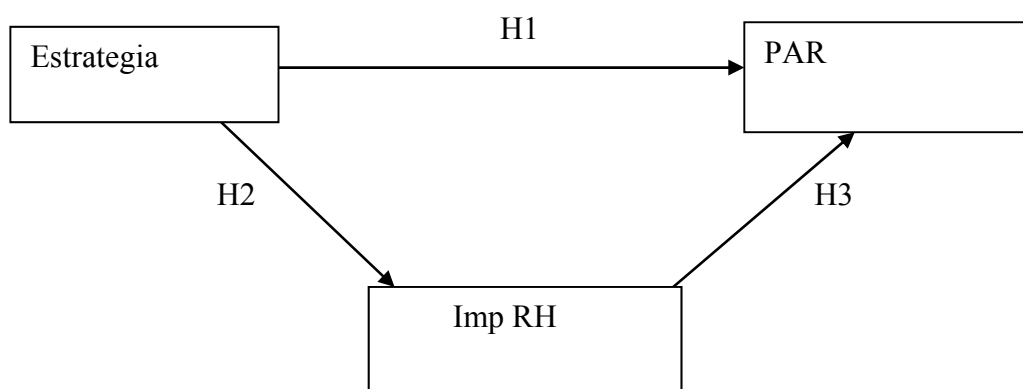


Figura 4.6.: Modelo de Mediación

Basándonos en los conceptos sobre mediación y en las consideraciones estadísticas, que se han expresado a lo largo del capítulo, y con el objetivo de establecer que la Importancia de los Recursos Humanos media en la relación entre la Estrategia y las Prácticas de Alto Rendimiento, se deben cumplir las siguientes relaciones causales:

- 1) La **Estrategia** debe predecir de forma significativa el uso de **Prácticas de Alto Rendimiento** en las Pymes.
- 2) Debe existir una relación causal entre la **Estrategia** y la **Importancia de los Recursos Humanos**, hasta el punto de que variaciones en la **Estrategia** acarreen como consecuencia variaciones significativas en la **Importancia de los Recursos Humanos** en las Pymes.

- 3) Variaciones significativas en la **Importancia de los Recursos Humanos** influyan significativamente en variaciones en el uso de las **Prácticas de Alto Rendimiento** en las Pymes.
- 4) Si la **Importancia de los Recursos Humanos** es un mediador total de la relación entre la **Estrategia** y el uso de **Prácticas de Alto Rendimiento**, entonces el efecto de la **Estrategia** cuando controlamos la **Importancia de los Recursos Humanos** debería ser cero. De no ser así, y si lo que se pretende es buscar un efecto de mediación parcial, como ocurre en nuestro caso, el efecto anteriormente citado debería simplemente reducirse y no necesariamente ser cero. La Figura 4.5. muestra este efecto.

Por lo tanto, y a modo de resumen podemos exponer que las hipótesis objeto de estudio son las siguientes:

H1: Existe una relación significativamente positiva entre la Estrategia y la aplicación de las PAR en las Pymes.

H2: Existe una relación significativamente positiva entre la Estrategia y la Importancia de los Recursos Humanos en las Pymes.

H3: Existe una relación significativamente positiva entre la Importancia de los Recursos Humanos y la aplicación de las PAR en las Pymes.

H4: La Importancia de los Recursos Humanos será una variable mediadora en la relación entre la Estrategia y la aplicación de las PAR en las Pymes.

4.2. METODOLOGÍA

Para explicar la metodología utilizada procederemos a explicar primero la muestra y su composición y las medidas utilizadas para comprobar las posibles relaciones entre las variables.

4.2.1. MUESTRA

En el presente capítulo justificaremos la elección de cada una de las variables que pretendemos posteriormente analizar, porqué hemos intentado medir las variables con anterioridad al comienzo de la crisis que actualmente vivimos, y cuáles fueron los

motivos que nos impulsaron a escoger una muestra de empresas cuyo tamaño se encontrase dentro de las denominadas Pymes (Pequeñas y medianas empresas).

La población objeto de estudio está formada por todas aquellas pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la provincia de Valencia, según el Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero del año 2010, es decir, 3.283.495 PYME (empresas comprendidas entre 0 y 249 asalariados). El 99,88 por ciento de las 3.287.374 empresas que conforman el censo, excluida la agricultura y la pesca. De las cuales 184.047 están localizadas en la provincia de Valencia. Debido al altísimo coste que supondría y a la gran cantidad de tiempo que requeriría abordar toda la población, decidimos realizar un muestreo por conveniencia. La elección de este método probabilístico nos permitió reducir no solo el tiempo sino el coste a la hora de abordar la obtención de los datos. La muestra proviene de empresas afiliadas a la Confederación Empresarial Valenciana (CEV). Finalmente obtuvimos 301 cuestionarios válidos. El criterio que se utilizó para delimitar y poder escoger y clasificar la muestra objeto de estudio fue la siguiente:

	Nº Empleados	Balance General Anual (En millones de Euros)	Volumen de negocio (Cifra de ventas) (En millones de Euros)
Micro	Menos de 10	Menos de 2	Menos de 2
Pequeña	Menos de 50	Entre 2 y 10	Entre 2 y 10
Mediana	Menos de 249	Entre 10 y menos de 43	Entre 10 y menos de 50

Tabla 4.1. Clasificación del tamaño de las empresas. Fuente: Iborra *et al.*, (2006) adaptada de UE

La distribución de la muestra fue la siguiente (Según el tamaño de la empresa):

Tamaño	Nº Empresas	Porcentaje
Micro	155	51,5
Pequeña	95	31,6
Mediana	51	16,9

Tabla 4.2. Distribución de la muestra por tamaño

Por sectores la distribución fue la siguiente:

Sector	Nº Empresas	Porcentaje
Primario	16	4,8
Secundario	96	32,0
Terciario	189	63,3

Tabla 4.3. Distribución de la muestra por sectores.

Una de las cuestiones (ver cuestionario en anexo) que se les planteaba a las empresas era la referida a la existencia o no de un departamento de Recursos Humanos en la empresa, de las respuestas se obtiene que tan solo el 26,1% de las empresas tienen departamento de Recursos Humanos como unidad organizativa independiente con un responsable mientras que el 73,9%, no lo tienen. Dado que, como dice el informe, que anteriormente hemos citado de la DIRCE, el número de empresas cuyo tamaño puede ser considerado como micro en la provincia de Valencia es de un 94% (es decir, son empresas que tienen menos de 9 trabajadores) y teniendo en cuenta que era muy probable que muchas de las micro no tuvieran departamento de Recursos Humanos de manera formal, decidimos preguntar por si el encuestado era el encargado de Recursos Humanos, de lo que se deriva que el 48,9% de los encuestados lo eran mientras que el 51,1% no lo eran.

4.2.2. MEDIDAS

Con el objetivo de obtener la información que necesitábamos para poder realizar nuestra investigación, y poder contrastar las hipótesis propuestas, adaptamos el cuestionario elaborado por Camps & Luna-Arocas (2012), que a su vez había sido elaborado partiendo de las siete dimensiones de PAR propuestas por Pfeffer (1998a, 1998b) desde una perspectiva universalista, que son:

- La seguridad laboral
- La reducción del estatus jerárquico
- Selección de personal
- Retribución contingente basada en el rendimiento
- Formación
- Reducción de las diferencias de estatus jerárquico
- Información

Al cuestionario utilizado por Camps & Luna-Arocas (2012) añadimos únicamente la variable crisis. El cuestionario se envió por correo electrónico con instrucciones precisas, para que fuese rellenado y remitido, bien en papel, bien por correo electrónico, bien a través de una aplicación informática elaborada exprofeso para la ocasión (véase Anexo).

Para poder recoger la información relacionada con las **Prácticas de Alto Rendimiento** divididos en 7 factores y desglosados cada uno de ellos en 3 ítems utilizamos una escala Likert de siete puntos, a través de la cual el entrevistado debía valorar cada uno de los mismos, tanto antes de la crisis como en situación de crisis generalizada.

La información referente a la variable a la que denominamos “**La Importancia de los Recursos Humanos**” partiendo de la denominación utilizada por Luna-Arocas & Camps (2008) compuesta también por tres ítems (Anexo1) fue recogida, al igual que en el anterior caso por una escala Likert de siete puntos. Finalmente para la recogida de datos relacionados con la variable “**Estrategia**” utilizamos de nuevo una escala Likert de siete puntos donde se les pedía a los encuestados que contestasen si la estrategia de su empresa respondía al criterio de costes en mayor o menor medida pudiendo esta graduarse de uno a tres o bien una estrategia de diferenciación pudiendo también graduarla de uno a tres, donde tres en ambos casos era el grado máximo. Finalmente se les daba la posibilidad también de clasificarla en un punto intermedio (cero). Para ello, además de darles la explicación y denominación oportuna se les ponía un ejemplo clarificador. El cuestionario fue sometido a un *pretest* realizado por expertos académicos del área de Recursos Humanos, tras el cual se corrigieron errores y finalmente fue sometido a una prueba piloto donde se escogió a una serie de empresas de diferentes tamaños para que contestaran al cuestionario planteando posibles dudas.

Finalmente se procedió a la clarificación de algunos ítems y de cuestiones relacionadas tanto con los datos de la empresa como con los datos de la persona encuestada.

El cuestionario resultante de todo este proceso quedó estructurado en 35 preguntas divididas en tres grandes bloques. Tras una breve introducción del cuestionario donde se pedía la participación del encuestado y se les justificaba para qué iba a solicitárseles su colaboración, una breve explicación pidiéndoles que respondiesen a las dos columnas y una breve instrucción aclaratoria de cómo responder, el encuestado se encontraba con el primer bloque del cuestionario, que a su vez estaba dividido en dos partes. La primera parte, (dividida en 21 cuestiones) recogía información acerca de las prácticas de alto rendimiento dividida en dos columnas una primera donde se les pedía su puntuación en cada uno de los ítems antes de la crisis, y una segunda columna donde se les pedía esa misma puntuación durante la crisis. Esta primera parte pretendía obtener datos para poder estudiar en qué medida la empresa utiliza las **Prácticas de Alto Rendimiento** y

si, de alguna manera, el hecho de encontrarse en un período de crisis podría provocar el que se modificase de forma sustancial el uso de **Prácticas de Alto Rendimiento** por parte de la empresa.

La segunda parte del primer bloque estaba compuesta por tres preguntas relacionadas con la **Importancia que para esa empresa tenían los Recursos Humanos**, pero al igual que en la primera parte del bloque, dividida en dos columnas; una antes y otra con la crisis y por una última pregunta relacionada con la estrategia utilizada por la empresa (de costes, de diferenciación o neutra).

El segundo bloque estaba compuesto por una tabla donde se les exponían los criterios para responder a la cuestión relacionada con el tamaño de la empresa y el bloque de datos relacionado con los descriptores de la empresa. De este bloque se pretendía recoger información acerca de los datos descriptivos de la empresa como: el número de trabajadores de la empresa, la existencia o no de un departamento específico de Recursos humanos, el número de empleados de dicho departamento, sector de actividad de la empresa, etcétera. Este bloque estaba compuesto además de por la tabla anteriormente citada por 5 preguntas relacionadas con información sobre la empresa.

Por último el tercer bloque estaba compuesto por una serie de preguntas relacionadas con descriptores del encuestado, tales como: el tiempo que llevaba vinculado a la empresa, su experiencia laboral, su cargo en la empresa, etcétera. Este bloque estaba compuesto por seis preguntas.

Finalmente, y tras agradecer su colaboración se les solicitada datos de contacto personales y/o de la organización, tan solo a aquellos interesados en recibir información sobre los resultados de la investigación, dejando así la decisión del anonimato en el propio encuestado.

Una vez diseñado y elaborado el cuestionario se procedió a enviarlo por correo a la Confederación Empresarial Valenciana, para que lo hiciese llegar a sus asociados y se dispuso la página web donde se podía cumplimentar el cuestionario de forma electrónica. Finalmente se recibieron 305 cuestionarios, de los que se tuvieron que retirar 4 cuestionarios por ser de empresas consideradas por su tamaño como grande. Una vez recibidos los cuestionarios y depurados la información se analizó a través de diferentes paquetes informáticos (Excel, SPSS y AMOS).

4.2.2.1. Análisis Estadístico

Para el análisis estadístico se utilizaron modelos de ecuaciones estructurales con indicadores robustos. Los modelos de ecuaciones estructurales son especialmente efectivos para comprobar modelos que analizan recorridos con variables mediadoras, y que contienen constructos latentes medidos a través de múltiples indicadores. Por otro lado, los modelos de ecuaciones estructurales permiten estimar de forma simultánea las relaciones entre las variables exógenas y diferentes niveles de variables endógenas (Steensma & Lyles, 2000). Este tipo de análisis multivariados de segunda generación puede resolver varios problemas que pueden ocurrir en el análisis de regresión múltiple, y sobre todo permite analizar las relaciones al mismo tiempo, incluidas las mediciones de error en el modelo, tanto errores en las variables como errores en las ecuaciones, por lo que es posible identificar una posible sobreestimación o subestimación de la fuerza de las relaciones entre los constructos latentes que han sido medidos con múltiples variables observadas (Luna-Arocas & Camps, 2008). Desde el punto de vista teórico, esta técnica confirma las medidas de fiabilidad y validez de los constructos. Debido a que nuestro modelo de investigación contiene varias variables latentes e incluye también variables mediadoras, se consideró el modelo de ecuaciones estructurales como el más adecuado.

Uno de los requisitos para poder aplicar los modelos de ecuaciones estructurales reside en la necesidad de que las variables observables sigan una distribución multivariante normal (Batista & Coenders, 2000).

Finalmente para realizar nuestra investigación, mediante ecuaciones estructurales, se utilizó el software AMOS 19 (Arbuckle, 2003). El AMOS es similar al LISREL programa que se utiliza frecuentemente (Joreskog & Sorbom, 1993).

Además del AMOS hemos utilizado el SPSS 19, software de gran utilidad para la obtención de estadísticos descriptivos, así como para obtener algunos indicadores de fiabilidad y cálculo de estadísticas univariantes.

4.2.2.2. La metodología de los modelos de ecuaciones estructurales.

El modelo de ecuaciones estructurales (SEM) se considera como una serie de modelos conocidos con varios nombres, entre ellos análisis de la estructura de la covarianza, análisis de la variable latente o análisis de factor confirmatorio (Chin, 1998

a, b; Hair *et al.*, 1999). El SEM puede utilizarse también, tal y como afirman los autores recientemente citados, como medio de estimación de otros modelos multivariantes, incluyendo la regresión, la correlación canónica e incluso MANOVA. Según Hair *et al.*, (2006) los modelos de ecuaciones estructurales se distinguen por tres características:

- 1) la estimación de relaciones de dependencia múltiples y cruzadas.
- 2) la capacidad de representar conceptos no observados en estas relaciones y tener en cuenta el error de medida.
- 3) la definición de un modelo para explicar el conjunto completo de relaciones.

La primera de estas características hace referencia a que el investigador, a través de una revisión teórica, la experiencia previa y los objetivos de investigación diferencia qué variables independientes predicen cada variable dependiente (Mallén, 2011). Con posterioridad algunas variables dependientes se convierten en independientes en relaciones ulteriores, dando lugar a la naturaleza interdependiente del modelo estructural (Hair, 1999). Además, muchas de las mismas variables afectan a cada una de las variables dependientes, pero con distintos efectos. El modelo estructural expresa estas relaciones entre variables dependientes e independientes incluso cuando una variable dependiente se convierte en variable independiente en otras relaciones.

La segunda característica supone la habilidad de los modelos de ecuaciones estructurales para incorporar variables latentes al análisis. Una variable latente es un concepto teórico supuesto y no observado que sólo puede ser aproximado mediante variables observables o manifiestas. Además, se parte de la idea de que no se puede medir perfectamente un concepto y de que siempre hay algún grado de error de medida (Mallén, 2011). Es decir, esta metodología permite considerar ecuaciones simultáneas con muchas variables endógenas. Frente a otros métodos econométricos, se permiten errores de medida en las variables exógenas y endógenas y se obtienen indicadores múltiples de conceptos latentes y de los errores de medida. También se dispone de la estimación de la fiabilidad y la validez de las escalas de medida.

Finalmente, la tercera característica se relaciona con la construcción del modelo, entendido como una representación de la teoría, es decir, un conjunto sistemático de relaciones que ofrece una explicación exhaustiva y consistente de un fenómeno (Hair *et al.*, 2006). Aunque los modelos deben ser desarrollados siguiendo la teoría, también pueden tener su base en la experiencia y la práctica obtenida por observación del comportamiento del mundo real.

Los modelos de ecuaciones estructurales, al examinar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia, constituyen una metodología especialmente útil cuando en el modelo teórico propuesto una variable dependiente se convierte en una variable independiente en ulteriores relaciones de dependencia. Esta metodología proporciona estimaciones de la fuerza de todas las relaciones establecidas mediante hipótesis entre variables de un modelo teórico. Además, ofrecen información sobre el impacto directo de una variable sobre otra así como sobre el impacto vía otras variables mediadoras, distinguiéndose efectos causales directos e indirectos (Montoro, 2000; Mallén, 2011).

Batista & Coenders (2000) distinguen cinco razones por las que los modelos de ecuaciones estructurales son cada vez más utilizados actualmente en las ciencias sociales, afirmando que estos modelos permiten:

1) Trabajar con variables latentes, que se miden a través de indicadores, y evaluar la calidad de la medición.

2) Considerar los fenómenos en su verdadera complejidad desde una perspectiva más realista, abandonando la estadística univariante y bivariante e incorporando múltiples variables tanto endógenas como exógenas.

3) Considerar conjuntamente medida y predicción, análisis factorial y “path analysis”, es decir, evaluar los efectos de variables latentes entre sí, sin contaminación debida al error de medida.

4) Introducir la perspectiva confirmatoria en el modelado estadístico, lo cual permite al investigador introducir su conocimiento teórico en la especificación del modelo antes de la estimación.

5) Descomponer las covarianzas observadas y no sólo las varianzas, dentro de una perspectiva del análisis de la interdependencia.

En definitiva, la metodología de ecuaciones estructurales es la única técnica multivariante que permite la estimación simultánea de ecuaciones múltiples. Estas ecuaciones representan el modo en que diferentes constructos se relacionan con variables observables, así como la forma en que los constructos o variables latentes se relacionan entre sí. De esta forma, la aplicación de modelos de ecuaciones estructurales para evaluar relaciones teóricas, es equivalente a realizar un análisis factorial y de regresión en un solo paso. Debido a estas ventajas clave, la metodología de ecuaciones estructurales se ha convertido en una técnica muy popular en las ciencias sociales (Hair *et al.*, 2006).

Con todo, las características de la modelización de ecuaciones estructurales hacen de ella una metodología apropiada e idónea para el contraste de las hipótesis que proponemos en la presente investigación.

Por otro lado Céspedes y Sánchez (1996) señalan que “existen tres razones principales por las que [el método SEM] es tan atractivo en el campo de la dirección de empresas.

- 1) Proporciona un método claro y estadísticamente eficiente para analizar múltiples relaciones simultáneamente.
- 2) Tiene la capacidad de proporcionar análisis exploratorio y confirmatorio.
- 3) Este método analiza una función integradora, haciendo que otras técnicas como el análisis de regresión, análisis *path*, análisis factorial, análisis de correlaciones canónico, ANOVA, ANCOVA, MANCOVA, los sistemas de ecuaciones simultáneas, el análisis de las matrices multiconcepto-multimétodo y otros sean casos especiales de este enfoque más general”.

Esta metodología de análisis, denominada por Bagozzi & Fornell (1982) como de segunda generación, presenta una ventaja sustancial frente a las técnicas de primera generación listadas por Céspedes y Sánchez (1996): permite mayor flexibilidad en la integración de teoría y datos (Hulland, 1999).

Concretamente, admite que el investigador evalúe relaciones de causalidad entre múltiples constructos dependientes e independientes, valore el modelo de medida a partir del conocimiento de las cargas de los ítems observados en las variables latentes o constructos, y realice análisis factoriales confirmatorios a la vez que se testan las hipótesis (Chin, 1998a; Gefen *et al.*, 2000) y, todo ello, de forma simultánea (Martínez, 2005). De esta manera, permite valorar en un análisis único, sistemático e integrador el modelo de medida y el modelo estructural (Cepeda y Roldán, 2004; Gefen *et al.*, 2000).

4.2.3. FASES PARA LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE ECUACIONES ESTRUCTURALES

En el desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales es necesario que se lleven a cabo cuatro fases:

- 1) especificación
- 2) identificación
- 3) estimación y por último,

4) evaluación e interpretación del modelo (Barrio y Luque, 2000).

Hair *et al.* (2010) distinguen siete etapas en lugar de cuatro, a saber:

1) Definición de constructos individuales (basándose en los supuestos teóricos).

En esta fase partiendo de los constructos teóricos el investigador debe escoger la escala, bien sea partiendo de una ya existente o bien creándola de nuevo. La elección de los ítems que van a componer la escala, para medir cada constructo, supone la base para el posterior análisis mediante ecuaciones estructurales. El investigador debe asegurarse de la calidad de las medidas con el fin de obtener conclusiones válidas.

2) Desarrollo y especificación del modelo de medida. En esta fase cada constructo latente que se introduce en el modelo es identificado y las variables de medida indicadoras (ítems) son asignadas a constructos latentes. Aunque esta identificación y asignación pueden representarse mediante ecuaciones, resulta más sencillo representar este proceso mediante un diagrama. Un elemento clave en el *path diagram* es el etiquetado para indicadores, constructos y relaciones entre ellos. Existen tres tipos de relaciones: relaciones de medida entre indicadores/ítems y constructos, relaciones estructurales entre constructos y relaciones correlacionales entre constructos. También existen dos tipos de errores, uno relacionado con indicadores individuales y el otro con constructos endógenos. Las especificaciones sobre la medición del modelo completo incluyen: 1) medición de relaciones de los ítems y constructos, 2) correlaciones entre los constructos, y 3) términos de error entre los ítems.

Respecto a la creación del modelo de medida deben realizarse preguntas del siguiente tipo:

a) ¿Podemos confirmar empíricamente la validez y unidimensionalidad de los constructos?

b) ¿Cuántos indicadores deben utilizarse para cada constructo? ¿Cuál es el número mínimo de indicadores? ¿Existe un máximo? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de aumentar y disminuir el número de indicadores?

c) ¿Deberían considerarse las medidas como imágenes del constructor (es decir, describen el constructo) o explicar el modelo?

El investigador, aún cuando utilice escalas bien construidas, debe confirmar la validez y unidimensionalidad en este contexto específico.

3) Diseño de una investigación empírica para generar los resultados (donde se evalúa la adecuación del tamaño de la muestra y se selecciona tanto el método de estimación como el tratamiento de datos ausentes). Una vez identificado el modelo básico en cuanto a constructos y medición de las variables/indicadores, el investigador deberá prestar atención a ciertas cuestiones relacionadas tanto con el diseño de la investigación como con la estimación del modelo. En lo referente al diseño de la investigación, deberemos decidir 1) el tipo de datos que van a ser analizados, bien covarianzas o bien correlaciones; 2) el impacto y posibles soluciones para los datos perdidos o faltantes y 3) el impacto del tamaño de la muestra, mientras que respecto a la estimación del modelo, deberemos decidir a cerca de la estructura del modelo, sobre las diferentes técnicas de análisis o estimación disponibles y sobre que software informático que pretendemos utilizar.

4) Evaluación de la validez del modelo de medida (en la que se valoran diferentes criterios de ajuste global, así como de validez de los constructos). Una vez se ha especificado el modelo de medición, recogidos suficientes datos, y con las decisiones clave tales como la técnica de estimación tomada, el investigador llega al momento fundamental en la aplicación de los SEM: la validación del modelo. La validez del modelo depende de a) establece los niveles de aceptación de la bondad del ajuste para el modelo a medir y b) encontrar evidencias específicas de la validez del constructo.

a) La bondad del ajuste compara la teoría con la realidad mediante la búsqueda de las semejanzas entre la matriz de covarianzas estimadas (teoría) y la realidad (la matriz de covarianzas observada).

El primer paso consiste en examinar la chi-cuadrado, puesto que se puede considerar (Hair *et al.*, 2010) como el método fundamental para medir las diferencias entre las matrices de covarianzas observada y estimada.

El segundo paso se centra en el análisis de los grados de libertad, que representa la cantidad de información matemática válida para estimar los parámetros del modelo. Los grados de libertad en un SEM vienen determinados por el tamaño de la matriz de covarianzas que a su vez depende del número de indicadores del modelo.

Finalmente como afecta el tamaño de la muestra a la inferencia estadística.

b) Los índices de ajuste absoluto, son una medida directa del nivel en que el modelo especificado por el investigador refleja los datos observados. Entre estos índices podemos encontrar:

- El GFI (Goodness of Fit index): este índice constituye un primer intento por producir un ajuste estadístico que fuese menos sensible al tamaño de la muestra.
- El RMSEA (Root mean square error of approximation): es un índice que pretende corregir la tendencia de la chi-cuadrado de rechazar modelos con una muestra grande o con un número de variables observadas grande.
- El RMR (Root mean square residual) y el SRMR (Standardized root mean square residual). El error en la predicción para cada covarianza genera un residuo. El RMR es la raíz cuadrada de la media de estos residuos cuadrados: el promedio de los residuales. El SRMR es muy útil a la hora de comparar ajustes entre modelos.

c) Índices de ajuste incremental

- El NFI (Normed Fit index). Es un ratio de la diferencia en el valor de la chi-cuadrado para el modelo ajustado y un modelo nulo dividido por el valor de la chi-cuadrado para el modelo nulo.
- El TLI (Tucker Lewis index). Es muy similar al NFI, pero cambia en que es una comparación entre los valores de chi-cuadrado normalizados del modelo nulo y el específico, lo que hasta cierto punto nos da una idea de la complejidad del modelo.
- El CFI (Comparative fit value). Es un índice de ajuste incremental, consistente en una versión mejorada del NFI.
- El RNI (Relative non centrality index). Este índice compara el ajuste observado resultante de medir el modelo específico y el modelo nulo.

d) Índices de ajuste de la parsimonia

- El AGFI (Adjusted goodness of fit index). Este índice tiene en cuenta diferentes grados de complejidad del modelo, ajustando el GFI mediante un ratio de los grados de libertad utilizados y los grados totales de libertad disponibles.
- El PNFI (Parsimony normed fit index) ajusta el NFI mediante el proceso de multiplicarlo veces el PR.

5) Especificación del modelo estructural. En esta fase se pretende que el investigador especifique el modelo estructural mediante la asignación de relaciones entre los diferentes constructos basándose en el modelo teórico propuesto. El investigador debe identificar las relaciones de dependencia que deben existir entre los constructos.

6) Evaluación de la validez del modelo estructural e interpretación de los resultados. Llegados a este punto, dependiendo de los resultados obtenidos, se puede plantear la reformulación del modelo volviendo a la fase inicial.

Hair *et al.* (2010) proponen como fases diferenciadas la estimación (Fases 1-3) y evaluación (Fases 4-6) de los modelos de medida y los modelos estructurales, no llegando a estos últimos sin haber evaluado la calidad del ajuste de los primeros. Tomaremos como punto de partida para explicar el desarrollo de los modelos de ecuaciones estructurales la propuesta de Barrio y Luque (2000) por considerar que tiene un carácter general y que es de aplicación tanto para los modelos de medida como para los estructurales. De hecho para evaluar los modelos de medida, como explicaremos más adelante, seguimos la técnica del análisis factorial confirmatorio y según Barrio y Luque (2000) este tipo de análisis no es más que un modelo de medida donde se relacionan variables observadas o indicadores con variables latentes a las que miden, y todo ello con el adecuado fundamento teórico. Estos mismos autores señalan que el AFC es, por tanto, un caso particular y reducido del análisis de ecuaciones estructurales, siguiendo un proceso en las cuatro etapas mencionadas: especificación, identificación, estimación y evaluación e interpretación del modelo.

4.2.3.1. Especificación del modelo

Basándose en la teoría, el investigador debe desarrollar o proponer un modelo de ecuaciones estructurales en el que se establezcan relaciones de dependencia entre diversas variables que se consideran relevantes en la explicación de un determinado fenómeno de estudio. Es decir, el investigador debe tener una perspectiva teórica como guía, ya que la metodología de ecuaciones estructurales no es en sí misma un medio de “probar” la causalidad (Hair *et al.*, 1999). En esta fase de especificación se debe tener especial cuidado o de incluir todas las variables predictivas claves, evitando así cometer un error de especificación (Barrio y Luque, 2000).

La literatura recomienda el uso de modelos teóricos concisos y parsimoniosos (Hair *et al.*, 1999; Montoro, 2000), lo que implica incluir el menor número posible de variables y relaciones causales. Sin embargo, el investigador nunca debería dejar de incluir una variable o relación justificada teóricamente porque el número de variables se haga grande (Hair *et al.*, 1999).

Establecidas y debidamente justificadas las relaciones causales entre variables, se recomienda construir un diagrama de secuencias (path diagram). Este diagrama consiste en una simple representación visual de las relaciones que permite al investigador representar tanto las relaciones predictivas (es decir, relaciones entre variables dependientes e independientes) como asociativas (correlaciones) entre diferentes constructos o variables. Aunque su construcción no es necesaria para la estimación del modelo, su simplicidad puede ayudar a evitar errores de especificación del modelo.

Una vez desarrollado el modelo teórico y representado en un *path diagram*, el investigador debe trasladar las relaciones propuestas a un conjunto de relaciones lineales que definan las relaciones entre los conceptos (modelo de medida), así como las posibles correlaciones entre las diferentes variables, sean constructos o variables observables.

4.2.3.2. Identificación del modelo

La identificación del modelo consiste en evaluar si la información aportada por los datos de estudio es suficiente para permitir una solución única de los parámetros no conocidos del modelo (Diamantopoulos, 1994).

Una condición necesaria, pero no suficiente para alcanzar la identificación del modelo es que los grados de libertad del modelo sean iguales o superiores a cero o bien que se cumpla la siguiente regla:

$$P \leq 1/2 (k+t) (k+t+1)$$

Siendo:

P: número de parámetros a estimar

K: número de indicadores exógenos

T: número de indicadores endógenos

El programa estadístico utilizado en nuestro análisis de ecuaciones estructurales, AMOS 19., evalúa automáticamente si existen problemas de identificación y lo indica mediante un mensaje de error.

4.2.3.3. Estimación del modelo

Siguiendo a Hair *et al.*, (2006) antes de estimar los modelos de medida y estructural, se debe diseñar la investigación empírica a través de la que se recogerán los datos. Con anterioridad a la estimación, se den adoptar decisiones tales como el tamaño de la muestra, selección del método de estimación más adecuado y tratamiento de datos ausentes.

La estimación de parámetros del modelo consiste en la obtención de unos coeficientes que representen las relaciones propuestas en el modelo y que se ajusten a los datos. La estimación de parámetros del modelo es un proceso iterativo que finaliza cuando los elementos de la matriz de residuos (diferencia entre la matriz de covarianzas del modelo y la observada) no se puede minimizar más.

4.2.3.4. Evaluación del modelo

Una vez completadas las fases anteriores, corresponde al investigador valorar en qué medida es válido el modelo estimado, es decir, se debe evaluar en qué medida los datos que se han utilizado en la investigación se ajustan al modelo propuesto. Un modelo ajusta a los datos cuando las matrices de covarianzas estimada y observada son equivalentes. Si, a través de diversos indicadores, concluimos que no se produce un ajuste adecuado, es necesario modificar el modelo (Bollen, 1989).

Además de comprobar el ajuste, también se debe verificar que las estimaciones individuales de los parámetros incluidos en el modelo son significativas y en la dirección correcta (Hair *et al.*, 2006).

Dado que existen diferentes programas estadísticos para trabajar con ecuaciones estructurales y diferentes estadísticos e indicadores, explicamos a continuación algunos indicadores proporcionados por el programa AMOS y que utilizaremos en nuestra investigación.

Con el fin de organizar adecuadamente estos indicadores, seguimos la clasificación de medidas de evaluación propuesta por Barrio y Luque (2000), quienes sugieren tres niveles:

1) Ajuste global del modelo. El ajuste será perfecto en el caso en que exista una correspondencia perfecta entre la matriz estimada por el modelo y la matriz observada.

Existen varias medidas de ajuste global, que podemos recoger en tres grupos principales:

a) Medidas absolutas de ajuste: Determinan el grado en el que el modelo globalmente (modelo de medida y estructural) predice la matriz de datos inicial. Dentro de este grupo, utilizaremos el estadístico chi-cuadrado corregido de Satorra Bentler y el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA), junto a su intervalo de confianza proporcionado por el programa estadístico AMOS.

b) Medidas incrementales de ajuste: Evalúan el modelo estimado en comparación con un modelo nulo, que es aquel que estipula una falta absoluta de asociación entre las variables del modelo, es decir, el peor posible. Entre estos índices utilizaremos en nuestra investigación los siguientes: *normed fit index* (BNFI), *non normed fit index* (BNNFI), y el *comparative fit index* (CFI).

c) Medidas de ajuste de parsimonia: Estas medidas relacionan la bondad del modelo con el número de coeficientes estimados requeridos para alcanzar ese nivel de ajuste. Supone, por tanto, una medida del nivel de ajuste por coeficiente estimado, evitando el sobreajuste del modelo con coeficientes innecesarios. En esta investigación, utilizamos el chi-cuadrado dividido por los grados de libertad.

2) Ajuste del modelo de medida

En este caso se deben revisar la significación estadística de cada carga obtenida entre el indicador y la variable latente, prestando atención a aquellas que resulten no significativas (valor t inferior a 1,96 para un nivel de significación del 0,05), ya que ello supone que el valor de la carga es igual a cero y que, por tanto, el indicador no explica nada de la variable latente a la que mide y debe ser eliminado (Barrio y Luque, 2000).

Tras comprobar que las cargas son significativas, se analiza la fiabilidad de cada indicador y la fiabilidad compuesta de cada constructo o variable latente.

3) Ajuste del modelo estructural

El ajuste del modelo estructural supone analizar la significación alcanzada por los coeficientes estimados (si el nivel de significación fijado es de 0,05, el valor t de cada coeficiente ha de ser igual o superior a 1,96). Si un parámetro no es significativo quiere decir que la relación propuesta no tiene ningún valor.

Tabla

Medidas de bondad del ajuste utilizadas en esta investigación justo a sus niveles de aceptación recomendados.

Medida de bondad de ajuste	Niveles de aceptación recomendados
<i>Medidas absolutas de ajuste</i>	
Estadístico chi-cuadrado	Comprobar la significación del test. Nivel satisfactorio si el p-valor es superior a 0,05
RMSEA	Valor inferior a 0,8
<i>Medidas incrementales de ajuste</i>	
BNFI	Valores superiores a 0,90
BBNFI	Valores superiores a 0,90
CFI	Valores próximos a 1
<i>Medidas de ajuste de parsimonia</i>	
Chi-cuadrado normalizado	Valores entre 1 y 2 ó 3, o incluso entre 1 y 5 siendo mucho menos exigentes

Tabla 4.4. Fuentes: Barrio y Luque (2000) y Byrne (2006)

4.3. MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES. ANÁLISIS DE LA COVARIANZA VERSUS MÍNIMOS CUADRADOS PARCIALES

En el campo de la dirección de empresas existe una gran aceptación de los modelos SEM. La riqueza de estos modelos estriba en que conjugan dos perspectivas: la psicométrica y la econométrica. La primera, la psicométrica, aborda conceptos como variables latentes (no observadas) inferidas indirectamente a partir de múltiples medidas observadas (indicadores o variables manifiestas). La segunda, la econométrica, está centrada en la predicción a partir de los modelos de análisis con variables latentes (Chin, 1998a).

Una de las principales ventajas de los modelos de ecuaciones estructurales comparados a los de regresión múltiple reside en la inclusión de supuestos más flexibles, en concreto el hecho de permitir la interpretación incluso en el caso de la multicolinealidad (Hoyle, 2008; Garson, 2009).

4.3.1. LA METODOLOGÍA AMOS

Como venimos señalando, el AMOS, método elegido para la contrastación de las hipótesis planteadas y del modelo en su conjunto, se configura como un modelo de análisis multivariante de segunda generación para la evaluación y estimación de modelos estructurales (Fornell & Bookstein, 1982; Wold, 1982; Löhmoller, 1984; Tabachnik & Fidell, 1989) útil para analizar modelos estructurales con constructos multi-ítem y constructos mediadores (Purvis *et al.*, 2001).

El primer paso es especificar explícitamente las relaciones medidas/constructos y el modelo estructural en el modelo de medida. Este diseño ha de estar fuertemente anclado en la teoría; es el investigador quien expresa qué observaciones se relacionarán con cada variable latente y qué constructos predecirán otros (Gefen *et al.*, 2000).

4.3.1.1. Evaluación de la fiabilidad y validez de los constructos

Como acabamos de señalar, antes de evaluar el modelo estructural debemos valorar si los constructos desarrollados miden correctamente las variables observadas. Así pues, se hace necesario estudiar la fiabilidad de los ítems individuales y la fiabilidad, validez convergente y validez discriminante de los constructos.

Fiabilidad de los ítems individuales

La fiabilidad de los ítems individuales de carácter reflejo se evalúa mediante el examen de las cargas o *loadings* (correlaciones simples de las medidas con sus respectivos constructos) (λ_m) (Hulland, 1999). Una regla general es aceptar aquellos ítems con cargas de 0.707 o más (Gefen *et al.*, 2000). En estas condiciones, más del 50% de la varianza en la variable observada (es decir, el cuadrado de la carga) es debido al constructo (Hulland, 1999), lo cual indica que existe una mayor varianza compartida entre los constructos y sus medidas que la varianza del error. No es raro encontrar investigaciones en las que algunos ítems de medición poseen cargas por debajo de este umbral, especialmente cuando se emplean ítems nuevos o cuando las escalas de medición son nuevas —así lo recomiendan Barclay *et al.* (1995) y Chin (1998b), llegando a aceptar cargas iguales a 0,4. Sin embargo, en nuestro caso, el tamaño de muestra nos hace ser prudentes y en aras de conseguir potencia estadística (Hair *et al.*,

1999), no aceptaremos cargas menores a 0.707127. Los ítems que no satisfagan este criterio han de ser eliminados y, a continuación, cada ítem ha de ser revalidado testando su medida de correlación total (Bontis *et al.*, 2002).

La potencia estadística es la probabilidad de rechazar correctamente la hipótesis nula, o lo que es lo mismo, “la probabilidad de que la inferencia estadística se indique cuando esté presente” (Hair *et al.*, 1999).

Los constructos con indicadores formativos deben ser interpretados en función de los pesos (λ_j) y no de las cargas (Chin, 1998b). Cepeda y Roldán (2004) señalan que, “como en el caso de una correlación canónica, los pesos proporcionan información acerca de la composición e importancia relativa que tiene cada indicador en la creación o formación de la variable latente”. Para evitar problemas de alta multicolinealidad entre los indicadores formativos, se recomienda la realización del test del factor de inflación de la varianza, que debe ser menor a 5 (*ibídem*).

Fiabilidad del constructo

La fiabilidad del constructo permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto, es decir, con qué rigor están midiendo las variables manifiestas la misma variable latente. En los constructos con indicadores reflejo, para comprobar la fiabilidad del mismo se utiliza el coeficiente alfa de Cronbach y/o la fiabilidad compuesta del constructo ρ_c (Werts *et al.*, 1974).

Nunnally (1978) establece un mínimo de 0.7 para las investigaciones exploratorias y 0,8 para investigación básica.

En los constructos con indicadores formativos no se puede asumir que las medidas formativas covarían, por lo que estos indicadores no tienen por qué estar correlacionados, invalidando pruebas como las presentadas (Chin, 2000; Cepeda y Roldán, 2004).

Validez convergente

La validez convergente de las medidas que forman parte del constructor individual es comprobada, en constructos con indicadores reflejo, con el coeficiente de varianza media extraída (AVE), medida desarrollada por Fornell & Larcker (1981) que proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con

relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. Los valores obtenidos deben ser superiores al umbral de 0.5 sugerido por Bagozzi (1981) y Fornell & Larcker (1981), lo que indica que más del 50% de la varianza del constructo es debido a sus indicadores. Esta medida sólo puede aplicarse en constructos con indicadores reflejo (Chin, 1998b).

Validez discriminante

Por último, la validez discriminante muestra el grado en que las medidas de un constructo dado difieren de las de otros constructos del mismo modelo.

Desde la metodología PLS, Fornell & Larcker (1981) proponen el empleo del coeficiente AVE. A partir de esta medida, Bontis (1998), Chin (2000) y Hulland (1999) proponen que los valores de la diagonal de la matriz de correlaciones entre constructos —formada por la raíz cuadrada de la AVE— deben ser superiores al resto de su misma columna, es decir, de la varianza compartida entre el constructo y otros constructos del modelo. De esta forma se comprueba que las correlaciones entre las variables que miden fenómenos diferentes son débiles. En tanto que esta medición se basa en el coeficiente AVE, nuevamente esta prueba sólo puede aplicarse en constructos con indicadores reflejo.

4.3.2. VALORACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL

El modelo estructural permite evaluar la cantidad de varianza de las variables endógenas explicada por los constructos que la predicen (R^2) y la medida en que las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas. La primera, indica la cantidad de varianza del constructor explicada por el modelo, lo que es una medida del poder predictivo del modelo. La segunda, representada a partir de los coeficientes *path* o pesos de regresión estandarizados (β), es una muestra de la fuerza relativa de las relaciones estadísticas.

Falk & Miller (1992) señalan que la R^2 debería ser mayor o igual a 0,1. Respecto al valor de la β , Chin (1998a) señala que, para ser considerado significativo, debería alcanzar al menos un valor de 0,2 e, idealmente, situarse por encima de 0,3. Siguiendo a Cepeda y Roldán (2004), para conocer si se trata de un índice razonable de varianza explicada, se puede calcular el valor absoluto del producto del coeficiente *path* (β) por

la correlación entre ambas variables; la variable predictora debería explicar al menos el 1,5% de la varianza en una variable predecida.

Por otro lado, en el caso de desear comprobar si la influencia de una variable latente particular tiene sobre un constructo dependiente un impacto sustantivo (Chin, 1998b) se puede utilizar el coeficiente f^2 , que se calcula como $R^2 \text{ completo} - R^2 \text{ excluido} / 1 - R^2 \text{ completo}$. Niveles de f^2 de 0,02, 0,15 y 0,35 son indicadores de que una variable latente predictora tiene un efecto pequeño, mediano o amplio (respectivamente) en el ámbito estructural.

La validación global del modelo permite la construcción de distintos modelos PLS que se validan de forma individualizada, incluyendo progresivamente las variables deseadas. Así, por ejemplo, Bontis *et al.* (2002) examinan primero la relación entre la variable dependiente y las variables de control, excluyendo el resto. De esta forma puede comprobarse si los modelos más sencillos tienen poder explicativo y si las variables se relacionan positiva o negativamente, así como el comportamiento de la R^2 en este proceso.

4.3.3. MEDIDA DE BONDAD DEL AJUSTE

El PLS no proporciona medidas de bondad del ajuste del modelo estructural, no obstante, es posible el empleo de técnicas no paramétricas de remuestreo para examinar la significatividad de los coeficientes *path* a partir de la estabilidad de las estimaciones ofrecidas, como son las técnicas de *bootstrap* y de *jackknife*. La mayor aceptación de la primera nos hace elegirla para nuestro análisis. Cepeda y Roldán (2004) también recomiendan el uso de éste parámetro. Siguiendo a Bollen & Stine (1992), el enfoque de *bootstrap* nos permite generar un número mayor de muestras aleatorias simples de observaciones con reposición a partir de los datos generales. Los coeficientes se reestiman utilizando cada una de estas muestras aleatorias. Esta técnica ofrece el cálculo del error estándar de los parámetros y los valores t de Student. Este procedimiento ha de replicarse con iteraciones adicionales, comprobándose si los resultados son o no estables.

Esta técnica también ha sido utilizada por Howell & Higgins (1990), Mooney & Duval (1993), Compeau & Higgins (1995), Purvis *et al.* (2001) y Ahuja *et al.* (2003) entre otros, lo que es una muestra de que se ha convertido en una Práctica habitual para estimar la significatividad de los coeficientes *path*.

En el siguiente capítulo procedemos a presentar todos los resultados relativos a nuestra investigación.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS EMPÍRICOS

CAPITULO 5 RESULTADOS EMPÍRICOS

El presente capítulo pretende explicar, la composición de cada una de las variables y, tras varios análisis factoriales, los resultados obtenidos de la muestra completa, como y porque dividimos la muestra en dos bloques para el análisis factorial y el confirmatorio para finalmente con los resultados del análisis confirmatorio realizar todo el análisis regresivo buscando el efecto mediador bien sea completo o bien sea parcial, a través de las ecuaciones estructurales y del denominado “*path analysis*”.

5.1. COMO SE HA PROCEDIDO CON EL ANÁLISIS FACTORIAL

Tal y como hemos comentado en el capítulo anterior utilizamos el AMOS 19.0 y el SPSS 19.0 para validar el orden de factores superior y analizar con posterioridad el modelo del que originalmente partimos. Para realizar este estudio procedimos mediante el denominado análisis en dos pasos recomendado por Anderson & Gerbing (1988) a través del cual un investigador revisa y confirma el modelo utilizando un análisis factorial exploratorio y un análisis confirmatorio, antes de realizar cualquier análisis, mediante ecuaciones estructurales, del modelo.

En la presente investigación, realizamos un análisis factorial confirmatorio para comprobar la existencia de un factor PAR de segundo orden y si este explicaba las relaciones entre los siete factores de primer orden.

En nuestro modelo y dado que en algunos casos nos encontramos en los cuestionarios recibidos con datos ausentes, tras evaluar su magnitud, estudiamos su porcentaje tanto por variables como por casos. Tras realizar pormenorizadamente el estudio anteriormente citado y a la vista de que no se podía observar ningún patrón de datos ausentes no aleatorio, concluimos que el impacto de los datos ausentes no es muy relevante. Cuando la falta de datos no supera el 10% de las observaciones, se pueden utilizar diferentes remedios, evitando así sesgos en los resultados (Hair *et al.*, 2006). Así corregimos la falta de datos ausentes mediante el método de la imputación, que consiste en sustituir el dato ausente por la media de las respuestas recibidas, de cada sujeto que rellenó el cuestionario, en los ítems que componen la variable donde había algún dato ausente.

En el presente estudio, y tal y como hemos comentado con anterioridad, adaptamos el cuestionario elaborado por Camps & Luna-Arocas (2012), que a su vez había sido

elaborado partiendo de las siete dimensiones propuestas por Pfeffer (1998a, 1998b) desde una perspectiva universalista. Ese cuestionario incluía, como variables pertenecientes a las PAR, siete variables con tres ítems cada una de ellas. Al modelo inicial que podemos ver a continuación (Figura 5.1) le aplicamos un análisis factorial exploratorio, mediante el programa estadístico SPSS 19.0.

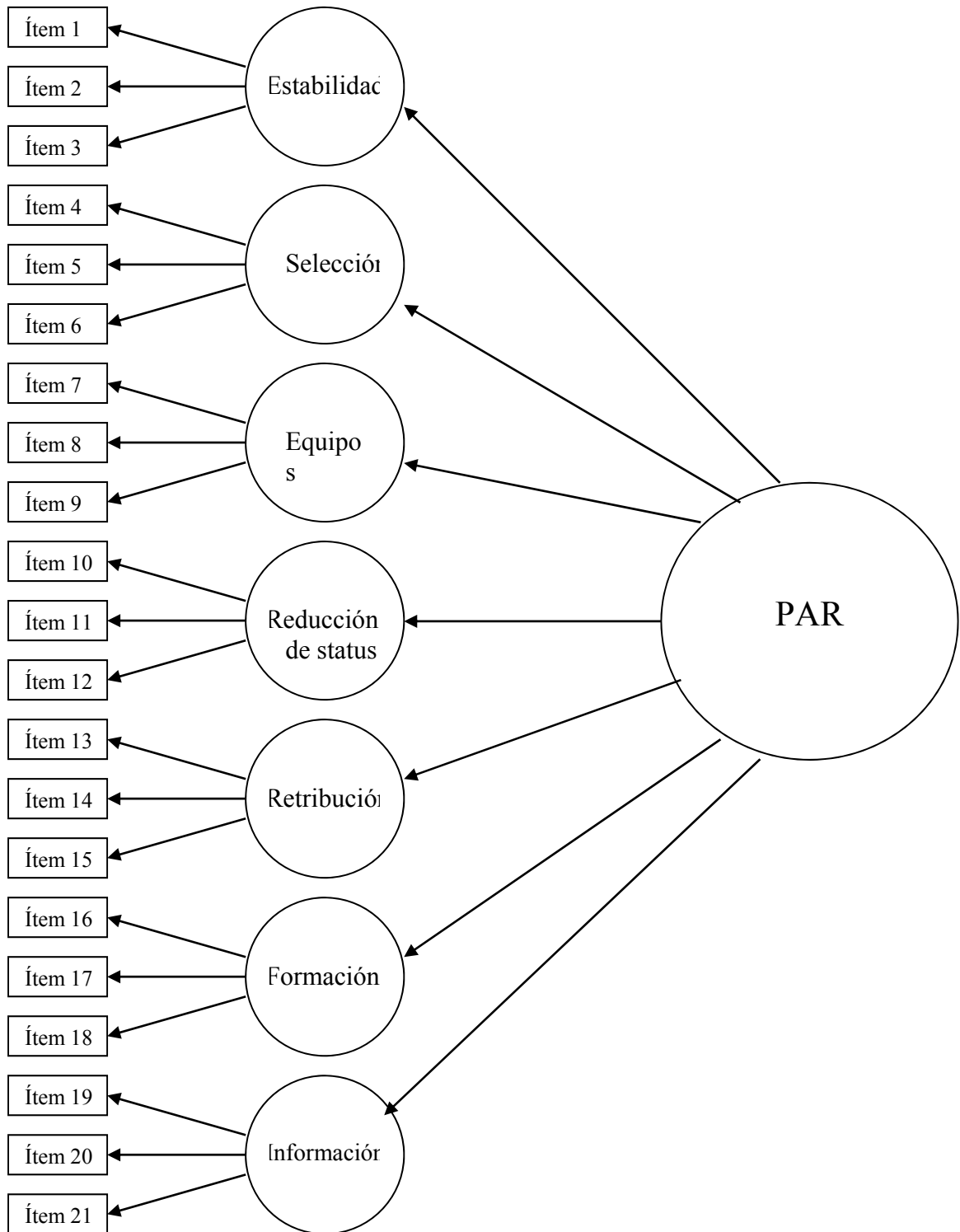


Figura 5.1. Modelo inicial, objeto de estudio.

Del análisis factorial exploratorio realizado al modelo representado en la Figura 5.1 obtenemos los siguientes resultados, tal y como podemos observar en la Tabla 5.1. correspondiente a la matriz de componentes rotados.

Matriz de componentes rotados(a)

	Componente		
	1	2	3
VAL. ESTAB. LABORAL		,794	
GRA. MAX. ESTAB. LAB.		,849	
RETENCION TRABAJA.		,758	
DEF. OBJ. PERF. PUES.	,457	,553	
PROM. INT. VS CAP. EXT.		,590	
GEST. DATOS SOL. CAN.			,754
PROG. PART. EMPLE.			,844
GRUP. MEJORA/CALIDAD SOL. PROBLEMAS	,435		,639
FOMENT TRAB. EQUIPO	,425	,539	
OPINION TRABAJADOR	,458	,541	
REL. EMP. ESPONT. E INFORMAL		,715	
EMPLEADOS ACUDIR DIRECT. A DIRECTIVOS		,823	
PUEST. IMPORT. ORGA. RETRIBUYEN ADECUAD.	,518	,579	
EQUIDAD REND. RECOM EMPRESAS SECTOR	,569	,406	
RECOMP. NO DINER	,570		
FORMACION IMPORTANT	,812		
PLAN. FORMACION ANTICIPAN NEC. FUTUR	,808		
CALIDAD FORMACION	,770		
INFORM TRASP EMPLEADOS	,708		
INFOR PERMAN Y ACCESIBLES A TODOS LOS EMPLEADOS	,618		
INFORM TRASP A EMPLEADOS POSICIÓN Y EXPECTATIVAS	,697		

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. a La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Tabla 5.1. Resultados del análisis factorial exploratorio

Fruto del análisis factorial exploratorio obtenemos los resultados que presentamos en la figura 5.2., obtenidos de la Tabla 5.1.

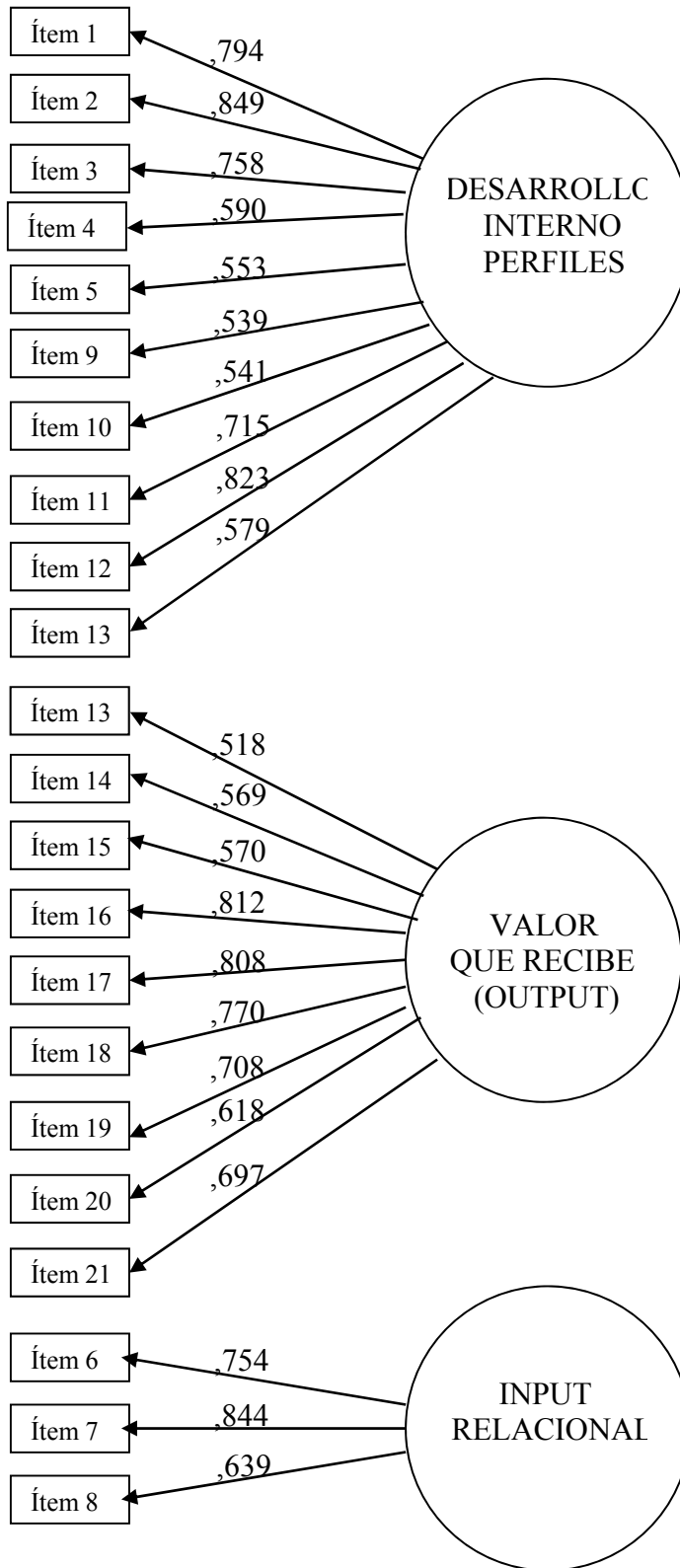


Figura 5.2. Modelo obtenido tras el análisis factorial exploratorio

Una vez obtenidos los resultados del análisis factorial exploratorio procedemos a analizarlos. Podemos observar como fruto del proceso estadístico al que hemos sometido a nuestras siete variables, que nos aparecen claramente tres variables aunque con algunos matices. El ítem cuatro “Definición objetiva del perfil de los puestos” carga en dos variables, a pesar de lo que deberíamos incluirlo en la segunda variable ya que solo se pueden considerar, salvo excepciones justificadas, aquellos ítems cuya carga sea superior a 0,5. El siguiente ítem en el que podemos tener dudas por cargar en dos variables es el octavo (Grupos de trabajo/mejora de calidad/resolución de problemas) que podemos observar carga en la primera variable y en la tercera, pero tomando como referencia la condición anteriormente citada decidimos incluirlo en la tercera variable (carga factorial 0,639 > 0,5). El siguiente ítem que carga en dos variables es el noveno (fomentamos el trabajo en equipo). Siguiendo el mismo criterio que hasta el momento decidimos incluirlo en la segunda variable (carga factorial 0,539 > 0,5). El décimo ítem decidimos incluirlo también como un componente más de la segunda variable (opinión de los trabajadores con una carga de 0,541 > 0,5). Los dos últimos ítems que nos pueden plantear dudas son el número trece (los puestos importantes para la organización se retribuyen de forma adecuada) y el catorce (existe equidad entre el rendimiento y recompensas de los empleados comparativamente con las empresas del sector. A estos ítems les otorgamos decisiones diferentes. Así, en el primer caso decidimos eliminar el ítem y que no forme parte de ninguna de las dos variables puesto que observamos que carga en los dos casos con valores superiores a 0,5, que además son muy similares (0,518 para la primera variable 1 y 0,579 para la segunda). Con respecto al segundo ítem decidimos seguir el criterio aplicado con el resto de ítems y que con una carga de 0,569 > 0,5 sea un componente más de la primera variable.

Tras realizar el análisis factorial de primer orden o exploratorio realizamos un análisis de fiabilidad que nos permita predecir la posible composición de las variables estudiando si existe algún ítem que al eliminarlo aumente la carga de la variable.

De esta manera del análisis de fiabilidad obtenemos los siguientes resultados (ver Tablas 5.2a y 5.2b, 5.3a y 5.3b y 5.4a y 5.4b).

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,890	8

Tabla 5.2a. Estadístico de fiabilidad para la primera variable

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
EQUIDAD ENTRE RENDIMIENTO Y RECOMPENSAS RESPECTO EMPRESAS SECTOR	33,67	99,892	,598	,883
RECOMPENSAS DE TIPO NO DINERARIO (PROMOCIONES, DESARROLLO CARRERA...)	34,30	96,856	,581	,885
FORMACION ES UN VALOR IMPORTANTE EN ESTA ORGANIZACION	33,54	96,549	,705	,873
PLANES DE FORMACION ANTICIPAN NECESIDADES FUTURAS	34,31	92,627	,737	,869
GARANTIZAR CALIDAD DE FORMACION ANALIZA SU CONTRIBUCION	34,30	92,053	,716	,871
INFORMAMOS DE FORMA TRASPARENTE A EMPLEADOS (SALARIOS, PROMOCIONES..)	33,88	92,270	,727	,870
CANALES DE INFORMACIÓN PERMANENTES Y ACCESIBLES A TODOS LOS EMPLEADOS	33,62	97,696	,657	,877
INFORMAMOS CON TRASPARENCIA A EMPLEADOS SOBRE POSICIÓN Y EXPECTATIVAS	33,97	96,692	,608	,882

Tabla 5.2b. Alfa de Cronbach si elimina un ítem para la primera variable

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,884	8

Tabla 5.3a. Estadístico de fiabilidad para la segunda variable

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VALOR ESTABILIDAD LABORAL	38,03	74,211	,650	,871
GRADO MAXIMO ESTABILIDAD LABORAL	38,10	71,774	,760	,861
RETENCION DE TRABAJADORES	38,57	71,447	,650	,870
PROMOCION INTERNA FRENTE A CAPTACION EXTERNA	38,54	72,291	,617	,873
FOMENTAMOS EXPLICITAMENTE EL TRABAJO EN EQUIPO	38,56	70,460	,639	,871
OPINIONES DE LOS TRABAJADORES SOBRE TEMAS GENERALES EMPRESA	39,04	69,956	,621	,874
RELACION CON EMPLEADOS ESPONTANEA E INFORMAL	38,44	72,148	,592	,876
EMPLEADOS SABEN QUE PUEDEN ACUDIR DIRECTAMENTE A DIRECTIVOS	37,91	70,960	,731	,862

Tabla 5.3b. Alfa de Cronbach si se elimina un elemento para la segunda variable

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,709	3

Tabla 5.4a. Estadístico de fiabilidad para la tercera variable

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
GEST BASE DE DATOS SOLICIT CANDIDATOS	7,83	11,803	,486	,670
PARTICIPACION EMPLE.	7,72	10,538	,604	,517
GRUPTRABAJO/MEJORA/ CALIDAD RES. PROB	7,21	12,456	,495	,656

Tabla 5.4b. Alfa de Cronbach si se elimina un ítem para la tercera variable

Fruto de estos resultados y de su posterior estudio surge el análisis factorial confirmatorio. Para llevar a cabo éste análisis utilizamos tanto el análisis factorial exploratorio (Tabla 5.1. y Figura 5.1.), como el análisis de fiabilidad (Tablas 5.2 a y b, 5.3 a y b, y 5.4 a y b). En la figura 5.2. podemos observar las variables obtenidas del análisis confirmatorio.

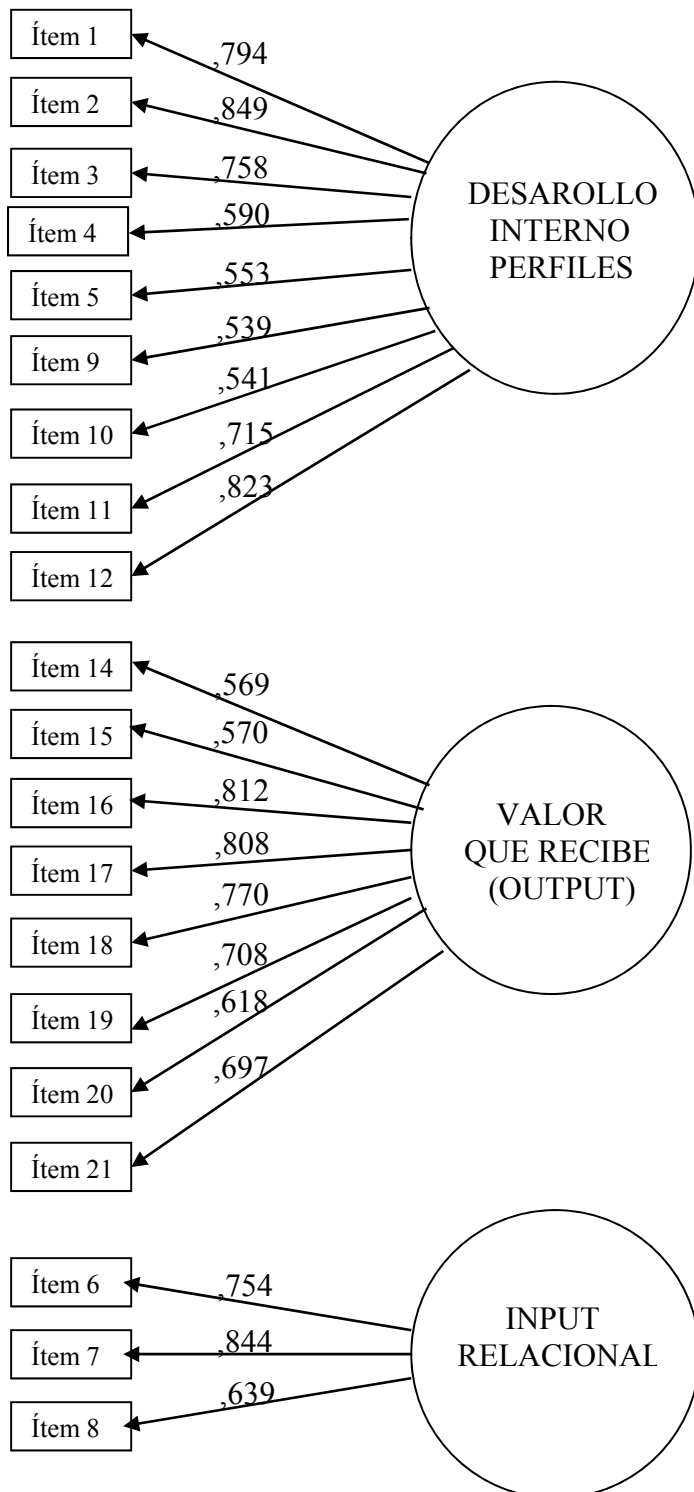


Figura 5.3. Modelo final tras el análisis factorial confirmatorio.

La muestra objeto de estudio es de 301 empresas; por lo tanto está muy por encima del límite mínimo de 100 sujetos que se considera para realizar los análisis de modelos de ecuaciones estructurales (Joreskog & Sorbom, 1993), tanto es así que supera la cifra aconsejable para manejar los modelos, viéndonos obligados a dividir la muestra de forma aleatoria en dos bloques, aplicando al primer bloque un análisis factorial exploratorio y al segundo bloque un análisis factorial confirmatorio de primer orden y uno de segundo orden (Williams *et al.*, 2004). Para ello utilizamos el AMOS 19.

Tras aplicar un análisis factorial exploratorio a la primera parte de la muestra, obtenemos los siguientes resultados una vez procedido tal y como aconsejan Hair *et al.*, (2010):

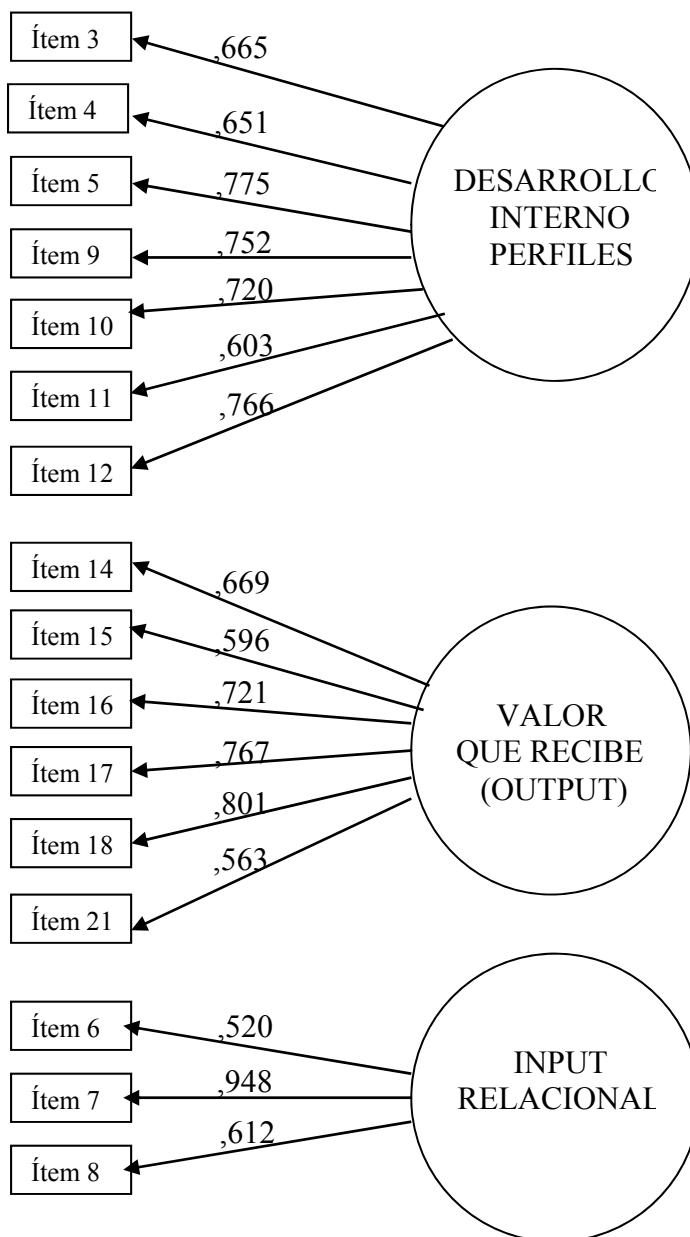


Figura 5.4. Modelo obtenido tras el análisis factorial exploratorio con el AMOS.

A continuación realizamos un análisis confirmatorio de primer orden con la segunda parte de la muestra, para lo que utilizamos el AMOS. Una vez realizado el análisis factorial confirmatorio (de primer orden) el resultado fue el siguiente:

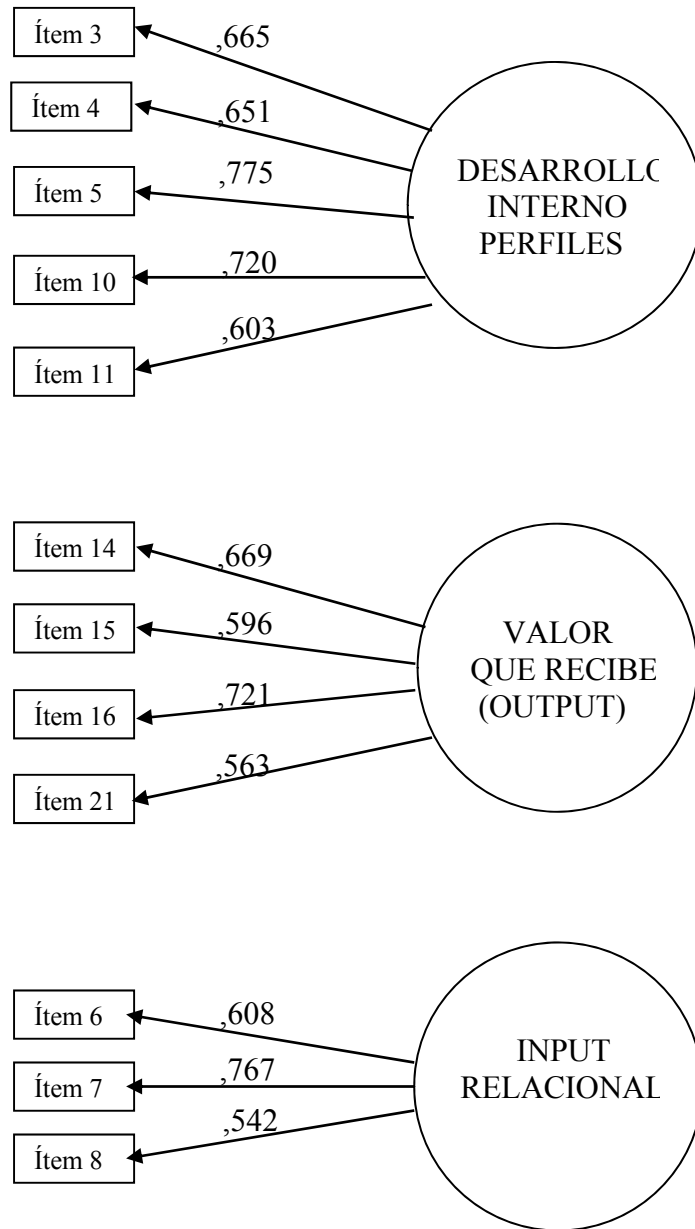


Figura 5.5. Modelo obtenido tras el análisis factorial confirmatorio de primer orden con el AMOS.

El siguiente paso consiste en realizar el confirmatorio de segundo orden, de donde, obtenemos los siguientes resultados tal y como podemos ver en la Figura 5.6.

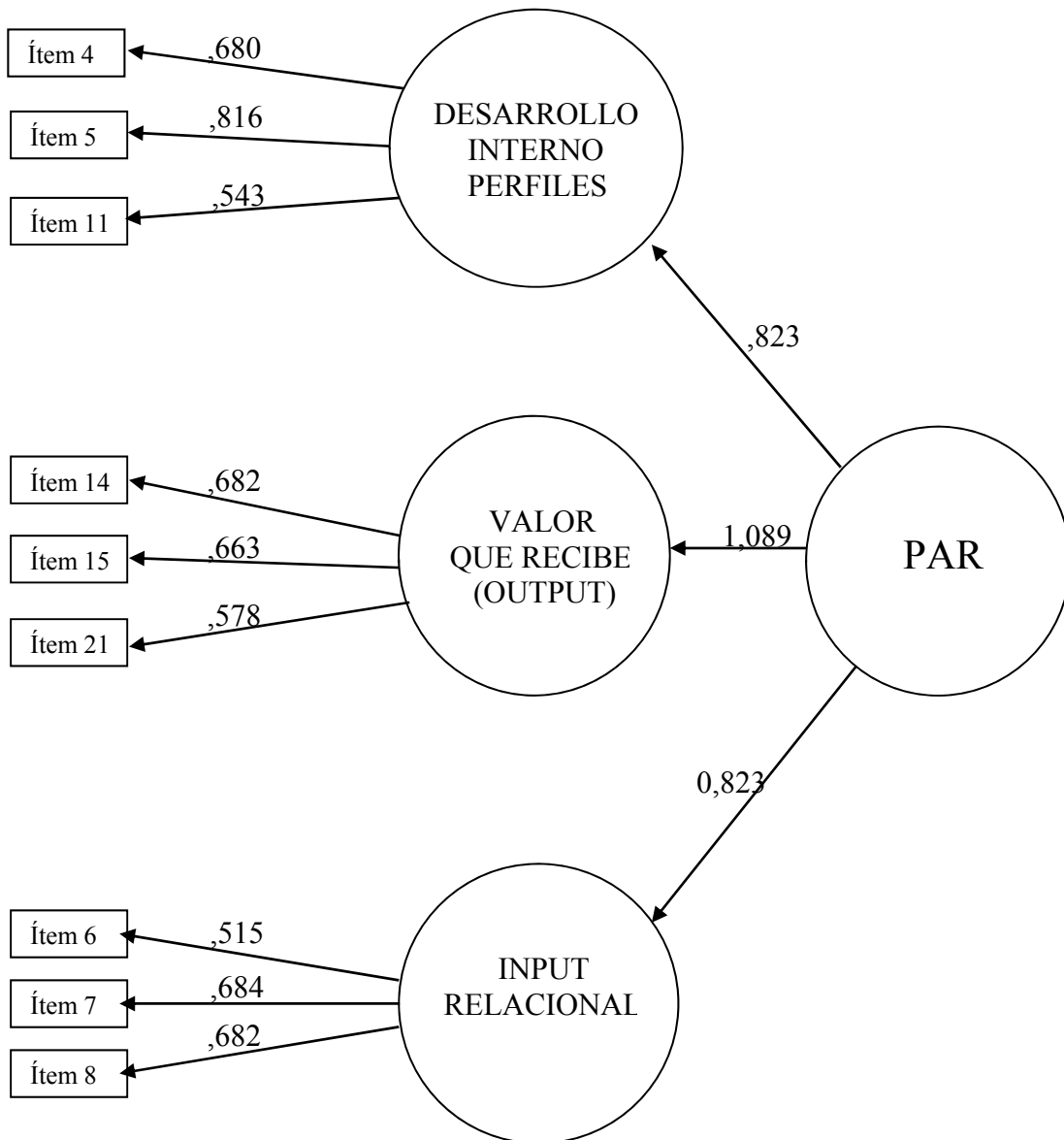


Figura 5.6. Modelo obtenido tras el análisis factorial confirmatorio de segundo orden con el AMOS.

Finalmente al incorporar todos los constructos el resultado se puede ver a continuación:

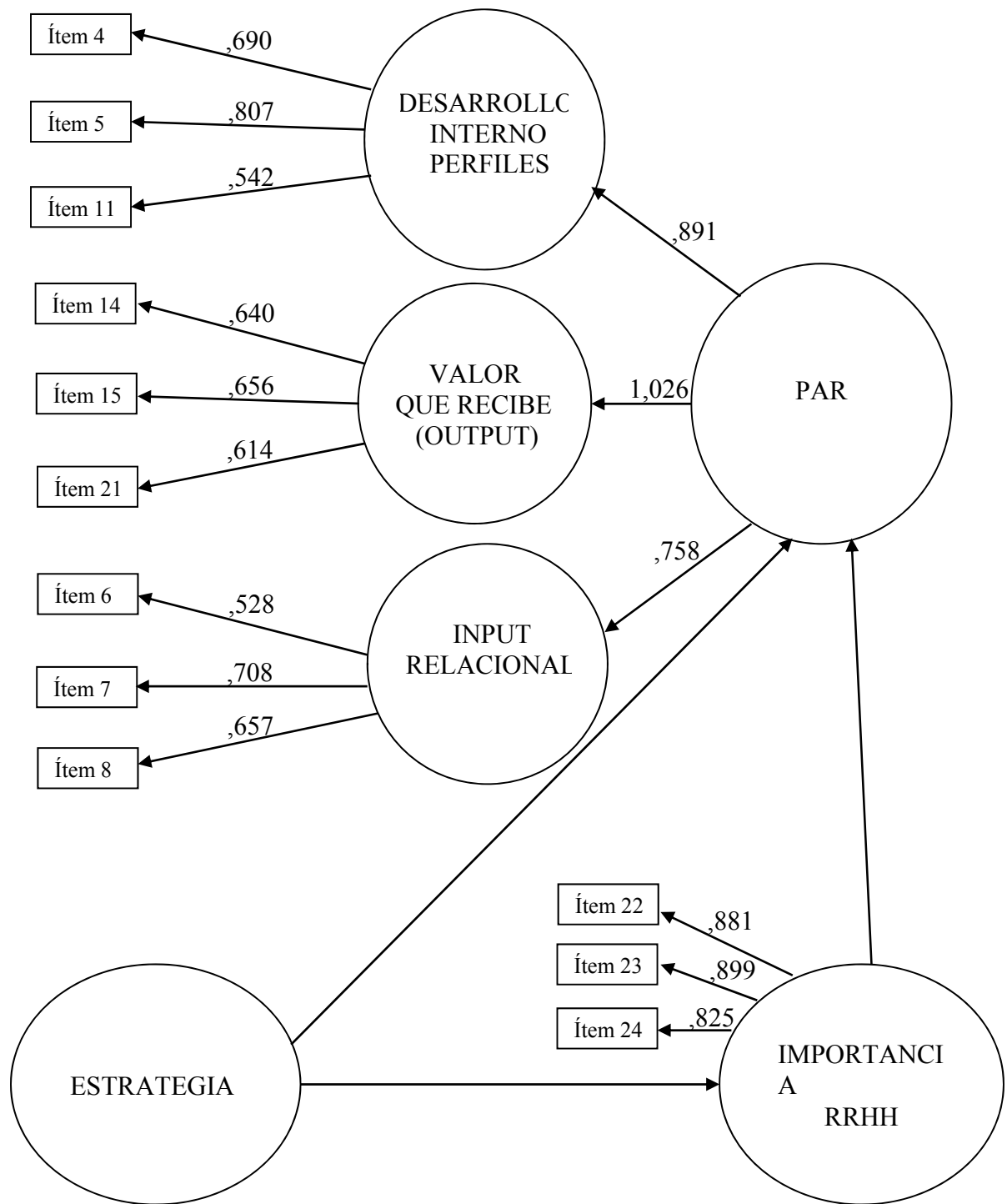


Figura 5.7. Modelo final, obtenido de los resultados del “path analysis”.

Del análisis de este modelo final cabe extraer y explicar los resultados relacionados con las tres variables obtenidas tras realizar el análisis confirmatorio, tal y como, podemos observar en la figura 5.6. La primera variable obtenida es el denominado “Desarrollo interno de perfiles”, que hace referencia a los perfiles de puestos y a la posible elección de candidatos internos frente a los externos, así como a la relación con los empleados. Así esta variable se refiere a la consideración que de los trabajadores tienen, en las Pymes, a nivel interno, priorizando fundamentalmente siempre al trabajador que ya está dentro de la empresa por delante de cualquier otro trabajador que pudiera incorporarse de nuevo a la organización, tal y como podemos observar en la carga factorial del ítem número 5.

La segunda variable que resulta de dicho análisis factorial es la denominada como “Valor que recibe (Output)”, que hace referencia a la recompensa que recibe el trabajador de la empresa. Así esta variable está compuesta por una búsqueda de la equidad externa, la aplicación de recompensas no dinerarias y finalmente por la información que se les da a los trabajadores. De alguna manera podemos entender esta variable como la búsqueda de la motivación del trabajador mediante la combinación de diferentes acciones consideradas como importantes y adecuadas. Si analizamos la carga factorial que cada uno de los ítems, llama la atención el equilibrio existente en el peso de cada uno de ellos, es decir, que se consideran los tres con un grado de importancia similar.

La tercera, y última variable obtenida fruto del análisis factorial es la denominada “Input relacional” y hace referencia a las relaciones internas dentro de la empresa. Los tres ítems que componen esta variable hacen referencia a dichas relaciones, destacando que el primero hace referencia a la existencia de una base de datos para incorporar a trabajadores a los equipos de trabajo y por lo tanto a los que se les pide una determinadas competencias relacionales, el segundo ítem hace referencia a la participación de los empleados, mientras que el tercero hace referencia al trabajo organizado en equipos de mejora, calidad, etc. Analizando la carga factorial destacan sobre todo la relación de los trabajadores que ya están dentro de la empresa tanto a través de su participación como de su pertenencia a los grupos de calidad y mejora.

En resumen las Pymes objeto de análisis en nuestro estudio destacan estas tres variables, que destacan por de alguna manera cubrir los tres aspectos considerados por este tipo de empresa como básicos, una compensación adecuada, unas buenas relaciones internas, es decir, un buen ambiente de trabajo y la posibilidad de crecer dentro de la

empresa. Estos resultados parecen indicar que si el trabajador se siente a gusto vía una recompensa adecuada, vía un buen ambiente de trabajo y a través de poder crecer laboralmente mejorará su rendimiento individual y con éste el rendimiento organizativo.

Tras describir el proceso que hemos seguido, en cuanto a lo que se refiere a los análisis factoriales, y una vez expuestos los principales resultados obtenidos de dicho análisis procedemos a continuación a presentar los principales resultados obtenidos respecto de los factores descriptivos relacionados con la muestra.

5.2. RESULTADOS DESCRIPTIVOS

En las siguientes tablas presentamos los principales resultados relacionados con la muestra objeto de estudio, ya que tal y como afirman Flynn *et al.* (1990), la estadística descriptiva contribuye a facilitar la comprensión de los datos y puede ser adecuada para describir prácticas sectoriales. A continuación presentamos, tal y como ya hemos dicho, dichos resultados relacionados con la estadística descriptiva.

En las siguientes tablas (5.5.a., 5.5.b., 5.6., 5.7., 5.8. y 5.9) presentamos el nivel de implantación de las variables consideradas en la investigación, así como de los principales factores incluidos en cada una de esas variables, así como, la media, desviación típica y significatividad entre otros.

ESTRATEGIA COSTES/DIFER	CASOS	PORCENTAJE
COSTES 3	17	6,0
COSTES 2	22	7,8
COSTES 1	22	7,8
DIFERENCIACIÓN 1	34	12,1
DIFERENCIACIÓN 2	71	25,2
DIFERENCIACIÓN 3	59	20,9
NEUTRO	57	20,2

Tabla 5.5.a. Estrategia implantada por las empresas

ESTRATEGIA	MEDIA	DESVI. TIP	T	GL	SIG (BILATERAL)
ESTRATEGIA	5,41	1,95	46,69	281	,000

Tabla 5.5.b. Estadísticos relacionados con la Estrategia implantada por las empresas

ITEMS	MEDIA	DESVI. TIP	T	GL	SIG (BILATERAL)
ITEM 1	5,84	1,41	71,25	296	,000
ITEM 2	5,76	1,43	69,69	299	,000
ITEM 3	5,30	1,63	56,22	298	,000
ITEM 4	5,49	1,63	58,11	298	,000
ITEM 5	5,31	1,63	56,42	298	,000
ITEM 6	3,55	2,04	29,99	296	,000
ITEM 7	3,64	2,05	30,59	295	,000
ITEM 8	4,19	1,91	37,85	298	,000
ITEM 9	5,34	1,74	53,08	297	,000
ITEM 10	4,85	1,81	46,33	298	,000
ITEM 11	5,43	1,71	55,02	298	,000
ITEM 12	5,98	1,53	67,58	298	,000
ITEM 13	5,49	1,62	58,43	297	,000
ITEM 14	5,08	1,69	51,89	297	,000
ITEM 15	4,46	1,93	39,93	297	,000
ITEM 16	5,22	1,72	52,57	298	,000
ITEM 17	4,47	1,91	39,70	287	,000
ITEM 18	4,46	1,94	39,89	298	,000
ITEM 19	4,90	1,94	43,64	297	,000
ITEM 20	5,12	1,74	50,02	288	,000
ITEM 21	4,74	1,94	42,24	297	,000

Tabla 5.6. Prácticas de Alto Rendimiento (ITEMS)

ITEMS	MEDIA	DESVI. TIP	T	GL	SIG (BILATERAL)
ESTABILIDAD	5,6440	1,32056	73,283	293	,000
SELECCION	4,7914	1,25341	65,545	293	,000
TRABAJOEQUIPO	4,3881	1,53465	48,861	291	,000
RED. DIF. STATUS	5,4158	1,38299	67,260	294	,000
RETRIBUCION	4,9966	1,40354	60,937	292	,000

FORMACION	4,7181	1,63888	48,601	284	,000
INFORMACION	4,9576	1,60543	51,949	282	,000

Tabla 5.7. Prácticas de Alto Rendimiento (VARIABLES)

ITEMS	MEDIA	DESVI. TIP	T	GL	SIG (BILATERAL)
ITEM 1	5,02	1,85	46,71	294	,000
ITEM 2	4,78	1,83	44,81	292	,000
ITEM 3	4,25	1,91	38,22	292	,000

Tabla 5.8. Importancia de los Recursos Humanos (ITEMS)

IMP RRHH	MEDIA	DESVI. TIP	T	GL	SIG (BILATERAL)
ITEM 1	4,67	1,74	45,568	287	,000

Tabla 5.9. Importancia de los Recursos Humanos (VARIABLES)

En la Tabla 5.10. se presenta la correlación entre las distintas variables introducidas en el modelo objeto de estudio.

	MEDIA	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-ESTABILIDAD	5,64	1,95	1								
2-SELECCION	4,79	1,32	,490**	1							
3-TRABAJOEQUIPO	4,39	1,25	,404**	,632**	1						
4-RED. DIF. ESTAT.	5,42	1,53	,613**	,493**	,453**	1					
5-RETRIBUCION	5,00	1,38	,534**	,558**	,575**	,587**	1				
6-FORMACION	4,72	1,40	,326**	,545**	,550**	,349**	,666**	1			
7-INFORMACION	4,96	1,64	,471**	,537**	,504**	,570**	,582**	,623**	1		
8-IMP RRHH	4,67	1,61	,378**	,468**	,517**	,480**	,536**	,542**	,633**	1	
9-ESTRATEGIA	5,41	1,74	,249**	,211**	,223**	,232**	,265**	,226**	,194**	,129*	1

** La correlación es significativa al nivel 0,01

* La correlación es significativa al nivel 0,05

Tabla 5.10. Correlación entre factores

En el siguiente apartado pretendemos introducir los principales características de las escalas de medida que debemos analizar a la hora de justificar los resultados obtenidos.

5.3. PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

Las escalas de medida recogen información de los conceptos teóricos que se evalúan, y están formadas por variables observables y pueden tener varias dimensiones o variables latentes. Las escalas deben cumplir una serie de propiedades relacionadas con la dimensionalidad, la fiabilidad y la validez de cada constructo. Tal y como recomiendan Hair *et al.* (2010) comprobaremos estas propiedades para todas las escalas en nuestro caso Prácticas de Alto Rendimiento, Importancia de los Recursos Humanos y Estrategia.

En primer lugar, la dimensionalidad nos permite asegurar que los factores que forman parte de una determinada variable latente son los adecuados. La fiabilidad permite comprobar si la escala utilizada es buena (consiguiendo que los errores asociados a cada componente de la escala no provoquen desviaciones significativas. Finalmente, la validez confirma que mediante la utilización de unas determinadas escalas logramos medir lo que realmente pretendemos medir tal y como se nos dice en la teoría.

Para realizar todas estas comprobaciones utilizamos el Análisis Factorial Confirmatorio (Hair *et al.*, 2010, Mallén, F., 2011; Gaskin, J., 2012).

Para realizar el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) utilizaremos, tal y como ya hemos explicado anteriormente en el presente capítulo, la técnica de análisis de ecuaciones estructurales (AMOS 19). El AFC pretende realizar una estimación de las relaciones entre las variables latentes objeto de estudio y los ítems utilizados para su medición. Mientras que en el análisis factorial exploratorio se pueden tomar decisiones a posteriori el AFC requiere que se definan previamente los factores incluidos en cada constructo, así como, las variables que forman parte de cada uno de esos factores (Barrio & Luque, 2000).

5.3.1. ANALISIS DE LA DIMENSIONALIDAD

Para comprobar la dimensionalidad de las escalas que hemos incluido en nuestro modelo procederemos por pasos de manera que en primer lugar analizaremos la unidimensionalidad de la Estrategia y de la Importancia de los Recursos Humanos para en segundo y último paso comprobar la dimensionalidad de la escala denominada PAR.

El objetivo de este análisis es comprobar si los ítems utilizados para medir cada factor representan el concepto teórico que pretendemos analizar. De no existir una única dimensión tendríamos más de un valor para representar el valor de la escala (Venkatraman, 1989).

A) Análisis de la unidimensionalidad de las escalas de medida de la Estrategia y de la Importancia de los Recursos Humanos

Mediante el análisis factorial confirmatorio (Hair *et al.*, 2010) podemos establecer a priori la cantidad de variables latentes y sus relaciones con las variables observables. En la figura 5.8 podemos observar tanto los constructos como los ítems que los componen y para los que vamos a estudiar la unidimensionalidad.

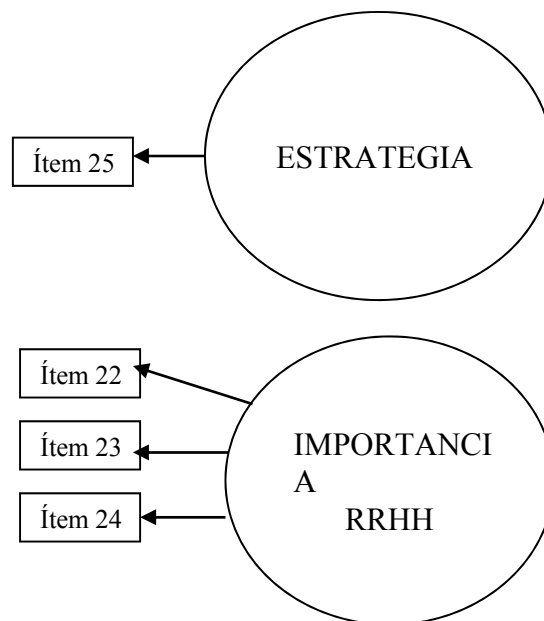


Figura 5.8. Variables e ítems utilizados para su medición.. Fuente: Elaboración propia

Los ítems de cada una de las variables que se presentan en la Figura 5.8. pueden consultarse en el Apéndice (al final del presente documento).

Para comprobar la bondad del ajuste siguiendo las directrices de Hair *et al.* (2010) hemos utilizado las siguientes medidas:

- a) Medida absoluta de ajuste: para ello utilizamos el valor del estadístico chi-cuadrado.
- b) Medida incremental del ajuste: utilizamos el índice del ajuste normalizado de Bentler-Bonett (1980) (BBNFI). El valor de este índice debe ser superior a 0,90. Este valor indica que las relaciones en nuestro modelo son mejores que las que se pueden producir en un modelo nulo.
- c) Medida de ajuste de la parsimonia: que permite conocer el número de coeficientes necesarios para lograr el ajuste perseguido evitando introducir coeficientes innecesarios. Para ello utilizamos el parámetro obtenido de dividir el valor de chi-cuadrado por los grados de libertad (Jöreskog, 1969). Este índice debe arrojar valores entre 1 y 2 aunque se aceptan valores hasta 5.

CONSTRUCTO	S-BChi2	g.l.	Chi2/g.l.	p-valor	CFI	RMSEA	BBNFI
IMP RRHH	,21	5	0,04	<0,001	1	0,000	1
ESTRATEGIA	0,193	1	0,193	,660		0,000	

Tabla 5.11. Unidimensionalidad de las escalas de medida. Fuente: Elaboración propia

En nuestro modelo de análisis los resultados obtenidos son los siguientes:

Los valores obtenidos para la variable “IMP RRHH” verifica la unidimensionalidad del constructor Importancia de los Recursos Humanos. Así tal y como podemos comprobar en la Tabla 5.11. El valor de p asociado al estadístico chi-cuadrado es inferior a 0,001 al igual que el RMSEA es inferior a 0,05 (valor entendido como óptimo). Respecto al resto de parámetros son de 1 con lo que el resultado es perfecto. En el caso de la variable “Estrategia”, esta solo está compuesta de un único ítem que confirma la unidimensionalidad, dado que el p-valores es superior a 0,05 y el resto de parámetros o indicadores son buenos.

5.3.1.1. Análisis de la dimensionalidad de la escala de medida de las prácticas de alto rendimiento

La escala de medida de las Prácticas de Alto Rendimiento es un factor de segundo orden compuesto por las siguientes dimensiones o factores:

- 1) DESARROLLO INTERNO DE PERFILES**
- 2) VALOR QUE RECIBE (OUTPUT)**
- 3) INPUT RELACIONAL**

Estos factores los podemos ver representados en la figura 5.9.

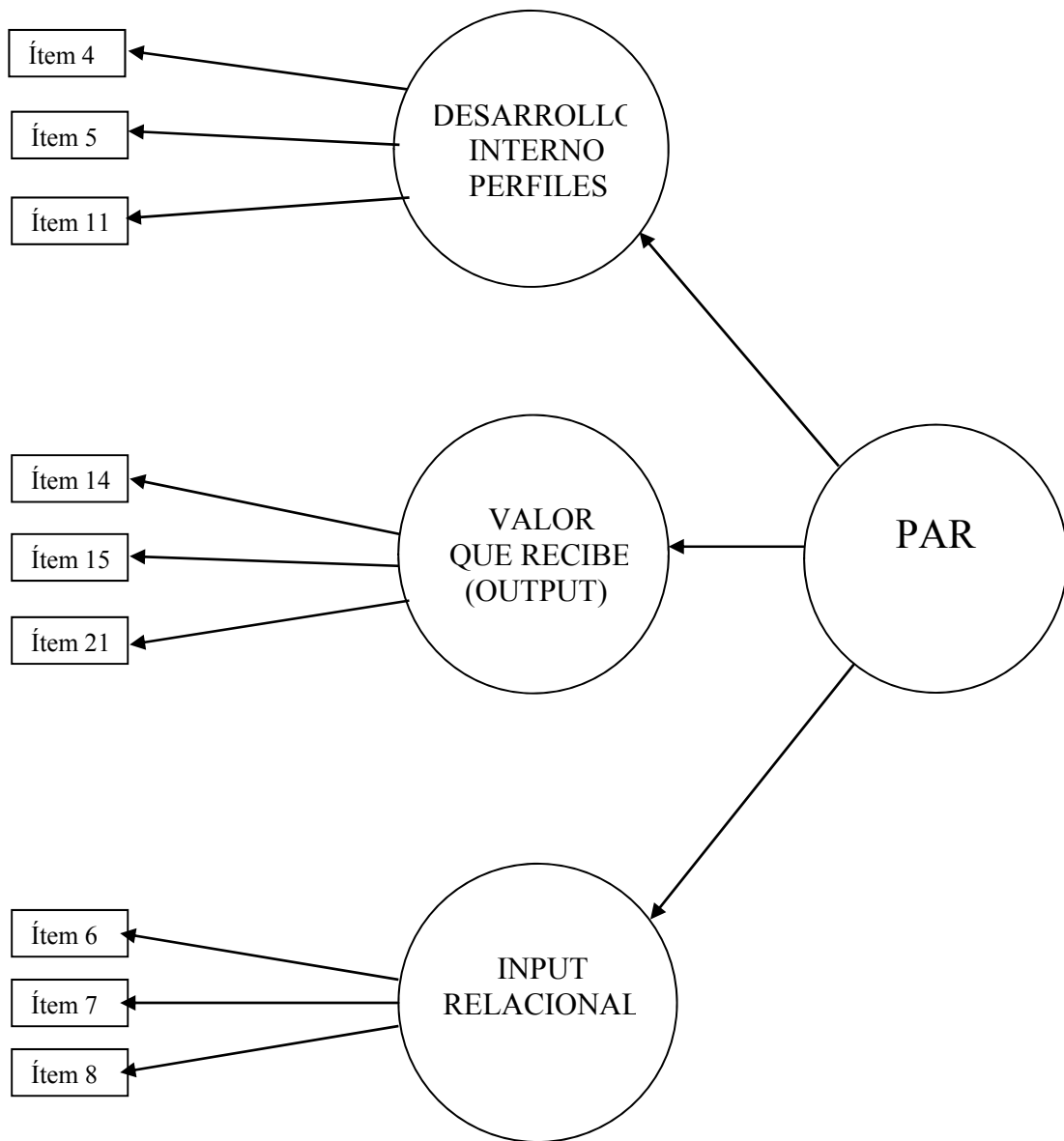


Figura 5.9. Análisis factorial confirmatorio de segundo orden de las PAR. Fuente: Elaboración propia

En primer lugar y como paso previo al análisis de la dimensionalidad del modelo (es decir, a la realización del AFC) deberemos comprobar la unidimensionalidad de cada uno de los tres factores de primer orden. En nuestro modelo este análisis resulta complicado debido a que los tres factores están compuestos por tres ítems y a que tienen 0 grados de libertad. Así por tanto, decidimos tomar la opción de comprobar el modelo de segundo orden (Chiva & Alegre, 2009; Mallen, F., 2011), con el objetivo de comprobar la multidimensionalidad del constructo PAR. Tras realizar el análisis factorial confirmatorio (segundo orden) comprobamos si los ítems tienen cargas factoriales significativas. Finalmente comprobamos si los indicadores de ajuste tienen valores que cumplen los criterios preestablecidos, que confirmen la bondad del ajuste del modelo, así como la unidimensionalidad de la escala propuesta. En la tabla 5.12. podemos ver los resultados de medida obtenida para la escala de las PAR y comprobar la significatividad de todos los ítems y sus cargas factoriales que superan los valores recomendados (Hair *et al.*, 1998). El valor de chi-cuadrado (0,016) es significativo y por tanto rechazamos la hipótesis alternativa para pasar a aceptar la hipótesis nula que nos dice que el modelo se ajusta de forma perfecta. El segundo parámetro a comprobar el RMSEA arroja un valor de 0,071 que es inferior a 0,08. Las medidas de ajuste incremental (BBNFI y CFI) superan ampliamente el 0,90 recomendado en el caso del CFI y está muy cercano a 0,9 en el caso del BBNFI. Finalmente el valor del chi-cuadrado normalizado, está situado entre 1 y 2 que demuestra una vez más el buen ajuste del modelo.

	Estimate	T
VAL RECIB(OUTPUT) <--- PAR	1,089	4,886
DES. INTER PERFILES <--- PAR	,823 ^(a)	
INPUT RELACIONAL <--- PAR	,672	4,028
EQUIDEXTER_1 <--- VAL RECIB(OUTPUT)	,682 ^(a)	
RECNOINER_1 <--- VAL RECIB(OUTPUT)	,663	6,659
INFOSYEXP_1 <--- VAL RECIB(OUTPUT)	,578	5,924
DEPERFPUE_1 <--- DES. INTER PERFILES	,680 ^(a)	
RELESPEINF_1 <--- DES. INTER PERFILES	,543	5,570
PROMINTCAP_1 <--- DES. INTER PERFILES	,816	7,404
BASOLICAND_1 <--- INPUT RELACIONAL	,515 ^(a)	
PROPAREMP_1 <--- INPUT RELACIONAL	,684	4,733
GRUPOTRAB_1 <--- INPUT RELACIONAL	,682	4,731

^(a) Los parámetros estimados están estandarizados y se han especificado también los valores de la t de Student
 Tabla 5.12. Análisis factorial confirmatorio de segundo orden para la escala PAR

BONDAD DEL AJUSTE	S-BChi2	g.l.	Chi2/g.l.	p-valor	CFI	RMSEA	BBNFI	GFI	TLI
PAR	41,225	24	1,718	0,016	0,950	0,071	0,891	0,941	0,924

Tabla 5.13. Indicadores de la bondad del ajuste para el análisis factorial confirmatorio de segundo orden de la escala PAR

En la Figura 5.10 podemos ver las cargas factoriales estandarizadas del modelo de segundo orden así como los resultados de los indicadores de la escala.

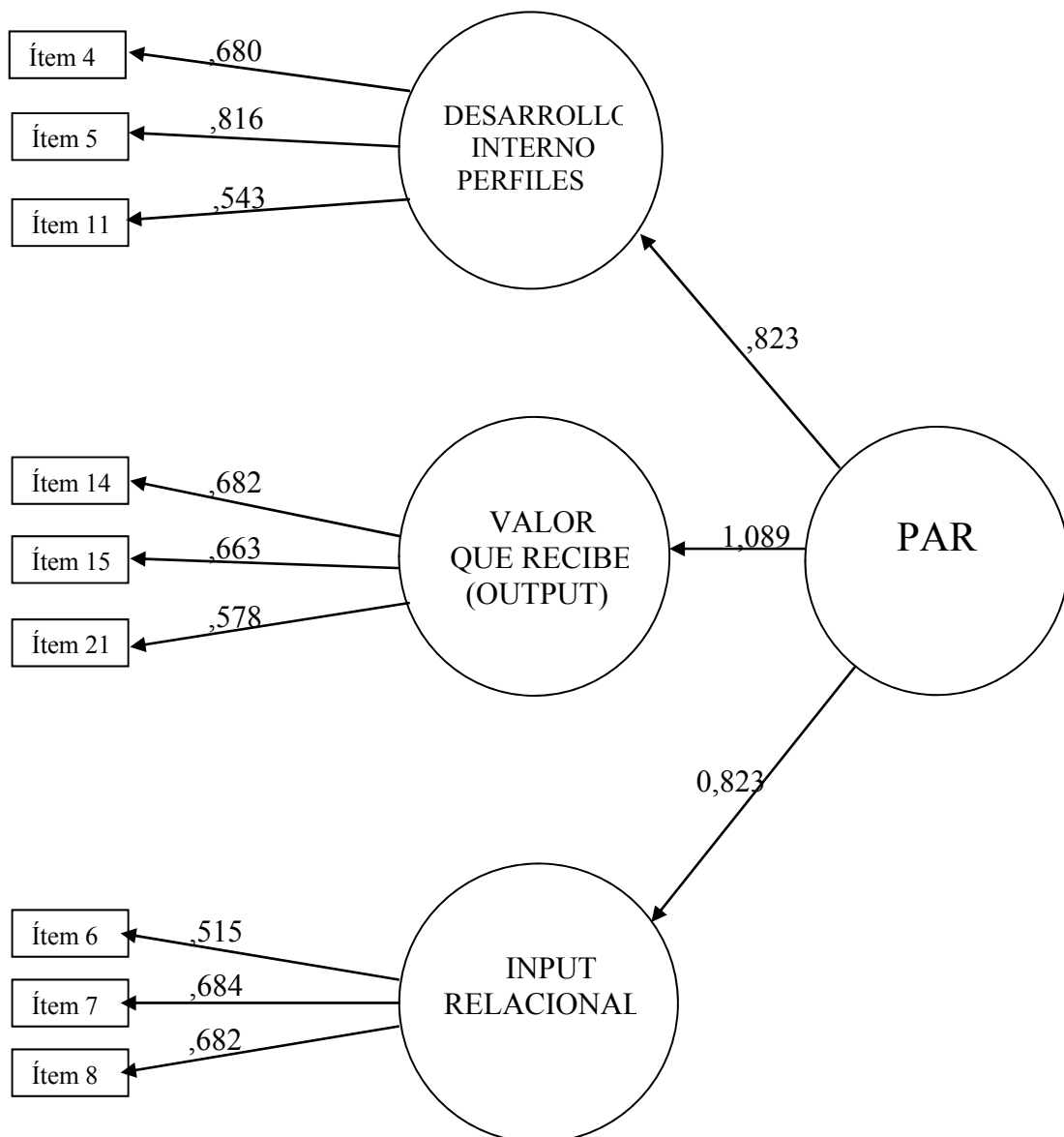


Figura 5.10. Análisis factorial confirmatorio de segundo orden de la escala PAR

5.3.2. FIABILIDAD

La Fiabilidad analiza las propiedades de consistencia y estabilidad de la escala. La consistencia indica que la varianza que explica el factor es mayor que la explicada por su correspondiente error (Bagozzi, 1981); mientras que la estabilidad supone una constancia e inalterabilidad de los datos al aplicarse a diferentes muestras de la población objeto de estudio.

Para medir la fiabilidad utilizaremos tres parámetros:

- a) *El Alfa de Cronbach* (Cronbach, 1951). Este indicador ha recibido numerosas críticas (DeVellis, 1991), por lo que utilizaremos dos medidas más complementarias. Los valores del alfa recomendado son todos aquellos que superen el 0,8, aunque también se aceptan valores cercanos a 0,7 (Nunally, 1978).
- b) *La Fiabilidad compuesta* (Fornell & Larcker, 1981) es una medida que indica la consistencia interna de los indicadores y el grado en que representan la variable latente (Hair *et al.*, 1999). Los valores aconsejados por Hair *et al.* (2010) son aquellos que estén por encima de 0,7. La fiabilidad compuesta se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Fiabilidad compuesta} = \frac{(\sum \text{cargas estandarizadas})^2}{(\sum \text{cargas estandarizadas})^2 + (\sum \text{errores de medida})}$$

- c) *La Varianza media extraída*, que mide la varianza total de los ítems tenida en cuenta por las variables latentes. Los valores aconsejados por Hair *et al.* (2010) son aquellos que estén por encima de 0,5. Se mide mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Varianza media extraída} = \frac{(\sum \text{cargas estandarizadas}^2)}{(\sum \text{cargas estandarizadas})^2 + (\sum \text{errores de medida})}$$

La diferencia entre estas dos últimas medidas reside simplemente en el momento de realizar el cuadrado de las cargas estandarizadas, mientras que en la fiabilidad compuesta se realiza una vez sumadas dichas cargas en la varianza media extraída se realiza antes de proceder a sumar los valores de las cargas estandarizadas.

CONSTRUCTO	Alfa de Cronbach	Fiabilidad Compuesta	Varianza media extraída
IMP RRHH (3 ITEMS)	0,922	0,903	0,756
ESTRATEGIA (1 ITEM)	1	1	1
INPUT RELACIONAL (3 ITEMS)	0,699	0,666	0,403
VALOR Q. RECIBE (OUTPUT) (3 ITEMS)	0,686	0,673	0,407
DESARROLLO INTERNO PERFILES (3 ITEMS)	0,696	0,725	0,474
PAR (3 VARIABLES)	0,905	0,904	0,763

Tabla 5.14. Fiabilidad de las escalas de medida

Los resultados son satisfactorios en general, aunque si bien es cierto que los valores de la Fiabilidad compuesta y de la Varianza media extraída están por debajo de lo recomendado, aunque no es menos cierto que algunos autores (Gaskin, J., 2012) recomiendan no tener en cuenta el valor de los factores de primer orden y tan solo tener en cuenta el de segundo orden, y en nuestro caso tal y como podemos observar los de segundo orden (PAR) son buenos.

Así los resultados obtenidos para las tres medidas son excelentes (si excluimos tal y como comentábamos los de primer orden es decir, la estabilidad, la motivación y la participación) el alfa de Cronbach está por encima de 0,8 mientras que la fiabilidad compuesta obtenida en todos los casos está por encima del 0,7, finalmente la varianza media extraída está por encima de 0,5.

5.3.3. VALIDEZ DE CONTENIDO, CONVERGENTE Y DISCRIMINANTE

La validez de las escalas de medida, tal y como ya hemos dicho anteriormente, nos dará información acerca de si realmente estamos midiendo aquello que pretendemos medir con la precisión que nos da la fiabilidad de la escala. Para comprobar la validez utilizaremos tres indicadores: la validez de contenido, la validez discriminante y la validez convergente.

5.3.3.1. Validez de contenido

La validez de contenido es una medida subjetiva (Bollen, 1989) que justifica el investigador basándose en la literatura para justificar con argumentaciones teóricas el uso de los instrumentos de medida son los correctos para medir las relaciones entre variables que pretendemos medir. Para ello como es obvio se han utilizado escalas, argumentaciones teóricas y estudios empíricos previos.

Todos los ítems incluidos en nuestras dimensiones provienen de estudios anteriores de Luna-Arocas & Camps, 2008 y Camps & Luna-Arocas, 2012) que se basaron en estudios previos de Pfeffer (1998). Así las variables introducidas dentro de la escala de las PAR provienen de los estudios de Pfeffer tal y como hemos comentado anteriormente mientras que los ítems introducidos en cada una de esas variables han sido extraídos de estudios anteriores de Luna y Camps. Para la variable Importancia de los Recursos Humanos y Estrategia nos hemos basado también en estudios anteriores de los citados autores.

5.3.3.2. Validez convergente

La validez convergente se produce cuando diferentes medidas que miden los mismos conceptos están correlacionadas entre sí (Churchill, 1979, Hair *et al.* 2010). Para analizar la validez convergente utilizaremos las siguientes:

- 1) El índice normalizado de Bentler-Bonett (BBNFI) cuyo valor debe ser superior a 0,90 demostrando así la fuerte validez convergente de la muestra estudiada. El BBNFI relaciona el valor de chi-cuadrado del modelo nulo con el del modelo especificado. La fórmula sería la siguiente:

$$\text{BBNFI} = (\text{Chi-cuadrado Modelo Nulo} - \text{Chi-cuadrado Modelo propuesto}) / \text{Chi-cuadrado Modelo Nulo}$$

- 2) El estudio de las cargas factoriales de cada uno de los ítems introducidos en las diferentes escalas (Anderson & Gerbin, 1988). Para ello, se exige que las cargas sean significativas y tengan un valor superior de 0,4 (Hair *et al.*, 1999) con unos valores t asociados superiores a 1,96.

En nuestro caso todos los valores de BBNFI son superiores o muy cercanos a 0,9 como podemos ver en las tablas 5.11. y 5.13. En la tabla 5.15. podemos ver las cargas factoriales de cada escala.

CONSTRUCTO	VARIABLE	CARGA FACTORIAL	T
IMP RRHH	ITEM 22	0,684 (1)	
	ITEM 23	0,806	13,606
	ITEM 24	0,777	12,401
ESTRATEGIA	ITEM 25		
INPUT RELACIONAL (3 ITEMS)	ITEM 6	0,266 (1)	
	ITEM 7	0,467	4,733
	ITEM 8	0,465	4,731
VALOR Q. RECIBE (OUTPUT) (3 ITEMS)	ITEM 14	0,465 (1)	
	ITEM 15	0,440	6,659
	ITEM 21	0,334	5,924
DESARROLLO INTERNO PERFILES (3 ITEMS)	ITEM 4	0,463 (1)	
	ITEM 5	0,666	5,570
	ITEM 11	0,295	7,404
PAR (3 VARIABLES)	0,905	0,904	

Tabla 5.15. Cargas factoriales y significatividad de las mismas (t Student)

(1) El valor del parámetro se ha igualado a 1 para fijar la escala de la variable latente. Los parámetros estimados están estandarizados. Todos los parámetros estimados son significativos con un nivel de confianza del 95% ($t > 1,96$).

Todos nuestros parámetros son superiores a 0,4 salvo en tres ítems donde están cercanos a ese parámetro. Ahora bien si consideramos lo anteriormente expuesto los parámetros de primer orden no se deben tener en cuenta cuando aparece una variable de segundo orden (Gaskin, 2012).

5.3.3.3. Validez discriminante

La validez discriminante se utiliza para comprobar hasta qué punto dos escalas utilizadas para medir variables similares están relacionadas. Una elevada validez discriminante significa que una variable es única y recoge fenómenos que no recogen otras variables. La única variable multidimensional que existe en nuestro estudio es la referida a las PAR (Prácticas de Alto Rendimiento). El objetivo que perseguimos es comprobar si cada uno de los componentes de nuestra escala mide aspectos diferentes relacionados con la escala sobre las PAR.

Con la finalidad de comprobar la validez discriminante utilizamos dos métodos:

- a) Analizar las correlaciones entre las tres variables que forman la escala de las Prácticas de Alto Rendimiento según los planteamientos de Fornell & Larcker (1981). El análisis de las correlaciones debe arrojar valores de coeficientes de correlación inferiores a 0,90 y que sean estadísticamente significativos. Si es así significará que la información aportada por las variables es diferente. En la tabla 5.16., podemos observar los resultados de las correlaciones obtenidas que nos servirán para comprobar dicha validez discriminante.

	DES INT PERFIL	VAL REC (OUTPUT)	INPUT RELACION
DES INT PERFIL	1		
VAL REC (OUTPUT)	0,897	1	
INPUT RELACION	0,553	0,732	1

Tabla 5.16. Evaluación de la validez discriminante: correlación entre las dimensiones de las PAR. Todas las correlaciones son significativas con $p < 0,001$.

Tal y como podemos observar en la tabla 5.16., las correlaciones son en todos los casos inferiores a 0,9 por lo que explican aspectos diferentes del constructo.

- b) La varianza media extraída: en nuestro caso la varianza media extraída no supera el 0,5 ahora bien la de segundo orden lo supera holgadamente como hemos visto con anterioridad.

Los resultados los podemos comprobar en la tabla 5.17., que a continuación presentamos.

	DES INT PERFIL	VAL REC (OUTPUT)	INPUT RELACION
DES INT PERFIL	(0,474)		
VAL REC (OUTPUT)	0,822	(0,407)	
INPUT RELACION	0,293	0,539	(0,403)

Tabla 5.17. Evaluación de la validez discriminante: varianza media extraída y correlación al cuadrado entre las variables de la escala de PAR.

En la diagonal principal, entre paréntesis podemos ver la varianza media extraída para cada constructo. El resto de elementos de la matriz representan la correlación al cuadrado entre los diferentes constructos utilizados en la investigación.

En nuestro caso y a pesar del resultado de la varianza media extraída podemos confirmar la validez discriminante tal y como ya hemos comentado.

5.4. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Para comprobar nuestras cuatro hipótesis procederemos de forma sistemática. Así en primer lugar comprobaremos la Hipótesis 1 que hace referencia a la relación entre la Estrategia y las Prácticas de Alto Rendimiento. Comprobaremos así si con nuestros datos la elección de la Estrategia condiciona la aplicación de las PAR o no y si ese condicionamiento es significativo o no.

A continuación, y de forma análoga, comprobaremos la Hipótesis 2 que hace referencia a la posible relación entre la Estrategia y la Importancia de los Recursos Humanos. De esta forma comprobaremos si con nuestra muestra se produce una relación significativa entre la elección de la Estrategia y la Importancia concedida a los Recursos Humanos.

En tercer lugar comprobaremos la Hipótesis 3 que hace referencia a la relación entre la Importancia concedida a los Recursos Humanos y el uso de las Prácticas de Alto Rendimiento.

Finalmente comprobaremos la Hipótesis 4 que hace referencia al modelo mediador en sí y que viene a decir, que en el caso de la relación entre la Estrategia y las Prácticas de Alto Rendimiento la Importancia de los Recursos Humanos actúa como variable mediadora, es decir, que la relación entre la Estrategia y las PAR se ve modificada, en el sentido ya explicado en anteriores apartados, por la inclusión de la Importancia de los Recursos Humanos.

5.4.1. EFECTO MEDIADOR DE LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA RELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA Y LAS PAR

Para verificar la existencia del efecto mediador que tiene la Importancia que para la empresa tienen los Recursos Humanos sobre la relación entre la Estrategia y las Prácticas de Alto Rendimiento (Hipótesis 4), tal y como hemos descrito en el capítulo 4 se deben cumplir una serie de condiciones que explicaremos a continuación:

- 1) La estrategia debe predecir de forma significativa el uso de Prácticas de alto rendimiento (Hipótesis 1). En la figura 5.11., podemos comprobar la relación directa entre nuestra variable dependiente e independiente.

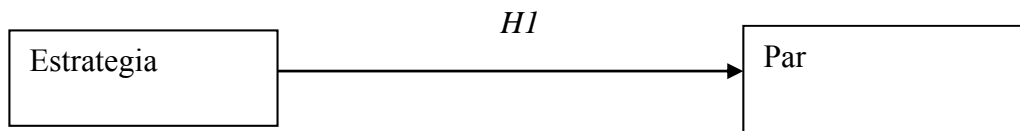


Figura 5.11. Modelo de efecto directo: relación entre la Estrategia y las PAR.

Tras realizar los diferentes análisis path necesarios y una vez comprobados los resultados obtenidos llegamos a la conclusión de que la primera relación causal en este modelo de mediación parcial es significativa. La Estrategia tiene una relación significativa con las Prácticas de Alto Rendimiento.

BONDAD DEL AJUSTE	S-B χ^2	g.l.	$\chi^2/g.l.$	p-valor	CFI	RMSEA	BBNFI	GFI	TLI
ESTR-PAR	47,1	32	1,472	0,001***	0,957	0,058	0,881	0,939	0,939

Tabla 5.18. Resultados del efecto directo de la Estrategia sobre las Prácticas de Alto Rendimiento

Chi-cuadrado(Grados de Libertad χ^2 (g.l.))	Estimate	Desviación típica (S.E.)	P Nivel de significatividad
47,1(32)	0,162	0,050	0,001***

Tabla 5.19. Resultados del efecto directo de la Estrategia sobre las Prácticas de Alto Rendimiento

Así tal y como podemos comprobar en los resultados presentados en las diferentes tablas todos los parámetros son buenos excepto el BBNFI que está muy cercano al 0,9 recomendado.

- 2) Debe existir una relación causal entre la estrategia y la importancia de los Recursos humanos, hasta el punto de que variaciones en la estrategia acarreen como consecuencia variaciones significativas en la importancia de los Recursos humanos (Hipótesis 2).

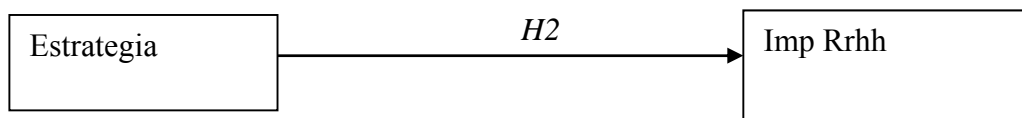


Figura 5.12. Relación entre la Estrategia y la Importancia de los RRHH.

Tras realizar los diferentes análisis path necesarios y tras analizar los resultados obtenidos llegamos a la conclusión de que la primera relación causal en este modelo de mediación parcial es significativa. La estrategia tiene una relación significativa con las Importancia de los Recursos Humanos, tal y como podemos comprobar en las Tablas 5.20., y 5.21.

BONDAD DEL AJUSTE	S-Bχ^2	g.l.	$\chi^2/g.l.$	p-valor	CFI	RMSEA	BBNFI	GFI	TLI
EST-IMPR	1,8	2	0,9	0,009***	1	0,000	0,994	0,994	1,002

Tabla 5.20. Resultados del efecto de la Estrategia sobre la Importancia de los Recursos Humanos

Chi-cuadrado(Grados de Libertad)	Estimate	Desviación típica (S.E.)	P Nivel de significatividad
χ^2 (g.l.)			
1,8(2)	0,184	0,071	0,009***

Tabla 5.21. Resultados del efecto directo de la Estrategia sobre las Prácticas de Alto Rendimiento

- 3) Variaciones significativas en la Importancia de los Recursos Humanos influyen significativamente en variaciones en el uso de las Prácticas de Alto Rendimiento (Hipótesis 3).

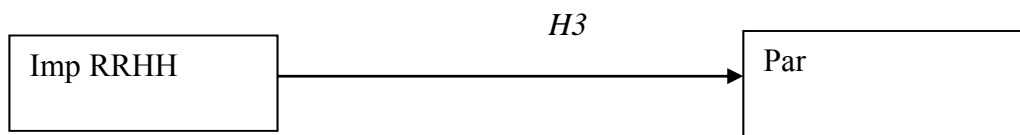


Figura 5.13. Relación entre la Importancia de los RRHH y las PAR.

Tras realizar los diferentes análisis path y tras analizar los resultados obtenidos llegamos a la conclusión de que la primera relación causal en este modelo de mediación parcial es significativa. La Importancia de los Recursos Humanos tiene una relación significativa con las PAR. Los resultados están recogidos en las tablas 5.22. y 5.23.

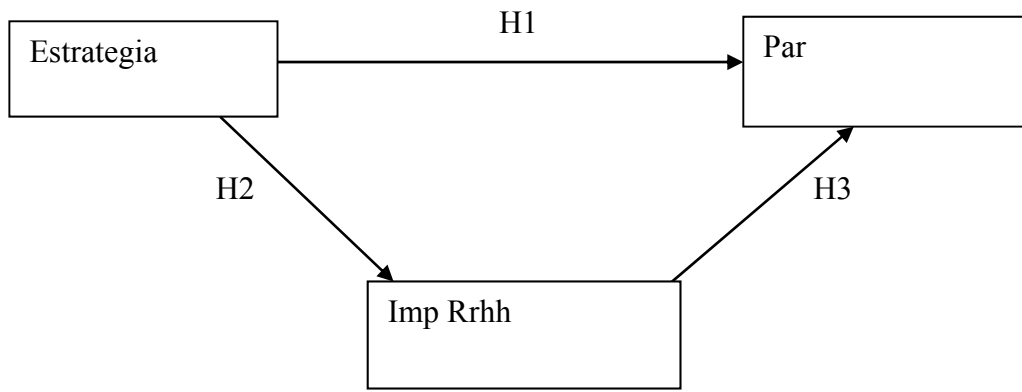
BONDAD DEL AJUSTE	S-B χ^2	g.l.	$\chi^2/g.l.$	p-valor	CFI	RMSEA	BBNFI	GFI	TLI
IMPR-PAR	76,3	50	1,526	0,010***	0,963	0,061	0,901	0,917	0,951

Tabla 5.22. Resultados del efecto de la Importancia de los Recursos Humanos sobre las PAR

Chi-cuadrado(Grados de Libertad) χ^2 (g.l.)	Estimate	Desviación típica (S.E.)	P Nivel de significatividad
76,3(50)	0,495	0,075	0,010***

Tabla 5.23. Resultados del efecto de la Importancia de los Recursos Humanos sobre las PAR

- 4) Si la importancia de los recursos humanos es un mediador total de la relación entre la estrategia y el uso de Prácticas de alto rendimiento, entonces el efecto de la estrategia cuando controlamos la importancia de los recursos humanos debería ser cero. De no ser así, y si lo que se pretende es buscar un efecto de mediación parcial, como ocurre en nuestro caso, el efecto anteriormente citado debería simplemente reducirse y no necesariamente ser cero. La Figura 4 muestra este efecto (Hipótesis 4).



H4: Modelo de Mediación

Figura 5.14. Modelo de mediación. Papel mediador de la Importancia de RRHH en la relación entre la Estrategia y las PAR.

Tras realizar los análisis factoriales y regresivos necesarios y tras analizar los resultados obtenidos llegamos a la conclusión de que la primera relación causal en este modelo de mediación parcial es significativa. La estrategia tiene una relación significativa con las Importancia de los Recursos Humanos. Los resultados se pueden comprobar en las tablas 5.24. y 5.25.

BONDAD DEL AJUSTE	S-B χ^2	g.l.	$\chi^2/g.l.$	p-valor	CFI	RMSEA	BBNFI	GFI	TLI
MODELO	84,90	60	1,415	0,024***	0,965	0,054	0,893	0,917	0,955

Tabla 5.24. Resultados del efecto de la Importancia de los Recursos Humanos sobre las PAR

Chi-cuadrado(Grados de Libertad)	Estimate	Desviación típica (S.E.)	P
$\chi^2 (g.l.)$			Nivel de significatividad
84,9(60)	0,084	0,037	0,024***

Tabla 5.25. Resultados del efecto de la Importancia de los Recursos Humanos sobre las PAR

Así comparando las dos tablas 5.24. y 5.25., podemos comprobar que el efecto mediador de la Importancia de Recursos Humanos sobre la relación entre la Estrategia y las PAR se producirá si:

- 1) El modelo de mediación parcial explica más varianza en las PAR que el modelo de efecto directo.
- 2) Existe una relación significativa entre la Estrategia y la Importancia de los Recursos Humanos.
- 3) La relación significativa entre la Estrategia y las PAR observada en el modelo de efecto directo, disminuye notablemente o desaparece en el modelo de emdiación parcial.
- 4) Existe una relación significativa entre la Importancia de los Recursos Humanos y las PAR.

En la tabla 5.26. Podemos comprobar todas estas condiciones:

PARAMETRO	MODELO DE EFECTO DIRECTO				MODELO DE MEDIACION PARCIAL			
	Chi2(g.l.)	Estimate	S.E.	P	Chi2(g.l.)	Estimate	S.E.	P
Hipótesis								
Estrategia- PAR	47,1(32)	0,162	0,050	0,001	84,9(60)	0,084	0,037	0,024
Estrategia-IMP RRHH					1,8(2)	0,184	0,071	0,010
IMP RRHH-PAR					76,3(50)	0,495	0,075	0,001

Tabla 5.26. Resultado del modelo de mediación: el papel mediador de la Importancia de Recursos Humanos en la relación entre la Estrategia y las PAR.

En nuestro caso comprobamos las cuatro condiciones:

- 1) El modelo de mediación parcial explica más varianza en las PAR que el modelo de efecto directo (0,335 frente a 0,026).
- 2) En el modelo de efecto parcial, debe haber una relación significativa entre la Estrategia y la Importancia de los Recursos Humanos (0,184, $t = 2,599$, $p < 0,01$).
- 3) La relación significativa entre la Estrategia y las PAR, observada en el modelo de efecto directo, disminuye notablemente o desaparece en el modelo de mediación parcial. Según los resultados obtenidos existe una relación directa, moderada y significativa entre la Estrategia y las PAR (0,162, $t = 3,259$, $p < 0,001$). Este resultado confirma que la Estrategia afecta significativamente a

la aplicación de las PAR. Cuando analizamos esta relación, incluyendo la mediación de la Importancia de los Recursos Humanos, el efecto directo se sitúa en un valor próximo a cero y una significatividad menor a la del efecto directo (0,084, $t = 2,253$, $p = 0,024$) mientras que el efecto indirecto es significativo y relevante (1,8, $t = 2,591$, $p = 0,010$ y 0,487, $t = 6,620$, $p < 0,001$).

- 4) Hay una relación significativa entre la Importancia de los Recursos Humanos y las PAR (0,487, $t = 6,620$, $p < 0,001$).

El uso de múltiples regresiones para estimar un modelo mediador requiere los dos siguientes supuestos (Baron & Kenny, 1986):

- e) Que no exista medida de error en la variable mediadora
- f) y que la variable dependiente no sea la causa de la mediación.

No obstante, tal y como ya hemos comentado, la primera suposición es siempre violada, y en consecuencia, Preacher & Hayes (2004) recomiendan que la validez de la conclusión que uno obtiene sobre la mediación esté determinada tanto por el diseño del estudio como por los criterios estadísticos. Los investigadores sugieren que a la hora de comprobar la mediación “no es necesaria llevar a cabo una regresión jerárquica o paso a paso, o el cálculo de ninguna correlación parcial o semi-parcial (Baron & Kenny 1986). De hecho concluyen que la mediación perfecta se produce cuando la variable independiente no tiene ningún efecto, si la mediadora está controlada, y dado que la variable independiente es asumida como la causante de la mediación, estas dos variables deberían estar correlacionadas. Dada la posible aparición de multicolinealidad, debido a las ya mencionadas correlaciones, y en consecuencia una reducción en la fuerza del test de los coeficientes en la tercera ecuación, el investigador debería examinar, no solo la significatividad de los coeficientes sino, su tamaño absoluto (Preacher & Hayes 2004).

A continuación podemos ver en la figura 5.15. nuestro modelo de mediación parcial de la Importancia de los Recursos Humanos entre la Estrategia y las PAR.

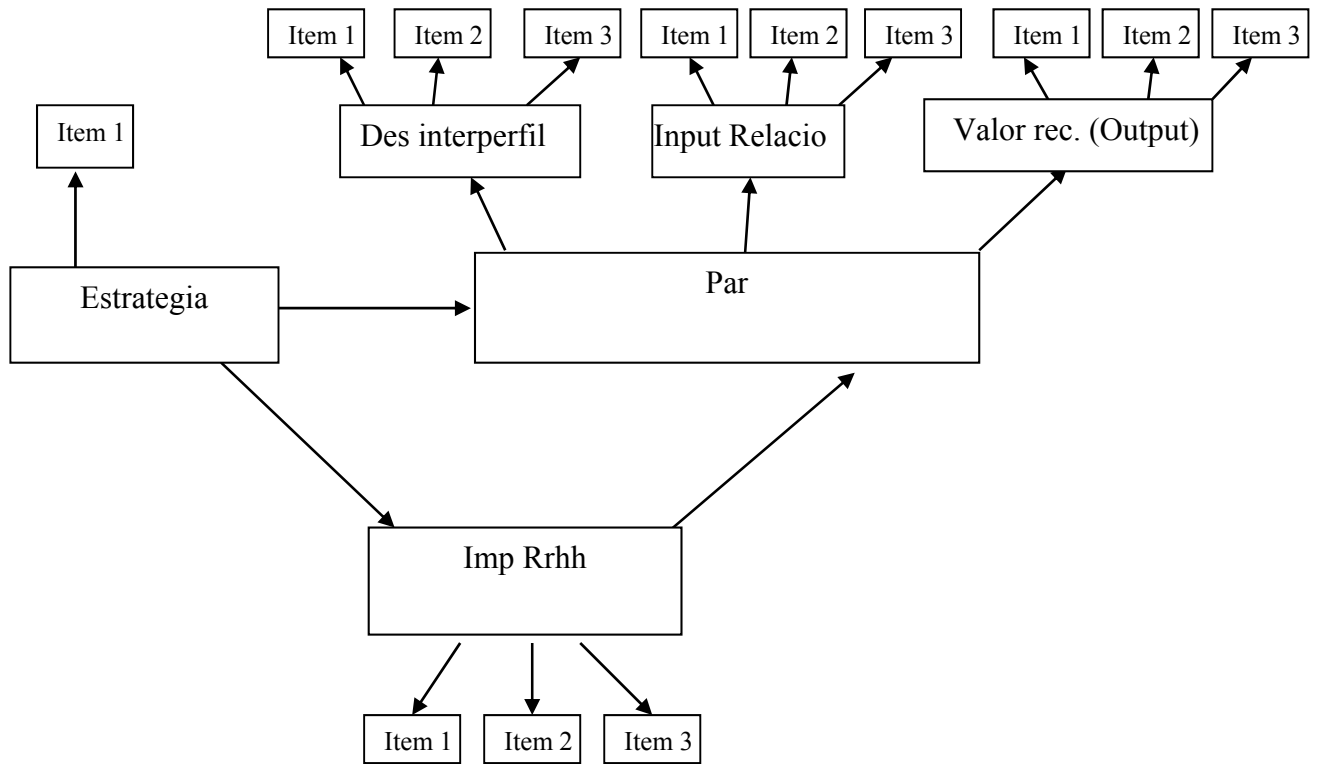


Figura 5.15. Resultado: Modelo de mediación de la Importancia de los Recursos Humanos en la relación entre la Estrategia y las PAR.

CHAPTER 6

CONCLUSIONS

CHAPTER 6. CONCLUSIONS

This chapter begins with a discussion of the outcomes related with the research questions and objective addressed in the introduction of the present study. The step analysed and discussed the different findings on the hypothesis. This includes a discussion of the statistical and practical significance observed in each path analysis as presented in the previous Chapters. It presents explanations relating to the extent to which the proposed hypotheses in the study were supported. It continues with a discussion of the findings related to the mediation hypotheses as proposed. This is followed by the different implications both theoretically and empirically this study could have.

Finally, the chapter provides some light about the limitations this study and possible future research lines.

6.1. DISCUSSION OF OUTCOMES

6.1.1. DISCUSSION OF RESEARCH QUESTIONS AND OBJECTIVES

Along the present study we have tried to answer to the different research questions and objectives presented in the introduction.

First of all we will review the different research questions we formulated on the above mentioned introduction. The first question was related to with the possibility of replicating some of the researches conducted in a single industry to other industries avoiding the focalization in a unique industry. We therefore conducted a multi-industry research and found out that the HPWP where applied independently of the industry where the company belonged to. Our second research question dealt with possible competitive advantage of companies through HR. We gave answer theoretically to this question both in Chapter 2 and 3.

The third and fourth question addressed the different definitions and ways of naming the term HPWP. We defined and reviewed the different appellations of the term in Chapters 2 and 3, arriving to the conclusion both that there is neither a best way of naming it (Mkamwa, 2009) nor a unique definition for HPWP (Boxall & Purcell, 2003; Boxall & Macky, 2009; Mkamwa, 2009). The fifth research question came after the study of the different researches found about HPWP, where we noticed that the amount of practices included in each study varied depending on the theoretical background that

supported the study. So the question was if there were a best number of practices? We concluded in Chapter two and three that this question was really difficult to answer but that we thought that probably Pfeffer's study from 1998 included the most relevant HR dimensions and therefore we considered that it would be good to replicate his study like we argued quoting (Camps & Luna-Arocas, 2012).

The final research question tried to find out if the HPWP could be applied in SME's and by the results we obtained after our analysis (see Chapter 5) we think that they probably can be applied in this kind of companies, although there is still a long way to go.

Respecting the research objectives that we formulated in the introduction we can conclude that HPWP seem to be applied in SME's.

The second question whether Spanish SME's apply a distinct type of HPWP, and it seems to be like that. The results obtained are quite different from the ones obtained by (Pfeffer, 1998; Luna-Arocas & Camps, 2008; Camps & Luna-Arocas, 2012) in large companies. There should be more studies conducted on SME's to be able to arrive to any valid conclusion.

The next research objective addressed the influence of the strategy on HPWP, and we found out some significant influence on our study. This results seem to be consistent with previous studies (Horgan & Mühlau, 2003).

The final objective was to find out if the Importance given to Human Resources mediated the relationship between the Strategy and the HPWP. We checked this out and the results as exposed in Chapter 5 seem to be positive and confirm the important role of this variable in the above mentioned relation.

6.1.2. DISCUSSION OF HYPOTHESIS OUTCOMES

Hypothesis 1 related to the relationship between the Strategy of the Organisation (*Differentiation vs. Costs*) and High Performance Work Practices. The path analysis findings showed a positive association between strategy and HPWP. The multiple regression analysis showed that the standardised coefficient beta (β) for HPWP was .162 ($p < .001$). In practical terms, this meant an increase in the Strategy is associated with an increase in the use of HPWP and this means that approximately 3% of the variance is explained. In other words a differentiation degree of strategy will be related with a more extensive use of HPWP and in opposite terms the use of a cost strategy will

suppose a decrease in the use of HPWP. These findings are consistent with studies conducted by Huselid (1995); Becker & Gerhart (1996); Delery & Doty (1996); Camps & Luna-Arocas (2009). The findings were, therefore, are supportive of Hypothesis 1 in this study that “The use of a differentiation strategy will be positively associated with a more extensive use of HPWP”.

In practical terms, these findings suggest that companies that have implemented a competitive strategy based on differentiation used in a more extensive way the HPWP, and companies that implemented a cost strategy made less use, or even no use, of HPWP. These findings support the theory that the utilisation of HPWP increases employees ability, motivation and opportunity to participate in achieving organisational goals (Bailey, 1993; Appelbaum *et al.*, 2000). Accordingly, these findings accentuate the importance of HPWS in a company’s efficiency and show the role of HPWS in enhancing company benefits. These results should encourage practitioners to adopt these practices in their companies, since there are positive benefits which may accrue from extensive utilisation of HPWS.

Hypothesis 2 related to the relationship between the Strategy of the Organisation (*Differentiation vs. Costs*) and the Importance of Human Resources, where a significant correlation between the two was found. Moreover, path analysis results showed that strategy significantly explained the Importance of Human Resources. The standardised coefficient β for Importance of Human Resources was .184 ($p < .009$). The practical significance of these findings is that a change in one standard deviation in the measure of Strategy is associated with a change of .184 (aprox. 4% of the variance) in the measure of the Importance of Human Resources.

In practical terms, these findings suggest that companies that have implemented a competitive strategy based on differentiation consider Human Resources as more Important, and companies that implemented a cost strategy gave less Importance to Human Resources. These findings are important when they are appraised in the context of labour productivity as an indicator of workforce performance (Delery & Shaw, 2001).

Hypothesis 3 related to the relationship between the Importance of Human Resources and the utilisation of HPWS. This study found a positive correlation between the Importance of Human Resources and HPWS. The standardised coefficient (β) for

HPWS was .495 ($p < .01$), which means a 25% of the variance. Overall, the findings were strong and significant, and were consistent with past research on the relationship between utilisation of HPWS and turnover (Camps & Luna-Arocas, 2009). These findings supported hypothesis 3 which states that ‘The Importance given to Human Resources will be positively associated with an extensive use of HPWS. Companies are also advised that having people motivated and making them feel important is relevant, because losing these employees to competitors is a loss for the companies who might have spent money increasing their skills (Liu *et al.*, 2007). These findings should encourage companies to adopt these practices since they are not only a source of enhancing employees’ knowledge and skills, but they are also a means of encouraging retention of valuable employees. It should be noted however, that making Human Resources feel Important is beneficial to companies only if the workforce in question has the potential to improve its performance. In this case, studies show that HPWS can also be used as a “weed-out mechanism” to get rid of unproductive, resistant or costly employees and get committed ones (Townsend, 2007). These findings strongly suggest that companies should adopt HPWS since they are beneficial to both employers and committed employees. Overall, this study has demonstrated that the correlation and path analyses were consistent with the hypotheses suggested in the literature review.

Hypothesis 4 related to the mediation model where the Importance of Human Resources would act as a mediator variable in the relationship between The Strategy and the use of HPWP. The results for the mediation analysis between employee perceptions of HRM the Strategy and the use of High Performance Work Practices showed that the Importance of Human Resources mediated partially in this relation as hypothesised in this study. The standard coefficient (β) for the direct model was .162 ($p < .001$) while for the mediation model the standard coefficient (β) was .084 ($p < .024$).

The significance of the influence of the strategy on the HPWS decreased notably in the mediation model which means that the Importance of the Human Resources explains some of the variance of this relationship. In practical terms this means that despite we have demonstrated that the strategy has a significant influence on the use of HPWP, there is a significant distance between the formulation of the strategy and the implementation, therefore from an implementation point of view what the mediation results show us is that the decision makers in the company really implement HPWP

when they give a real strong value to Human Resources which would make more predictable the relationship between strategy and HPWP.

These findings have practical implications to the employer because understanding considering the Human Resources as really relevant can aid a company in designing work roles that are not detrimental to both the company and employees.

There was one significant observation in the mediation regressions in this study. The mediator variable had an additive effect whenever it was included in the regression model. One of James & Brett's (1984) conditions for mediation suggests that the mediator should add uniquely to the prediction of the dependent variable in relation to the independent variable.

As a conclusion based on the results obtained from the hypothesis we present the following resume:

- 1) The first analysis path was significant. The **strategy** explained significantly the value given to **HR in SME's**.
- 2) The second path was significant. The **value given to HR** explained significantly the use of **HPWP in SME's**.
- 3) The third path was also significant, therefore the **Strategy** explained significantly the use of **HPWP in SME's**.
- 4) The last condition formulated by Baron & Kenny (1986), to justify the partial or total mediation effect, the effect of the independent variable, in our case, the Strategy on the dependent variable, in our case the HPWP should be reduced to zero or simply be reduced when we introduce the mediator variable (Importance or value given to Human Resources) was also achieved.

6.1.3. CONCLUSION BASED ON THE MEDIATED-MODEL

Overall, based on Baron & Kenny's (1986) conditions and suggestions by Wood *et al.* (2008), this study concludes that the Importance given to Human Resources mediates the relationship between Strategy and HPWP. This conclusion seems reasonable because a mediator variable functions as a necessary condition for an effect between a predictor and a criterion variable to occur (Baron & Kenny, 1986). In this regard, this study suggests that the Importance given to Human Resources is a necessary condition for the use of HPWP.

6.2. POSSIBLE RESEARCH IMPLICATIONS

This chapter reiterates the original research questions and underlines how these questions and the implications that the methodological approach employed could have to the literature.

The main objective of this study was to assess the relationship between the Strategy chosen by the company and the utilisation of HPWS. Literature suggests that “in order to achieve a more realistic assessment of how HRM actually works in practice, it is necessary to ask the organisations themselves what they think and how they perceive HRM practices in their daily lives” (Marchington & Zagelmeyer, 2005).

Theoretically, this study has made use of various theoretical perspectives in analysing the HRM-practices. These theoretical perspectives may have improved our understanding of the association between HRM practices and performance outcomes (despite we haven't studied yet the implications of the appliance of HPWP to performance). This is because the relationship between HRM and performance is not a simple linkage that can exhaustively be explained by a single theoretical approach.

In our study we have tried to analyse as we already mentioned different theoretical approaches as well as the role played by the HR in enterprises.

Numerous reservations have been presented in the literature regarding the theoretical and methodological difficulties which research on the HRM-performance relationship faces in trying to establish causal links between strategic HRM practices and business performance (Guest, 1997; Wright & Gardner, 2003; Huselid *et al.*, 2005; Marchington & Zagelmeyer, 2005; Fleetwood & Hesketh, 2006, 2008; Purcell & Kinnie, 2008). One of the theoretical challenges is the lack of literature on “the theory of SHRM” (Cappelli & Neumark, 2001; Gerhart, 2008; Watson, 2008) and the lack of consensus regarding the mechanism by which HRM practices impact on firm performance (Wright & Gardner, 2003). We have made use as well of the Resource based view to try to explain both the importance of HR and the possible consequences of applying HPWP.

The third chapter focused on the replication of the second chapter but in SME's trying to explain theoretically in this kind of enterprises the possible implications of applying the HPWP and reviewing the main studies on this matter. Employees should not be considered as tools and costs to be avoided by the company, rather they should

be considered as resources and a source of competitive advantage for the benefit of the company.

The mediated path analysis showed that there were indirect effects of the real importance given to HR on HPWS via Strategy. In other words, the real Importance given to HR may influence the relationship between Strategy of the company and the HPWP. In this regard, this can mean that there is a difference between the formulation of the Strategy and the implementation relating to HR, these means that Strategy really influences HPWP when managers in the SME's really consider the HR as Important.

6.2.1. POSSIBLE IMPLICATIONS FOR THEORY AND PRACTICE

The current study provides some understanding of how HPWP are influenced by Strategy, but we believe that it and similar models could serve to guide future research in assessing the effectiveness of HPWP. In fact, major contributors in the field believe that there is still little understanding of the mechanisms through which Strategy influences the use of HPWP (Takeuchi *et al.*, 2007; Mkawa, 2009; Camps & Luna-Arocas, 2012). As we believe there is still a long way to go in this sense, we are especially interested in contributing to this goal through the study of the mediating role that the Importance given to HR plays between Strategy and HPWP, by replicating Pfeffer's (1998) study as well as Luna-Arocas & Camps (2008).

There could be several theoretical and practical implications arising from these findings. They indicate that employers should include greater usage of HPWP in order to realise positive company and employee benefits. The implications for theory may reflect the ability, motivation and opportunity of the workforce to work smart. These findings therefore support the theory that employees knowledge, skills and abilities are a source of competitive advantage and when used well may improve companies efficiency and business performance. Notwithstanding potential limitations regarding generalisation (explored in more detail below), these findings are consistent with research evidence which suggest that companies adopt HRM practices because they produce more output and profit (Kaufman & Miller, 2009).

Similarly, the findings suggest that employers examine the way in which they integrate HPWP, where they should take into account the Importance of the Human Resources as a key variable, to be included, to assure a certain viability. The study has shown that there is a positive correlation between Strategy and HPWP in SME's.

Thus, employers have to adopt HPWP and provide employees with practices that elicit employee discretionary efforts, demonstrating them that they really consider them as key factors or that they really are important. In particular, employers should foster practices that address the manner in which employee get performance feedback, and the way the company communicates with employees.

Other practices that have to be fostered include the compensation as output given to workers, the possibility of developing and therefore growing in the company and the internal relations in the company. This seems to be consistent with the fact that in SME's the working climate is considered as a key factor in order to achieve a better performance.

6. 3. LIMITATIONS OF THE STUDY

Some limitations must be recognized in the present study:

- By using measurement scales to assess the constructs analysed we are assuming certain limitations, such as subjectivity or truthfulness in the answers. Measurement scales are not perfect measurement instruments and have both advantages and disadvantages.
- The study is limited by its cross-sectional design. Although we tested the most plausible directions for the pathways in our model, longitudinal research is needed to assess the direction of causality of the relationships and to detect possible reciprocal processes. We have tried to temper this limitation through attention to theoretical arguments rationalizing the analysed relationships.
- The measurement scales are standard and may not adapt to study the characteristics of complete study.
- Also for using the survey as a data collection form, we may have lost a lot of interesting information that qualitative studies and personal interviews themselves would have obtained. Nor can we know who answered the questionnaire and in what situation, so that the data may not be true.
- The measures of the variables used are through the perception of the respondents themselves. Therefore, these variables have a certain degree of subjectivity (Venkatraman, 1989).
- The research has been carried out in a determinate time point, which makes us lose a lot of information on the results stability over time. Furthermore all

variables may have more impact on HPWP, which has not been taken into account here, since we have not performed a longitudinal study.

- The measurement scale used to assess the constructs analysed was taken from a study with large enterprises and we didn't adapt it to SME's.
- We did not introduce any variable to analyse if the HPWP influence the performance like other studies in large companies did and like other studies on SME's did. We preferred to sacrifice this issue in order to explore the situation and the level of appliance of HPWP and its relation with the strategy, introducing the Real Importance given to Human Resources in this relationship.

To reduce the effect of these limitations we have tried to establish a strong theoretical foundation that reinforces the relationships studied.

6. 4. DIRECTION FOR FUTURE RESEARCH

- Future research could replicate this study in different contexts and with a longitudinal perspective in order to test our results. This study proposes that future research in the HRM-performance relationship be longitudinal because addressing specific causal mechanisms linking major constructs and the appropriate lag period for the effects of HRM practices after their implementation may not be easy to realise with cross sectional research (Chadwick, 2007).
- Further research could replicate the present study using data from a certain sector or even dividing it in different sectors and exploring the possible differences among them.
- This study could be also replicated in other Spanish regions and even in other countries.
- In the case of SME's it could be interesting to use qualitative research methods in order to assess and to deepen in how and why are the HPWP introduced in the companies and why they are not introduced.
- Since we have only been able to explain approximately 25% of the variance there could probably be introduced other variables like the size of the organization and other socio-demographic variables that could explain the relationships that we tried to explore, trying to find out if there are any clusters that would help to implement some actions in companies.

- It could be positive to explore if the actual economic crisis has any influence on this relations and furthermore on the use of HPWP.
- We think that the scale that we used should be adapted to SME's. Therefore it could be positive as we already explain to carry out some interviews in order to be able to adapt it.
- Future research should not underestimate employee perceptions, interpretations, values and experience in exploring the use of HPWS.
- Finally it would be convenient to introduce some performance measures in future researches.

These directions for further research may diminish the limitations of our research and may be a logical step forward in the research process that tries to assess the relationships, influences and connections of the factors that empower the organisations to use HPWP. Furthermore we understand that this Thesis is only a small step in the study of HPWP in SME's and in the introduction of the Real Importance of Human Resources as a mediator factor, that tries to explain the differences between the formulation and the implementation of the Organisation's strategy, concerning to Human Resources.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Abosch, K. S. & Hand, J. S. (1994). *Broad banding design, approaches, and practices*. Scottsdale, AZ: American Compensation Association.
- Abowd, J. M. (1990). Does performance-based managerial compensation affect corporate performance? *Industrial and Labor Relations Review*, 43, 52-73.
- Ackroyd, S. (1995). On the Structure and Dynamics of Some Small, UK-based Information Technology Firms. *Journal of Management Studies* 32(2), 141-61.
- Agarwal, R. & Ferratt, T. W. (2001). Crafting an HR strategy to meet the need for IT workers. *Communications of the ACM*, 44 (7) 58-64.
- Ahire, S. L. & Golhar, D. Y. (1996). Quality management in large vs. small firms. *Journal of Small Business Management*, 34(2) 1-13.
- Ahlstrom, D., Bruton, G. D. & Liu, S. S. (2002). Navigating China's changing economy: strategies for private firms. *Business Horizons*, 43 (1) 5-15.
- Ahmad, S. & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21 (1) 19-43.
- Ahmed, A. (2012). *Human Resource Accounting (HRA): Techniques and Accounting Treatment*. University of Dhaka.
- Ahuja, M. K., Galletta, D. F. & Carley, K. M. (2003) Individual Centrality and Performance in Virtual R&D Groups: An Empirical Study. *Management*, 49 (1) 21-38.
- Akehurst, G., Comeche, J. M. & Galindo, M. A. (2009). Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME. *Small Business Economics*, 32, 277-289.
- Alcázar, F. M., Fernández, P. M. R., & Gardey, G. S. (2005). Researching on SHRM: an analysis of the debate over the role played by human resources in firm success. *Management Review: The International Review of Management Studies*, 16(2) 213-241.
- Alchian, A. A. & Demsetz, H. (1972). Production, information costs and economic organization. *American Economic Review*, 62 (5) 777-795.
- Allen, M., & Wright, P. (2008). Strategic management and HRM. In Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (Eds.) *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- American Accounting Association (1970). *A Statement of Basic Accounting Theory*. Evanston, IL: AAA.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1) 33-46.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Anderson, A. R., Li, J. H., Harrison, R. T. & Robson, P. J. A. (2003). The increasing role of small business in the Chinese economy. *Journal of Small Business Management*, 41 (3) 310-20.
- Andersson, T., Carlsen, J., & Getz, D. (2002). Family business goals in the tourism and hospitality sector: Case studies and cross-case analysis from Australia, Canada and Sweden. *Family Business Review*, 15, 89-106.

- Andrews, A. O. & Welbourne, T. M. (2000). The People/Performance Balance in IPO Firms: The Effect of the Chief Executive Officer's Financial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice* (Fall) 94-106.
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. I. (1984). *Implanting strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice/Hall International.
- APEC (1997). *Helping Your Business Grow: Guide for Small and Medium Enterprises in the Region and Profile of SMEs in APEC Economies*. Singapore: APEC Publications.
- Applebaum, E. & Batt, R. (1994). *The New American Workplace. Transforming Work systems in the United States*. Ithaca, New York: ILR Press.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Aquino, K. (2000). Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style. *Journal of Management*, 26(2) 171-193.
- Aragón, A., Barba, M. I. & Sanz, R. (2003). Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6) 956-980.
- Arbuckle, J. L. (2003). *Amos 5.0*. Chicago, IL: SPSS.
- Argyris, C. (1986). Reinforcing Organizational Defensive Routines: An Unintended Human Resources Activity. *Human Resource Management*, 25(4) 541-555.
- Armstrong, P. (1989). Limits and possibilities for HRM in an age of management accounting. In *New perspectives on Human Resource Management*. J. Storey (ed). London: Routledge.
- Armstrong, P. (1995). Accountancy and HRM. In *Human Resource Management: A Critical Text*. J. Storey (ed). London: Routledge.
- Arocena, P., Núñez I., & Villanueva, M. (2007). The effect of enhancing workers employability on small and medium enterprises: evidence from Spain. *Small Business Economics*, 29, 191-201.
- Arthur, M. B. & Hendry, C. (1990). Human resource management and the emergent strategy of small to medium-sized business unit. *Journal of Human Resource Management*, 1 (3) 233-250.
- Arthur J. B. (1992). The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Mini mills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3) 488-506.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3) 670-687.
- Astley, W. G. & Sachdeva, P. S. (1984). Structural sources of intraorganizational power: A theoretical synthesis. *Academy of Management Review*, 9, 104-113.
- Astrachan, J. H. & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7, 251-262.
- Australian Bureau of Statistics (2002). *Small Business in Australia, 2001*. Cat, Vol. 1321.0. Canberra: ABS.
- Bacon, N., Blyton, P. & Morris, J. (1996). Working in steel: steelmakers attitudes to change 40 years on. *Industrial Relations Journal*, 27(2) 155-165.

- Bacon, N. & Blyton, P. (2005). Worker responses to teamworking: exploring employee attributions of managerial motives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(2) 238-255.
- Bacon, N. & Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: Valuable employees and coercive networks. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1976-1999.
- Bacharach, S. (1999). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review*, 14, 496-515.
- Bae, J. & Yu, G. (2005). HRM configurations in Korean venture firms: resource availability, institutional force and strategic choice perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9) 1759-1782.
- Bagozzi, R. P. (1981). An examination of the validity of two models of attitude. *Multivariate Behavioral Research*, 16, 323-359.
- Bagozzi, R. P., & Fornell, C. (1982) Theoretical concepts, measurements, and meaning. In Fornell, C. (ed.). *A Second Generation of Multivariate Analysis, Vol. II. Measurement and Evaluation*. New York: Praeger
- Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: employee participation and work reform since Hawthorne*. Unpublished work. Teachers College and Conservation of Human Resources, Columbia University.
- Bailey, T., Berg, P. & Sandy, C. (2001). The effect of high performance work practices on employee earnings in the steel, apparel, and medical electronics and imaging industries. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(2) 525-543.
- Baird, L. & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13, 116-128.
- Balkin D. B. & Gómez-Mejía, L. R. (1987). Toward a contingency compensation strategy. *Strategic Management Journal*, 8, 169-182.
- Bantel, K. A. & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10(1) 107-124.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration. *Technology Studies*, 2(2) 285-324.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barnard, C. (1939). *Dilemmas of Leadership in the Democratic Process*. Princeton University Press.
- Barnard, C. (1948). *Organization and Management: Selected Papers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1) 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4) 49-61.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1) 41-56.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading: Addison-Wesley.

- Barney, J. B., Busenitz, L. W., Fiet, J. O. & Moesel, D. D. (1996). New venture teams assessment of learning assistance from venture capital firms. *Journal of Business Venturing*, 11(4) 257-272.
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining a competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1) 31-46.
- Barney, J. B. & Zajac, E. (1994). Competitive organizational behavior: toward an organizationally-based theory of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(4) 175-190.
- Baron, R. (2003). Human resource management and entrepreneurship: Some reciprocal benefits of closer links. *Human Resource Management Review*, 13, 253-256.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6) 1173-1182.
- Baron J. N. & Kreps, D. M. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Barrett, R. (1999). Industrial relations in small firms. *Employee Relations*, 21(3) 1-12.
- Barrett, R. & Khan, Z. (2004). *Small business job quality from employer and employee perspectives*. Proceedings of the 50th Annual ICSB Conference, Washington DC.
- Barrett, R. & Mayson, S. (2005). *Getting and keeping good staff: An analysis of human resource management problems in small firms*. Report to CPA Australia.
- Barrett, R. & Mayson, S. (2006). Exploring the intersection of HRM and entrepreneurship. Guest editors introduction to the special edition on HRM and entrepreneurship. *Human Resource Management Review*, 16, 443-446.
- Barrett, R., Mayson, S. & Warriner, N. (2006). *Growth oriented small firms in Australia: How do they do what they do with human resource management*. Proceedings of the 2nd Annual ACREW Conference, Prato, Italy 1-3 July 2006.
- Barrett, A. & O'Connell, P. J. (2001). Does training generally work? The returns to in-company training. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(3) 647-662.
- Barrett, R. & Rainnie, A. (2002). What's so special about small firms? Developing an integrated approach to analysing small firm industrial relations. *Work, Employment and Society*, 16, 415-432.
- Barrio, S. y Luque, T. (2000). Análisis de las ecuaciones estructurales. En Luque, T. (cord.). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Madrid: Pirámide.
- Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33(4) 411-425.
- Bartel, A. (2000). Measuring the employer's return on investments in training: evidence from the literature. *Industrial Relations*, 39(3) 502-524.
- Bassi, L. J., Ludwig, J., Mc Murrer, D. P. & Van Buren, M. (2002). Profiting from learning: firm-level effects of training investments and market implications. *Singapore Management Review*, 24(3) 61-76.
- Batista, J. M. y Coenders, G. (2000). *Modelos de ecuaciones estructurales*. Madrid: La Muralla/Hespérides.
- Batt, R. (1996). Outcomes of self-directed work groups in telecommunications services. In Voos, P. B. (1996). *Proceedings of the forty-eight annual meeting of the industrial relations research association*. Madison, Wisconsin.

- Batt, R. (2002). Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3) 587-597.
- Bayo Moriones & Merino Díaz de Cerio (2002). Human Resource Management, Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry. *M@n@gement*, 5(3) 175-199.
- Bayraktar, E., Demirbag, M. Lenny Koh S. C., Tatoglu, E. & Zaim, H. (2009). A causal analysis of the impact of information systems and supply chain management practices on operational performance: Evidence from manufacturing SMEs in Turkey. *International Journal of Production Economics*, 122, 133-149.
- Becker, G. (1964). *Human Capital*. New York: Columbia University Press.
- Becker, B. E. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4) 779-801.
- Becker B. E., & Huselid, M. A. (1992). The Incentive Effects of Tournament Compensations Systems. *Administrative Science Quarterly*, 37, 336-50.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Journal*, 16(1) 53-101.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resource management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6) 898-925.
- Begin J. P. (1992). Comparative human resource management (HRM): a systems perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 3(3).
- Begin, J. P. (1993). Identifying Patterns in HRM Systems: Lessons Learned from Organizational Theory. *Research in Personnel and Human Resource Management*, Supplement 3, 3-20.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. B. & Bou-Llugar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 5, 1009–1044.
- Bentler, P. M. & Bonet, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Beoker, W. (1997). Strategic change: the influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*, 40(1) 152-70.
- Berg, P., Appelbaum, E., Bailey, T. & Kalleberg, A. (1996). The performance effects of modular production in the apparel industry. *Industrial Relations*, 35(3) 356-373.
- Biggeri, M., Gambelli, D. & Phillips, C. (1999). Small and medium enterprise theory: evidence for Chinese TVEs. *Journal of International Development*, 11(2) 197-219.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C., Wall, T. & Wood, S. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61(3) 467-501.
- Birley, S. & Westhead, P. (1990). Growth and performance contrasts between types of small firms. *Strategic Management Journal*, 11, 535-557.
- Black, J. A. & Boal, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(Special Issue) 131-148.
- Black, S. E. & Lynch, L. M. (2001). *What's driving the new economy? The benefits of workplace innovation. NBER working paper 7479*.

- Blalock, H. M. (1969). Multiple indicators and the causal approach to measurement error. *American Journal of Sociology*, 75(September) 264-272.
- Blanchard, P. N. & Thacker, J. W. (1999). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practice*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Blasi, J., Kruse, D., Sesil, J., Kroumova, M. & Carberry, E. (2000). *Stock Options, Corporate Performance, and Organizational Change*. Oakland, CA: National Center for Employee Ownership.
- Blili, S. & Raymond, L. (1993). Information technology: threats and opportunities for small and medium-sized enterprises. *International Journal of Information Management*, 13, 439-448.
- Bohlander, G. & Snell, S. A. (2007). *Managing Human Resources, 14th Edition*. Mason, Ohio: South-Western College Publication.
- Bokhari, I. H., Qureshi, T. M. & Hijzi, S.T. (2012). The yes, no decision is easy now: Is human capital accounting challenge for accountants. *African Journal of Business Management*, 6(15) 5281-5287.
- Bollen, K.A. & Stine, R. A. (1992). Bootstrapping Goodness-of-Fit Measures in Structural Equation Models. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 205-229.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variable*. New York: Wiley-Inter-science Publication.
- Bonache, J. y Cabrera, A. (2002). *Dirección estratégica de personas*. Buenos Aires: Prentice-Hall.
- Bonache, J. y Pla, J. (2002). La selección de directivos en las multinacionales: un análisis desde la lógica de la teoría de la internalización. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 337-353.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2) 63-76.
- Bontis, N., Crossman, M. & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows Nick Bontis. *Journal of Management Studies*, 39(4) 437-469.
- Borman, W. C. (1991). Job behavior, performance, and effectiveness. In Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology (2nd ed.)*. 271-326.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3) 67-95.
- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. R. (1997). Measuring Intellectual Capital: Learning from Financial History. *Human Resource Management*, 36(3) 343-356.
- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2) 129-136.
- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E. & Nathan, B. N. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5(4) 35-51.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2) 203-221.
- Bower, G. H. & Hilgard, E. R. (1981). *Theories of Learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Boxall, P. (1995). Building the Theory of Comparative HRM. *Human Resource Management Journal*, 5(5) 5-17.

- Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, 8(3) 265-288.
- Boxall, P. & Macky, K. (2007). High-performance work systems and organizational performance: bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3) 261-270.
- Boxall, P. & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1) 3-23.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brewster, C. (1999). SHRM: The Value of Different Paradigms. *Management International Review*, 39(3) 45-64.
- Brewster, C., Mayrhofer, W. & Morley, M. (2004). *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?* Amsterdam: Elsevier.
- Brewster, C., Sparrow, P. & Harris, H. (2005). Towards a new model of globalizing HR. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6) 949-970.
- Brewster, C., Tregaskis, O., Hegewisch, A. & Mayne, L. (1996). Comparative Research in Human Resource Management: A Review and an Example. *International Journal of Human Resource Management*, 7(3) 585-604.
- Bridges, W. (1994). *Jobshift: how to prosper in a workplace without jobs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Budhwar, S., Luthar, H. K. & Bhatnagar, J. (2006). The Dynamics of HRM Systems in Indian BPO Firms. *Journal of Labor Research*, 27(3).
- Buller, P. F. & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22, 43-56.
- Burchell, B., Lapido, D. & Wilkinson, F. (2002). *Job Insecurity and Work Intensification*. London: Routledge.
- Butler, J. E., Ferris, G. R. & Napier, N. K. (1991). *Strategy and Human Resource Management*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Byrne, B. (2006). *Structural Equation Modeling With Eqs: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Calzarrosa, M. C. & Gellenbe, E. (2004). *Performance tools and applications to networked systems*. Berlín: Springer.
- Camelo, C., Martín, F., Romero, P. M. & Valle, R. (2004). Human resources management in Spain: is it possible to speak of a typical model? *International Journal of Human Resource Management*, 15(6) 935-958.
- Camps, J. & Luna-Arocas, R. (2009). High involvement work practices and firm performance. *International Journal of Human Resources Management*, 20(5) 1056-1077.
- Camps, J. & Luna-Arocas, R. (2011). *The Human Equation under the microscope*. XXI Congreso Nacional de ACEDE, Barcelona.
- Camps, J. & Luna-Arocas, R. (2012). A Matter of Learning: How Human Resources Affect Organizational Performance. *British Journal of Management*, 23(1) 1-21.

- Cappelli, P. (1999). Career Jobs Are Dead. *California management review*, 42(1) 146-167.
- Cappelli, P. & Neumark, D. (2001). Do high-performance work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial & Labor Relations Review*, 54(4) 737-775.
- Cardon, M. S. & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3) 295-323.
- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J. & Taylor, S. (1999). Recruitment in small firms: Processes, methods and problems. *Employee Relations*, 21(3) 236-250.
- Cascio, W. F. (1991). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organisations*. Boston: PWS-Kent.
- Cascio, W. F. (1998). The theory of vertical and horizontal individualism and collectivism: Implications for international human resource management. In Cheng J. L. & Peterson R. B. (Eds.). *Advances in international and comparative management*. Greenwich, CT: JAI Press. 87-103.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M. & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(5-6) 671-95.
- Casson, M. (1982). *The entrepreneur. An economic Theory*. Totowa, NJ: Barnes & Noble Books.
- Cepeda, G. y Roldán, J. (2004). *Aplicando en la práctica la Técnica PLS en la Administración de Empresas*. XIV Congreso Anual de ACEDE.
- Céspedes, J. J. y Sánchez, M. (1996). Tendencias y desarrollos recientes en métodos de investigación y análisis de datos en dirección de empresas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(3) 23-40.
- Clark, T., Gospel, H. & Montgomery, J. (1999). Running on the spot? A review of twenty years of research on the management of human resources in comparative and international perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 10, 520-544.
- Collins, J. C., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resources practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6) 740-751.
- Collis, D. J. (1994). Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, (Supplement S1) 143-152.
- Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4) 118-120.
- Combs, J., Liu, Y., Hall A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effect on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
- Comeche, J. M. (2004). *Factores explicativos de la existencia de emprendedurismo colectivo en las Pyme: Aplicación a las empresas de la Comunidad Valenciana*. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.
- Comeche, J. M. & Loras, J. (2010). The influence of variables of attitude on collective entrepreneurship. *International Entrepreneurship Management Journal*, 6, 23-38.
- Compeau, D. & Higgins, C. (1995). Computer Self-Efficacy: Development of a Measure and Initial Test. *MIS Quarterly*, 19(2) 189-211.
- Cook, D. S. & Ferris, G. R. (1986). Strategic human resource management and firm effectiveness in industries experiencing decline. *Human Resource Management*, 25(3) 441-58.

- Cool, K. Dierickx, I. & Jeminson, D. (1989). Business strategy, market structure and risk-return relationships: A structural approach. *Strategic Management Journal*, 10(6) 507-522.
- Cooke, W. N. (1994). Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance: A Union-Nonunion Comparison. *Industrial and Labor Relations Review*, 47(4) 594-609.
- Cosh, A., Duncan, J. & Hughes, A. (1998). *Investment in Training and Small Firm Growth and Survival: An Empirical Analysis for the UK, 1987-95*. Research Report No. 36, Sheffield, DfEE.
- Craig, J. & Moores, K. (2002). How Australia's Dennis Family Corp. professionalized its family business. *Family Business Review*, 15, 59-70.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Cunningham, L. X. & Rowley, C. (2007). Human resource management in Chinese small and medium enterprises. *Personnel Review*, 36(3) 415-39.
- Curran, J., Blackburn, R. & Woods, A. (1991). *Profiles of the Small Enterprise in the Service Sector*. Kingston: Kingston University, ESRC (Centre for Research on Small Service Sector Enterprise).
- Curran, J. & Stanworth, J. (1979). Self-selection and the small firm worker: a critique and an alternative view. *Sociology*, 13(3).
- Curran, J. & Stanworth, J. (1981). A new look at job satisfaction in the small firm. *Human Relations*, 34(5).
- Cutcher-Gershenfeld, J. (1991). The impact of economic performance of a transformation in workplace relations. *Industrial & Labor Relations Review*, 44(2) 241-260.
- Cuypera, N., Van der Heijden, B. & De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: a matter of psychological contracts? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7) 1486-1503.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of Firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Chadwick, C. (2007). Examining non-linear relationships between human resource practices and manufacturing performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 60(4) 499-521.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: The MIT Press.
- Chaston, I. 1998. Self-managed teams: Assessing the benefits for small service-sector firms. *British Journal of Management*, 9(1) 1-12.
- Chaston, I., Badger, B. & Sadler-Smith, E. (2001). Organizational learning: An empirical assessment of process in small UK manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 39(2) 139-151.
- Chatman, J. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 333-349.
- Chen, C. & Huang, J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance. The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62, 104-114.
- Chen, Y. Y. & Huang, H. L. (2012). Knowledge management fit and its implications for business performance: A profile deviation analysis. *Knowledge-Based Systems*, 27, 262-270.
- Chen, S. C. & Wang, D. (2010). *High Performance Work Systems and Organizational Innovative Capabilities in the PRC: The Mediating Role of Intellectual Capital*. School of Management, Zhejiang University, Hangzhou, PR China

- Chen, H. C., Chu, C. I., Wang, Y. H. & Lin, L. C. (2008). Turnover factors revisited: a longitudinal study of Taiwan-based staff nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 45(2) 277-285.
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2003). Explosive international growth and problems of success amongst small to medium-sized firms in New Zealand. *International Small Business Journal*, 21(1) 5-27.
- Chin, W. W. (1998a). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-15.
- Chin, W. W. (1998b). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, en G.A. Marcoulides (ed.). *Modern Methods for Business Research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher: 295-336.
- Chin, W. W. (2000). *Frequently Asked Questions – Partial Least Squares & PLS-Graph*. Home Page. On-line. <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/plsfaq.htm>
- Chiva, R. & Alegre, J. (2009). Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: an Empirical Assessment in the Ceramic Tile Industry. *British Journal of Management*, 20(3) 323-340.
- Chow, I. H. (2005). High performance work systems in Asian companies. *Thunderbird International Business Review*, 47(5) 575-599.
- Chuang, C. H. & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in Service context: taking care of business by Taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63, 153-196.
- Chuang, C. H., Chen, S. Chuang, C. W. (2013). Human resource management practices and organizational social capital: The role of industrial characteristics. *Journal of Business Research*, 66(5) 678-687.
- Churchill, G. A. Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Churchill, N. C. & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3) 30-50.
- D'Arcimoles, C. H. (1997). Human resource policies and company performance: A quantitative approach using longitudinal data. *Organization Studies*, 18(5) 857-874.
- Daily, C. M., Certo, S.T. & Dalton, D. R. (2000). International experience in the executive suite: the path to prosperity. *Strategic Management Journal*, 21(4) 515-523.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P. & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labour productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1) 135-146.
- Davis, R. C. (1981). *Relating Human Resources Management to Business Strategy*. Proceedings of the Human Resource Policy Institute.
- Davison, B. (2003). Management span of control: how wide is too wide? *Journal of Business Strategy*, 24(4) 22-29.
- De Carolis, D. M. (2003). Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: an analysis of their relationship with firm performance. *Journal of Management*, 29(1) 27-50.
- De Kok, J. M. P. & Uhlander, L. M. (2001). Organizational Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Small Business Economics*, 17(4) 273-291.
- De Kok, J. M. P., Uhlander, L. M. & Thurik, A. R. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44, 441-460.
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4) 949-969.

- Delaney, J., Lewin, D. & Ichniowski, C. (1989). *Human resource policies and practices in American firms*. Washington: U.S. Government Printing Office.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4) 802-835.
- Delery, J. & Shaw, J. (2001). The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension. In Ferris, G. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20. Oxford, UK: Elsevier Science.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Departamento del Trabajo de EE.UU. (1993). *High Performance Work Practices and firm performance*. Washington, DC: US Department of Labor.
- Dermer, J. & Siegel, J. P. (1974). The Role of Behavioral Measures in Accounting for Human Resources. *The Accounting Review*, January, 88-97.
- Dertouzos, M. L., Lester, R. K. & Solow, R. M. (1989). *Made in America, regaining the productive edge*. New York: Harper Perennial.
- Deshpande, S. P. & Golhar, D. Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. *Journal of Small Business Management*, 32(2) 49-56.
- Dessler, G. (2000). *Human resource management* (8th ed.). Upper Saddle: NJ: Prentice Hall.
- De Vellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park, CA: Sage.
- Devins, D. & Johnson, S. (2003). Training and development activities in SMEs: some findings from an evaluation of the ESF Objective 4 Programme in Britain. *International Small Business Journal*, 21(2) 205-18.
- Dewar, R. & Werbel, J. (1979). Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 24, 426-48.
- Diamantopoulos, A. (1994). Modelling with LISREL: A Guide for the Uninitiated. *Journal of Marketing Management*, 10, 105-136.
- Diamantopoulos, A. & Schlegelmilch, B. B. (1994). Liking export manpower to export performance: A canonical regression analysis of European and US data. In Cavusgil, S. T. & Axinn, C. (Eds.). *Advances in International Marketing*, 6, 161-181.
- Dickson, P. H., Weaver, K. M. & Hoy, F. (2006). Opportunism in the R&D alliances of SMES: The roles of the institutional environment and SME size. *Journal of Business Venturing*, 21, 487-513.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12) 1504-1511.
- Dietz, G., Van der Wiele, T., Van Iwaarden, J. & Brosseau, J. (2006). HRM Inside UK Ecommerce Firms: Innovations in the New Economy and Continuities with the Old. *International Small Business Journal* 24(5) 443-70.
- Di Maggio, P. J. & Powell, W. W. (ed.) (1991). *The New Institutionalism and Organizational Analysis*. Chicago, IL and London: University of Chicago Press.
- Dixon, B., Hodgetis, R., Kelmar, J. & Kuratko, D. (1991). *Effective Small Business Management*, 3rd ed., Sydney: Harcourt Brace Jovanovich.

- Doty, D. H. & Glick, W. H. (1994). Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modelling. *The Academy of Management Journal*, 19, 230A.
- Doty, D. H., Glick, W. H. & Huber, G. P. (1993). Fit, Equifinality and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories. *The Academy of Management Journal*, 36, 1196-250.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Dyer, J. H. (1983). Bringing human resource into the strategy formulation process. *Human Resource Management*, 22(3) 257-271.
- Dyer, L. (1984a). Linking human resource and business strategies. *Human Resource Planning*, 7(2) 79-84.
- Dyer, L. (1984b). Studying human resource strategy: An approach and an agenda. *Industrial Relations*, 23 (2) 156-169.
- Dyer, L. (1985). Strategic Human Resources Management and Planning. In Rowland, K.M. & Ferris, G.R. (eds). *Research in Personnel and Human Resource Management*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Dyer, L. & Holder, J. (1988). A strategic perspective of Human Resource Management. In Dyer L. (Ed.). *Human Resource Management: Evolving roles and responsibilities*, 1-35. American Society for Personnel Administration/Bureau of National Affairs. Washington, DC.
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3) 656-670.
- Dyer, J. & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategies and source of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4) 660-679.
- Easton, G. S. & Jarrell, S. L. (1998). The effects of total quality management on corporate performance: An empirical investigation. *Journal of Business*, 71, 253-307.
- Edgar, F. & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures-different results. *Personnel Review*, 34(5) 534-549.
- Edwards, P. & Wright, M. (2001). High-involvement work systems and performance outcomes: The strength of variable, contingent and context-bound relationships. *International Journal of Human Resources Management*, 12(4) 568-585.
- Edwards, P., Gilman, M., Ram, M. & Arrowsmith, J. (2003). Public policy, the performance of firms and the missing middle: The case of employment regulation and role for local business networks. *Policy Studies*, 23, 5-20.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3) 500-507.
- Eisenhardt, K. (1988). Agency-and Institutional-Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation. *The Academy of Management Journal*, 35, 488-511.
- Elmuti, D. (1996). Sustaining high performance through self-managed teams. *Industrial Management*, 38(2) 4-9.
- Elvira, M. & Dávila, A. (2006). Retos emergentes para la investigación de la administración de recursos humanos en América Latina. *Revista de Empresa*, 15 (Enero-Marzo).
- Evans, W. R. & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: the mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5) 758-775.

- Fabling, R. & Grimes, A. (2010). HR practices and New Zealand firm performance: what matters and who does it? *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4) 488-508.
- Falk, R. F., Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. The University of Akron, Akron, Ohio.
- Fama, E. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88(2) 288-307.
- Fama, E. & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26 301-325.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Generale*. Bulletin de la Société de l'Industrie minière, Paris.
- Fayol, H. (1923). *La réforme administrative des PTT*. Tiré à part, Dunod.
- Fernández-Guerrero, R. Revuelto-Taboada, L. & Virginia Simón-Moya, V. (2012). The business plan as a project: an evaluation of its predictive capability for business success. *The Service Industries Journal*, 32(15) 2399-2420.
- Ferris, G., Hall, A., Royle, M., & Martocchio, J. (2004). Theoretical development in the field of human Resources management: Issues and challenges for the future. *Organizational Analysis*, 12, 231-254.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3) 385-415.
- Finegold, D. & Soskice, D. (1988). The Failure of Training in Britain: Analysis and Prescription. *Oxford Review of Economic Policy*, 4 (Autumn).
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. St. Paul: West.
- Fisher, C. (1989). Current and recurrent challenges in HRM. *Journal of Management*, 15 (2) 157-180.
- Fiske, S., Kenny, D. A. & Taylor, S. E. (1982). Structural models for the mediation of salience effects on attribution. *Journal of Experimental Social Psychology*, 18(2) 105-127.
- Fitz-enz, J. (1984). *How to Measure Human Resources Management*. New York: McGraw-Hill.
- Fitz-enz, J. (1990). *Human Value Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Flamholtz, E. G. (1971). A Model for Human Resource Valuation: A Stochastic Process with Service Rewards. *The Accounting Review* (April) 253-267.
- Flamholtz, E. G. (1976). The Impact of Human Resource Valuation on Management Decisions: A Laboratory Experiment. *Accounting, Organizations and Society*, 153-165.
- Flamholtz, E. G. (1999). *Human Resource Accounting: Advances in Concepts, Methods and Applications*, Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Flamholtz, E. G. & Main, E. D. (1999). Current issues, recent advancements and future directions in human resource accounting. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 4(1) 11-20.
- Fleetwood, S. & Hesketh, A. J. (2006). HRM-performance research: under-theorized and lacking explanatory power. *International Journal of Human Resource Management*, 17(12) 1977-1993.
- Fleetwood, S. & Hesketh, A. J. (2008). Theorising under-theorisation in research on the HRM-performance link. *Personnel Review*, 37(2) 126-144.

- Flood, P., Guthrie, J., Liu, W. & Mac Curtain, S. (2005). *High Performance Work Systems in Ireland: the Economic Case*. Dublin: NCPP.
- Flood, P., Guthrie, J., Liu, W., Armstrong, C., Mac Curtain, S., Mkamwa, T. & O'Regan, C. (2008). *New Models of High Performance Work Systems: the Business Case for Strategic HRM, Partnership and Diversity and Equality Systems*. Dublin: NCPP & EA.
- Flynn, B. B., Sakakibara, S., Schroeder, R. G., Bates, K. A. & Flynn, E. J. (1990). Empirical research methods in operations management. *Journal of Operations Management*, 9(2) 250-284.
- Foley, S., Ngo, H. & Loi, R. (2012). The adoption of high performance work systems in foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 47, 106-113.
- Fombrun, C., Tichy, N. & Devanna, M. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Fornell, C. & Bookstein, F. L. (1982). A Comparative Analysis of Two Structural Equation Models: Lisrel and PLS Applied to Market Data, en C. Fornell (ed.): *A Second Generation of Multivariate Analysis*, 1: 289-324. New York: Praeger Publishers.
- Fornell, C. & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1) 39-50.
- Frobel, P. & Marchington, M. P. (2005). Teamworking structures and worker perceptions: a cross-national study in pharmaceuticals. *International Journal of Human Resource Management*, 16(2) 256-276.
- Fulmer, I. S., Gerhart, B. & Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a great place to work and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4) 965-993.
- Gaertner K. N. & Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42, 975-991.
- Galbraith, J. R. & Kazanjian, K. R. (1986). Organizing to implement strategies of diversity and globalization: the role of matrix designs. *Human Resource Management*, 25(1) 37-54.
- Galbraith, J. & Nathanson, D. (1978). *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. St. Paul, MN: West Publishing.
- Gallie, D., Felstead, A. & Green, F. (2001). Employer policies and organizational commitment in Britain 1992-97. *Journal of Management Studies*, 38(8) 1081-1101.
- Garnaut, R. & Song, L. (2004). *China's third economic transformation: the rise of the private economy*. London: Routledge, Curzon.
- Garson, D. G. (2009). *Structural equation modeling from stat notes: Topics in Multivariate Analysis retrieved*. September 17, 2009 from <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/pa765/statnote.htm>.
- Gaskin, J. (2012). SEM Series. Gaskination's StatWiki. <http://statwiki.kolobkreations.com>
- Gefen, D., Straub, D. W. & Boudreau, M. (2000). Structural equation modelling and regression: guidelines for research practice. *Communications of AIS*, 4(7).
- George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work. Organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2) 310-329.
- Gerhart, B. (1999). Human Resource Management and Firm Performance. *Research in Personnel and Human Resource Management*, (Supplement 4) 31-51.

Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: findings, unanswered questions, and an alternative approach. *Management Revue: The International Review of Management Studies*, 16(2) 175-185.

Gerhart, B. (2008). *National culture, intracultural variability, and attraction-selection attrition*. Working Paper, School of Business, University of Wisconsin-Madison.

Gerhart, B. (2012). Construct validity, causality, and policy recommendations: The case of high performance work practices systems. *Human Resource Management Review*, 22, 157-160.

Gerhart, B. & Milkovich, G. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33(4) 663-691.

Gerhart, B., Trevor, C. & Graham, M. (1996). New directions in employee compensation research. In Ferris G. R. (Ed.). *Research in personnel and human resources management*, 14, 143-203. Greenwich, CT: JAI Press.

Ghebreorgis, F. & Karsten, L. (2006). Employee reactions to human resource management and performance in a developing country: evidence from Eritrea. *Personnel Review*, 36(5) 722-738.

Gibb, A. (1977). *A developmental appraisal from the management viewpoint of the use of cost-benefit Analysis in Incompany training situations*. PhD Thesis, University Durban.

Gibb, A. & Scott, M. (1985). Strategic Awareness, Personal Commitment and the Process of Planning in the Small Business. *Journal of Management Studies*, 22, 597-631.

Gilbert, J. & Jones, G. (2000). Managing human resources in New Zealand small business. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 38, 55-68.

Gitell, J. H., Seidner, R. & Wimbush, J. (2010). A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work. *Organization Science*, 21(2) 490-506.

Gittleman, M., Horrigan, M. & Joyce, M. (1998). Flexible workplace practices: evidence from a nationally representative survey. *Industrial and Labor Relations Review*, 52(1) 99-115.

Godard, J. (2001a). Beyond the high-performance paradigm? An analysis of variation in Canadian managerial perceptions of reform programme effectiveness. *British Journal of industrial Relations*, 39(1) 25-52.

Godard, J. (2001b). High performance and transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4) 776-805.

Godard, J. (2004). A critical assessment of the high performance paradigm. *British Journal of industrial Relations*, 42(2) 349-378.

Godard, J. & Delaney, J. (2000). Reflections on the high performance paradigm's implications for industrial relations as a field. *Industrial and Labor Relations Review*, 53(3) 482-502.

Golden, K. & Ramanujam, V. (1985). Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning processes. *Human Resource Management*, 24, 429-452.

Golhar, D. Y. & Deshpandé, S. P. (1997). HRM practices in large and small Canadian firms. *Journal of Small Business Management*, 35(3) 30-8.

Gómez-Mejía, L. R. & Balkin, D. B. (1992). *Compensation, Organizational Strategy and Firm Performance*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.

- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. y Cardy, R. L. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice-Hall.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardin, R. L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 3ª Ed. Madrid: Pearson Educación.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P. & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5, 653-707.
- Gong, Y., Chang, S. & Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: a collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2) 119-137.
- Goodall, K. & Warner, M. (1997). Human resources in Sino-foreign joint ventures: selected case studies in Shanghai, compared with Beijing. *International Journal of Human Resource Management*, 8(5) 569-94.
- Goodall, K. & Warner, M. (1999). Enterprise reform, labour-management relations and human resource management in a multinational context: empirical evidence from Sino-foreign joint ventures. *International Studies of Management and Organization*, 29(3) 21-36.
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O. & Ringdal, K. (1999). Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resources management in European Firms. *Administrative Science Quarterly*, 44(3) 507-531.
- Gooderham, P., Parry, E. & Ringdal, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11) 2041-2056.
- Goss, D. (1991) *Small Business and Society*. London: Routledge, Davidow.
- Goval, A. & Welch, I. (2004). A comprehensive look at the empirical performance of equity premium prediction. *National Bureau of Economic Research*, 12(3) 580-631.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy formulation. *California Management Review*, 33(3) 114-135.
- Grant, R. M. (1995). *Contemporary Strategy Analysis*. 2ª Edición. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2) 399-432.
- Greenhalgh, L. & Sutton, R. (1991). Organizational Effectiveness and Job Insecurity. in Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B. & Van Vuuren, T. (eds.). *Job Insecurity: Coping with Jobs at Risk*. London: Sage.
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as Organizations grow. *Harvard Business Review*, 50, 37-46.
- Greiner, L. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, May-June, 55-64.
- Grojer, J. E. & Johanson, U. (1998). Current development in human resource costing and accounting: reality present, researcher absent? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 11(1) 495-505.
- Grønhaug, K. & Nordhaug, O. (1992). Strategy and competence in firms. *European Management Journal*, 10(4) 438-444.

- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3) 263-276.
- Guest, D. E. (2001). Human Resource Management: When Research Confronts Theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7) 1992-2006.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1) 3-13.
- Guest, D. E. & Conway, N. (1999). Peering into the black hole: the downside of the new employment relations in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3) 367-389.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2) 291-314.
- Gupta, A. & Govindarajan, V. (1984). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16, 768-792.
- Guthrie, J. P. (2001). High involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1) 180-190.
- Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W. & Mac Curtain, S. (2009). High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1) 112-125.
- Guthrie, J. P., Spell, C. S. & Nyamori, R. O. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(1) 183-197.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Prentice-Hall International.
- Hair J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante*. 5ª Ed. Madrid: Prentice Hall.
- Hair J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante*. 6ª Ed. Madrid: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hakansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An interaction approach*. Chichester: Wiley.
- Hales, C., Tamangani, Z., Walker, A. & Murphy, N. (1996). NVQ's in Small Businesses: Factors Influencing Adoption. *Education and Training*, 38(2) 3-13.
- Hallier, J. & Butts, S. (1999). Employers discovery of Training: Self development, Employability and the Retic of partnership. *Employee Relations*, 21(1).
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2) 193-206.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E. & Chandler, G. N. (1993). Tightening the Life-cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-technology Start-ups. *Entrepreneurship Theory and Practice* 18(2) 5-24.

- Hannon, P. & Atherton, A. (1998). Small firm success and the art of orienteering: The value of plans, planning and strategic awareness in the competitive small firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5, 102-119.
- Hawkins, P. (1999). *The Art of Building Windmills, Graduate into Employment Unit*. University of Liverpool.
- Hayton, J. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4) 375-393.
- Hendry, C., Arthur, M. B. & Jones, A. M. (1995). *Strategy through People: Adaptation and Learning in the Small Medium Enterprise*. New York, NY: Routledge.
- Hendry, C., Jones, A. M. & Arthur, M. B. (1991). *Human resource development in small to medium sized enterprises*. Department of Employment: London (United Kingdom).
- Heneman, H. & Berkely, R. (1999). Applicant attraction practices and outcomes among small businesses. *Journal of Small Business Management*, 37, 53-74.
- Heneman, R., Tansky, J. & Camp, S. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 11-26.
- Heneman, R. L. & Werner, J. M. (2005). *Merit Pay: Linking Pay to Performance in a Changing World*. 2d ed. Greenwich, CT: Information Age.
- Heraty, N. & Morley, M. (2008). Dimensionalizing the Architecture of Organization-led Learning: A Framework for Collective Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4) 472-493.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Hitt, M. A. & Tyler, B. B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12, 327-351.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. & Kochhar, R. (2001). Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective. *The Academy of Management Journal*, 44(1) 13-28.
- Holt, D. (1993). *Management principles and practices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L. & Walker, G. (2003). Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24(10) 889-902.
- Horgan, J. & Mühlau, P. (2003). The adoption of High Performance Human Resource Practices in Ireland: An Integration of Contingency and Institutional Theory. *Irish Journal of Management*, 24(1) 26-47.
- Hornsby, J. & Kuratko, D. (1990). Human resource management in small business: Critical issues for the 1990s. *Journal of Small Business Management*, 28, 9-18.
- Hornsby, J. & Kuratko, D. (2003). Human resource management in U.S. small business: A replication and extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1) 73-92.
- Howell, J. M. & Higgins, C. A. (1990). Champions of change: Identifying, understanding, and supporting champions of technological innovations. *Organizational Dynamics*, 19(1) 40-55.

- Hoyle, R. H. (2008). Structural equation modeling in abnormal and clinical psychology research. In McKay, D. (Ed.). *Handbook of Research Methods in Abnormal and Clinical Psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 235-252.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20, 195-203.
- Hunsaker, P. L. & Hunsaker, J. S. (2008). Virtual teams: a leader's guide. *Team Performance Management*, 14 86-101.
- Huselid, M. A. (1993). Estimates of the Impact of Human Resource Management Practices on Turnover and Productivity. Paper presented to the Annual Meeting of the Academy of Management, Atlanta.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3) 635-672.
- Huselid, M. A. (2003). Editor's note: Special issue on small and medium sized enterprises: A call for more research. *Human Resource Management*, 42, 297.
- Huselid, M. A. & Becker, B. E. (1994). The strategic impact of human resources: Results from a panel study. Working paper, Rutgers University: New Brunswick, NJ.
- Huselid, M. A. & Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the HR-firm performance link. *Industrial Relations*, 35(3) 400-422.
- Huselid M. A. & Becker, B. E. (1997). High-performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2005). *The Workforce Scorecard*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C. & Ferrer, C. (2006). *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Ed. Thomson, Madrid
- Ichniowski, C. 1990. *Human resource management systems and the performance of U.S. manufacturing businesses* (Working Paper No. 3449). Washington, DC: National Bureau of Economic Research.
- Ichniowski, C., Kochan, T., Levine, D., Olson, C. & Strauss, G. (1996). What works at work: overview and assessment. *Industrial Relations*, 35(3) 299-333.
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Premushi, G. (1994). The impact of human resource management practices on productivity. Columbia Business School working paper 015: Columbia University, NY.
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prensushi, G. (1997). The effects of human resources management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3) 291-313.
- Ichniowski C. & Shaw, K. (1999). The Effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance: An Internatioal Comparison of US and Japanese Plants. *Management Science*, 45(5) 704-721.
- Ipyme (2010). *Estadísticas Pyme; Evolución e indicadores*. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, Subdirección General de Fomento Empresarial.
- Ipyme (2011). *Retrato de la Pyme 2011*. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, Subdirección General de Fomento Empresarial.

- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Jackson S. E. & Schuler, S. R. (1985) A meta-analysis and conceptual critique of research on *role ambiguity* and *role conflict* in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16-78.
- Jackson S. E. & Schuler, S. R. (1995). Understanding Human Resource Management in the context of organizations and their environments. In Rosenzweig, M. R. & Porter, L. W. (Eds.) *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Jackson, S. E., Schuler, S. R. & Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42, 727-786.
- James, L. R. & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69(2) 307-321.
- Javad, S. (2012). *Human Resource Measurement: The Present and the Way Forward*. XLRI, Jamshedpur.
- Jenkins, G. B., Mitra, A., Gupta, N. & Shaw, J. B. (1998). Are financial rewards related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 777-787.
- Jennings, P. L., Banfield, P. & Beaver, G. (1996). Human resource development in small firms: a competence-based approach. *Strategic Change*, 5(2) 89-105.
- Johanson, U. & Larsen, H. H. (2000). Human Resource costing and accounting: putting a price on human resource investments. In Brewster, C. & Larsen, H. H. (Eds.). *Human Resource Management in Northern Europe: Trends, Dilemmas and Strategy*. Oxford: Blackwell.
- Johnson, S. & Gubbings, A. (1992). Training in Small and Medium Size Enterprises. Lessons from North Yorkshire. In Caley, K., Chell, E., Chittendon, F. & Mason, C. (eds.). *Small Enterprise Development: Policy and Practice in Action*. Paul Chapman Publishing.
- Johanson, U. (1999). Why the concept of human resource costing and accounting does not work. *Personnel Review*, 28(1/2) 91-107.
- Johanson, U. & Larsen, H.H. (2000). Human resource costing and accounting: putting a price on human resource investments. In Brewster, C. & Larsen, H.H. (eds). *Human Resource Management in Northern Europe: Trends, Dilemmas and Strategy*. Oxford: Blackwell.
- Jones, J. H. (1995). *Altogether now*. London: Random House.
- Jones, O. & Macpherson, A. (2006). Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs. *Long Range Planning*, 39, 155-175.
- Jöreskog, K. G. (1969) A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 34(2), 183-202.
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modelling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International, Inc. Chicago, IL.
- Judd, C. M. & Kenny, D. A. (1981b). Process analysis: Estimating mediation in evaluation research. *Evaluation Research*, 5, 602-619.
- Kalleberg A. L., Marsden, P. V., Knoke, D. & Spaeth, J. L. (1996). Formalizing the employment relation. In Kalleberg, A. L., Knoke, D., Marsden P. V. & Spaeth, J. L. (eds). *Organizations in America: Analyzing their structures and human resource practices*, Thousand Oaks, CA: Sage, 87-112.
- Kaman, V., McCarthy, A. M., Gulbro, R. D. & Tucker, M. L. (2001). Bureaucratic and high commitment human resource practices in small service firms. *Human Resource Planning*, 24(1) 33-44.

- Katila, R. & Shane, S. (2005). When does lack of resources make new firms innovative? *Academy of Management Journal*, 48(5) 814-829.
- Katz, H., Kochan, T. A. & Gobeille, K. (1983). Industrial Relations Performance, Economic Performance, and QWL Programs: An Interplant Analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 37 (1) 3-17.
- Katz, H., Kochan, T. A. & Weber, M. (1985). Assessing the Effects of Industrial Relations and Quality of Working Life on Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 28(3) 509-27.
- Katz, J., Aldrich, H., Welbourne, T. & Williams, P. (2000). Guest Editors comments, special issue on human resource management and the SME: Towards a new synthesis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 7-10.
- Katzenbach, J. & Smith, D. (1994). *The Wisdom of Teams*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaufman, B. E. & Miller, B. I. (2009). Estimating the firm's demand for human resource management practices. Usery, W. J. Workplace Research Group Paper Series, Andrew Young School of Policy Studies, Georgia State University.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A. & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In Gilbert, D., Fiske, S. T. & Lindzey, G. (eds.). *Handbook of Social Psychology*, 4th Edition, volume 1. New York: McGraw-Hill.
- Kerr, J. L. & Jackofsky, E. F. (1989). Aligning Managers with Strategies: Management Development versus Selection. *Strategic Management Journal*, 10, 157-170.
- Kerr, A. & McDougall, M. (1999). The small business of developing people. *International Small Business Journal*, 17(2) 65-74.
- Kerr, J. L. & Slocum, J. W. (1987). Linking reward systems and corporate cultures. *Academy of Management Executive*, 1(2) 99-108.
- Ketchen Jr., D. J. & Shook, C. L. (1995). The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique. *Strategic Management Journal*, 17, 441-458.
- Khilji, S. E. & Wang, X. (2006). Intended and implemented HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *International Journal of Human Resource Management*, 17(7) 1171-89.
- Kickul, J. & Gundry, L. K. (2002). Prospecting for strategic advantage: the proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management*, 40(2) 85-97.
- Kidder, P. J. & Rouiller, J. Z. (1997). Evaluating the success of a large scale training effort. *National Productivity Review*, 16(2) 371-380.
- Kidwell, R. E. & Fish, A. (2007). High-performance human resource practices in Australian family businesses: Preliminary evidence from the wine industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3, 1-14.
- Kidwell R. E., Hoy, F. & Ibarreche, S. (2012). Ethnic family business or just family business? Human resource practices in the ethnic family firm. *Journal of Family Business Strategy*, 3, 12-17.
- Kim, Y. & Gao, F. Y. (2010). An empirical study of human resource management practices in family firms in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 2095-2119.
- King, S. W., Solomon, G. T. & Fernald, L. W. (2001). Issues in growing a family business: A strategic human resource model. *Journal of Small Business Management*, 39, 3-13.

- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programmes: The four levels*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Kitching, J. (2000). Commentary on Marlow, S. (2000) Investigating the use of emergent strategic human resource management activity in the small firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7, 135-148. *International Small Business Journal*, 19, 97-99.
- Klein, J. A. (1989). The Human Costs of Manufacturing Reform. *Harvard Business Review*, March-April.
- Kleiner, M. M., Block, R. N., Roomkin, M. & Salsburg, S. W. (1987). *Human Resources and the performance of the firm*. Madison, WI, University of Wisconsin.
- Koch, M. J. & McGrath, R. J. (1996). Improving labor productivity: human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17(5) 335-354.
- Kochan, T. A. & Barocci, T. A. (1985). *Human resource management and industrial relations*. Boston: Little, Brown and Company.
- Kochan, T. A. & Osterman, P. (1994). *The mutual gains enterprise*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotey, B. & Sheridan, A. (2001). Gender and the practice of HRM in small business. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 39, 23-40.
- Kotey, B. & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, 43, 16-40.
- Kruse, D., Freeman, R., Blasi, J., Buchele, R. & Scharf, A. (2004). Motivating employee-owners in firms: human resource policies and company performance. *National Bureau of Economic Research*, 6(2) 170-202.
- Kruse, D. L. (1993). *Profit sharing: Does it make a difference?* Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Kuratko, D. F., Goodale, J. C. & Hornsby, J. S. (2001). Quality practices for a competitive advantage in smaller firms. *Journal of Small Business Management*, 39(4) 293-311.
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1) 1-25.
- Kydd, C. T. & Oppenheim, L. (1990). Using human resource management to enhance competitiveness: lessons from four excellent companies. *Human Resource Management*, 29(2) 145-166.
- Lado, A. A. & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4) 699-727.
- Lan, H., Ding, Y., Hong, J., Huang, H. & Lu, B. (2004). A web-based manufacturing service system for rapid product development. *Computers in Industry*, 54, 51-67.
- Lawler, E. (1986). *High Involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lazear, E. P. (1995). *Personnel Economics*. Cambridge (MA): The MIT Press.
- Lazear E. P. (1998). *Personnel economics for Managers*. New York, Wiley.

- Lee, H. C. & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6) 981-1000.
- Lee, J. & Miller D. (1999). People matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms. *Strategic Management Journal*, 20(6) 579-593.
- Lee, M. B. & Chee, Y. (1996). Business strategy, participative human resource management and organizational performance: The case of South Korea. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 34, 77-94.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London: Macmillan.
- Lengnick-Hall, C. A. & Lengnick-Hall, C. A. (1988). Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *The Academy of Management Review*, 13(3) 454-70.
- Leonard, J. S. (1990). Executive pay and firm performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 43(1) 13-29.
- Leontiades, M. (1980). *Strategies for diversification and change*. Boston, MA: Little, Brown.
- Lepak, D. P. & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8) 1486-1499.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4) 517-543.
- Lepak, D. & Snell, S. (1999). The strategic management of human capital: determinants and implications of different relationships. *Academy of Management Review*, 24(1) 1-18.
- Lepak, D. E., Smith, K. G. & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32, 180-194.
- Lester, T. (1996). Measuring Human Capital. *Human Resources*, 24, 54.
- Levine, D. I & Tyson, L. D. (1990). Participation, productivity and the firm's environment. In Blinder A. S. (ed). *Paying for Productivity*. Washington, D.C., the Brookings Institution, 183-243.
- Levine, D. I. (1995). *Reinventing the workplace: How business and employers can both win*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Levy, M. & Powell, P. (2000). Information Systems Strategy in SMEs – an organizational perspective', *Journal of Strategic Information Systems*, 9(1) 63-84.
- Lewin, D. (2001). IR and HR perspectives on workplace conflict: What can each learn from the other?", *Human Resource Management Review*, 11, 453-485.
- Liao et al. (2009) Hui Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P. & Hong, Y. Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2) 371-391.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. & Likert, J. G. (1976). *New Ways of Managing Conflict*. New York: McGraw-Hill.
- Lin, C. Y. Y. (1998). Success factors of small and medium sized enterprises in Taiwan: an analysis of cases. *Journal of Small Business Management*, 36(4) 43-56.
- Lind, E. A. & Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.

- Lindtroh, J. (1982). How to Beat the Coming Labor Shortage. *Personnel Journal*, 61(4) 268-72.
- Lippman, S. A. & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *Bell Journal of Economic*, 13(2) 418-438.
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J. & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50(6) 503-511.
- Löhmoller, J. (1984). *LVPLS Program Manual: Latent Variables Path Analysis with Partial Least Squares*. Koln, Germany: University of Koln.
- López-Cabrales, A., Pérez-Luño, A. & Valle-Cabrera, R. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity, 48(4), 485-503.
- López-Cabrales, A., Real, J. & Valle-Cabrera, R. (2011). Relationships between HRM practices and organizational learning capabilities: the mediating role of human capital. *Personnel Review*, 40(3) 344-363.
- Love, P. E. D. & Irani, Z. (2004). An exploratory study of information technology evaluation and benefits management practices of SMEs in the construction industry. *Information & Management*, 42, 227-242.
- Luk, T. K. (1996). Success in Hong Kong: factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management*, 34(3) 68-75.
- Luna-Arocas, R. & Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, 37(1) 26-46.
- Luo, Y. (1999). Environment-strategy-performance relations in small business in China: a case of township and village enterprises in Southern China. *Journal of Small Business Management*, 37(1)37-52.
- Mabey, C., Salaman, G. & Storey, J. (1998). *Strategic Human Resources Management. A Reader*. Newbury Park, CA.
- 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*, 48, 197-221.
- MacDuffie, J. P. & Pil, F. (1995). The international assembly plant study: Philosophical and methodological issues. In: Babson, S. (ed.). *Lean Production and Labor: Employment and Exploitation in the Global Auto Industry*. Detroit, MI: Wayne State University Press, 181-96.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, PH. M. & Fetter, R. (1991). Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G. & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1) 83-104.
- Macky, K. & Boxall, P. (2007). The relationship between high performance work practices and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4) 537-567.
- Macky, K. & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: a study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1) 38-55.
- MacMahon, J. (1996). Employee relations in small firms in Ireland: an exploratory study of small manufacturing firms. *Employee Relations*, 18(5) 1-10.

- Makadok R. (2001). Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability View of Rent Creation. *Strategic Management Journal*, 22, 387-401.
- Maldifassi, J. O. & Rodriguez, R. A. (2005). The impact of technology assets on small firms productivity: empirical findings in Chile. *International Journal of Business Performance Management*, 7(2) 191-211.
- Malos, S. B. & Campion, M. A. (2000). Human resource strategy and career mobility in professional service firms: a test of an options-based model. *Academy of Management Journal*, 43(4) 749-60.
- Mallén, F. (2011). Liderazgo altruista, organización orgánica y capacidad de aprendizaje organizativo: una investigación empírica. Tesis. Universitat Jaume I. Castellon.
- March, J. G. & Simon, H. (1958). *Organisations*. New York: John Wiley.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1) 71-87.
- Marchington, M. & Grugulis, I. (2000). Best Practice Human Resource Management: Perfect Opportunity or Dangerous Illusion. *International Journal of Human Resource Management*, 11(6) 1104-1124.
- Marchington, M. & Parker, P. (1990). *Changing Patterns of Employee Relations*. Brighton: Harvester Wheatsheaf.
- Marchington, M., Carroll, M. & Boxall, P. (2003). Labour scarcity and the survival of small firms: A resource-based view of the road haulage industry. *Human Resource Management Journal*, 13, 5-22.
- Marchington, M. & Zagelmeyer, S. (2005). Foreword: linking HRM and performance - a never-ending search? *Human Resource Management Journal*, 15(4) 3-8.
- Maritan, C. & Brush, T. (2003). Heterogeneity and transferring practices: implementing flow manufacturing in multiple plants. *Strategic Management Journal*, 24, (10) 945-959.
- Marlow, S. (2000). Investigating the use of emergent strategic human resource management activity in the small firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7, 135-148.
- Marlow, S. (2002). Regulating Labour Management in Small Firms. *Human Resource Management Journal*, 12(3) 25-43.
- Marlow, S. & Patton, D. (1993). Managing the employment relationship in the smaller firm: Possibilities for human resource management. *International Small Business Journal*, 11, 57-64.
- Martell, K., Gupta, A. & Carroll, S. J. (1996). Human resource management practices, business strategies, and firm performance: a test of strategy implementation theory. *Irish Business and Administrative Research*, 17(1) 18-35.
- Martí-Audí, N., Valverde, M. & Heraty, N. (2013). Human resource management in the Spanish call center sector: the bird cage model of call center work. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2) 308-329.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M. & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management* 16(5) 633-659.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M. & Sánchez-Gardey, G. (2008). Human Resource Management as a Field of Research. *British Journal of Management*, 19(2) 103-119.
- Martínez, J. F. (2005). Estrategia medioambiental de la empresa y Rendimiento: el rol intermedio de aprendizaje Organizativo. Una aplicación a las industrias Minerales. Tesis. Universidad de Valencia.

- Martínez, L. (2012). *Gestión del conocimiento e intangibles: impacto en contabilidad y mercado de capitales*. Madrid: Eunsa.
- Martin-Tapia, I. (2005). *Recursos humanos y prácticas medioambientales en la empresa: las relaciones entre los sistemas de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, la gestión medioambiental preactiva y el desempeño exportador. La influencia moderadora de la incertidumbre del entorno*. Tesis Doctoral, Universidad de Granada.
- Martin-Tapia, I., Aragón-Correa, J. A. & Guthrie, J. P. (2009). High performance work systems and export performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3) 633-653.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Maslow, A. H. (1962). *Toward a Psychology of Being*. New York: Van Nostrand.
- Matlay, H. (1999). Employee relations in small firms. *Employee Relations*, 21, 285-296.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: MacMillan.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mayo, E. (1946). *The Political Problems in an Industrial Civilization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mayo, A. (2000). *The Human Value of the Enterprise*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Mayson, S. & Barrett, R. (2006). Human resource management in small firms: Evidence from growing small firms in Australia. In Heneman, R. & Tansky, J. (Eds.). *Human resource strategies for the high growth entrepreneurial firm*. Greenwich, CT: Information Age Publishing Inc
- Mazzarol, T. (2003). A model of small business HR growth management. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 9, 27-49.
- McAdams, J. L. & Hawk, E. J. (1994). *Organizational performance and rewards: 663 experiences in making the link*. Scottsdale, AZ: Consortium for Alternate Reward Strategies Research, American Compensation Association.
- McCann, J. E. III, Leon-Guerrero, A.Y. & Haley, J. D. Jr (2001). Strategic goals and practices of innovative family businesses. *Journal of Small Business Management*, 39(1)50-59.
- McEvoy, G. M. (1984). Small business personnel practices. *Journal of Small Business Management*, October, 1-8.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1967). *The professional manager*. New York, NY: McGraw-Hill.
- McKelvey, W. (1982). *Organizational systematics: Taxonomy, evolution, and classification*. University California Press: Los Angeles, CA.
- Meijer, K. (2012). *High Performance Work Practices and Innovation Strategy: A configurational Approach*. Thesis. University of Valencia.
- Menguzzato Boulard, M. y Renau Piqueras, J. J. (1992). *La dirección estratégica de la empresa. (Un enfoque innovador del management)*. Barcelona: Ariel Economía.
- Messersmith, J. G. & Guthrie, J. P. (2010). High performance work Systems in emergent organizations: Implications for Firm performance. *Human Resource Management*, 49(2) 241-264.

- Miller, E. (1999). Positivism and clinical psychology. *Clinical Psychology and Psychotherapy*, 6(1) 1-6.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace*. Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J. W., Tsui, A. S. & Hinings, C. R. (1993). Guest Co-Editor's Introduction: Configurational Approaches to Organizational Analysis. *The Academy of Management Journal*, 36, 1175-95.
- Meyer, C. (2007). *Shareholder Value Accounting-the value relevance of financial statement data and the determinants of accounting method choices*. Forschungsdatenbank der Universität Zürich.
- Michel, J. G. & Hambrick, D. C. (1992). Diversification posture and the characteristics of the top management team. *Academy of Management Journal*, 35, 9-37.
- Miles, J. & Shevlin, M. (2001). *Applying Regression and Correlation: A Guide for Students and Researchers*. London: Sage.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1984). Designing Strategic Human Resource Systems. *Organizational Dynamics*, 31(1) 36-52.
- Miles, R. & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1990). The economics of modern manufacturing: technology, strategy, and organization. *American Economic Review*, 80, 511-528.
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1995). Complementarities and firm Strategy, structure and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting & Economics*, 19, 179-208.
- Milkovich, G. T. (1988). A strategic perspective on compensation management. In Rowland, K. & Ferris, G. (Eds.). *Research in Personnel and Human Resources Management*, 6, 263-288.
- Milkovich, G. T. & Newman, J. M. (2005). *Compensation*, 8th edition. Homewood, IL: McGraw-Hill/Irwin.
- Miller, M. & Friesen, P. H. (1984). *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. & Waters, J. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Mitchell, D. J. B., Lewin, D. & Lawler, E. E. (1990). Alternative Pay Systems, Firm Performance, and Productivity. In Blinder, A. S. *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Mitchell, T. R. & Mickel, A. E. (1999). The meaning of money: An individual-difference perspective. *Academy of Management Review*, 24, 568-579.
- Mkamwa, T. F. (2009). *The Impact of High Performance Work Systems in Irish Companies: An Examination of Company and Employee Outcomes*. Thesis. University of Dublin.
- Montgomery, C. A. (1995). *Resource-based and evolutionary theories of the firm. Toward a synthesis*. Norwell: Kluwer.
- Montoro, M. A. (2000). *Ecuaciones estructurales: una aplicación empírica al estudio de los factores organizativos determinantes del éxito de la cooperación entre empresas*. VI Taller de Metodología de ACEDE. Bayona.
- Mooney, C. Z. & Duval, R. D. (1993). *Bootstrapping: A Nonparametric Approach to Statistical Inference*. Newbury Park, CA: Sage Press.

- Moore, K. & Mula, J. (2000). The salience of market, bureaucratic, and clan controls in the management of family firm transitions: Some tentative Australian evidence. *Family Business Review*, 13, 91-106.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moreno-Luzón, M. D., Balbastre, F., Escribá, M. A., Lloria, M. B., Martínez, J. F., Méndez, M., Peris, F. y Oltra, V. (2000). *Los niveles de aprendizaje individual, grupal y organizativo y sus interacciones: Un modelo de generación de conocimiento*. Comunicación presentada en el X Congreso Nacional de ACEDE, Oviedo.
- Morishima, M. (1991). Information sharing and firm performance in Japan. *Industrial Relations*, 30, 37-61.
- Murray, B. & Gerhart, B. (1998). Research notes. An empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes. *Academy of Management Journal*, 41(1) 68-78.
- Murray, B. & Raffaele, G. C. (1997). Single-site, results level. Evaluation of quality awareness training. *Human Resource Development Quarterly*, 8(3) 229-245.
- Nadler, D., Tushman, M. & Nadler, M. B. (1997). *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. New York: Oxford University Press.
- Neeson, R., Billington, L. & Barrett, R. (2006). *We can't find the right staff! An exploration of this problem for small firms in an Australian regional area*. Proceedings of the 51st Annual ICSB Conference, Melbourne, June 18-21, 2006.
- Negandhi, A. R. (1983). Cross-cultural management research: Trends and future directions. *Journal of International Business Studies*, 14(2) 17-28.
- Negandhi, A. R. (1975). Comparative management and organizational theory: A marriage needed. *Academy of Management Journal*, 18, 334-44.
- Newby, H. (1977). *The Deferential Worker: A Study of Farm Workers in East Anglia*. Harmondsworth: Penguin.
- Nguyen, T. & Bryant, S. (2004). A study of the formality of HRM practices in small and medium sized firms in Vietnam. *International Small Business Journal*, 22, 595-618.
- Niniger, J. R. (1980). Human Resources and Strategic Planning: A Vital Link. *Optimum*, 11(4) 33-46.
- Nooteboom, B. (1993). Firms Size Effects on Transaction Costs. *Small Business Economics* 5(4) 283-95.
- Nonaka, I & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11(7-8) 833-845.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Obrecht, J. (2004). Entrepreneurial capabilities: A resource-based systemic approach to international entrepreneurship. In Dana, L. P. (Ed.). *Handbook of research on international entrepreneurship* (248-264). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- OECD (1998). *Globalisation of Economic Activities and the Development of SMEs*. OECD, Geneva.
- Olian, J. D. & Rynes, S. L. (1984). Organizational staffing: integrating practice with strategy. *Industrial Relations*, 23(2) 170-183.

- Opsahl, R. L. & Dunnette, M. D. (1966). The role of financial compensation in industrial motivation. *Psychological Bulletin*, 66(2) 94-118.
- Ordiz Fuertes, M. (2002). Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 247-266.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In Staw, B. M. & Cummings, L. L. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D. W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20, 465-478.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D. W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Orser, B. J., Hogarth-Scott, S. & Riding, A. L. (2000). Performance, firm size and management problem solving. *Journal of Small Business Management*, 38(4) 42-58.
- Osterman P. (1987). Choice of employment systems in internal labor markets. *Industrial Relations*, 26, 46-57.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2) 173-188.
- Osterman, P. (1995). Work/family programs and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40(4) 681-700.
- Osterman, P. (2000). Working reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employee welfare. *Industrial and Labor Relations Review*, 53(2) 179-201.
- Ostroff, C. (2000). *Human resource management and firm performance*. Working paper. Arizona State University.
- Ostroff, C. & Bowen, D. E. (2000). Moving HR higher level: HR practices and organizational effectiveness. In Klein, K. & Kozlowski, S. W. (Eds.). *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions and New Directions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46, 129-142.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2002). *Challenging (strategic) human resource management theory: integration of resource-based approaches and new institutionalism*. ERIM Report Series Research in Management.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4) 68-83.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2008). *HRM and performance: What's next?* (CAHRS Working Paper 05-09). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Pascual, J. (2007). La importancia del dinero en la elección laboral. International Workshop on Human Resource Management. Cádiz.

- Patel, P. C. & Conklin, B. (2012). Perceived labor productivity in small firms. The effects of high performance work systems and group culture through employee retention. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36, 205-235.
- Patterson, M., West, M., Lawthorn, R. & Nickell, S. (1997). Impact of people management practices on business performance. *Issues in People Management*, 22. London: Institute of Personnel and Development.
- Peck, S. R. (1994). Exploring the Link between Organizational Strategy and the Employment Relationship: The Role of Human Resources Policies. *Journal of Management Studies*, 31(5) 715-36.
- Pennings, J. M., Lee, K. & Witteloostuijn, A. (1998). Human capital, social capital, and firm dissolution. *Academy of Management Journal*, 41(4) 425-440.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3) 179-191.
- Petty, M. M., Singleton, B. & Connell, D.W. (1992). An experimental evaluation of an incentive plan in the electric utility industry. *Journal of Applied Psychology*, 77, 427-436.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory*. Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1998a). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40, 96-124.
- Pfeffer, J. (1998b). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. & Baron, J. N. (1988). Taking the workers back out: recent trends in the structuring of employment. *Research in Organizational Behaviour*, 10(2) 257-303.
- Pfeffer, J. & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13, 37-48.
- Pil, F. K., & MacDuffie, J. P. (1996). The adoption of high-involvement work practices. *Industrial Relations*, 35(3), 423-455.
- Porter, M. E. & Stern, S. (2001). Measuring the Ideas Production Function: Evidence from International Patent Output. MIT Sloan School of Management, Mimeo.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Powell, A. Piccoli, G. & Ives, B. (2004). *Virtual teams: a review of current literature and directions for future research*. The Data base for Advances in Information Systems, 35, 6-36.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3) 79-91.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4) 771-731.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behaviour Research Methods*, 40(3) 879-891.

- Pritchard, R. D., Jones, S., Roth, P., Stuebing, I.C. & Ekeberg, S. (1988). Effects of group feedback, goal setting, and incentives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 73(2) 337-358.
- Procopio, A. J. & Fairfield-Sonn, J. W. (1996). Changing attitudes toward quality. An exploratory study. *Group and Organizational Behaviour*, 10, 257-303.
- Provo, J. M. (2000). *Utilizing a human capital framework to develop an organizational capabilities strategy*. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota.
- Pugh, D. S. & Hickson, D. J. (1976). *Organizational Structure in Its Context*. Westmead, Farnborough: Saxon House.
- Purcell, J. (1999a). High commitment management and the link with contingent workers: implications for strategic human resource management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 239-257.
- Purcell, J. (1999b). The search for best practice and best fit in Human Resource Management: chimera or cul de sac? *Human Resource Management Journal*, 9(3) 26-41.
- Purcell, J. & Kinnie, N. (2008). HRM and business performance. In Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (Eds.). *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Purvis, R. L., Sambamurthy, V. & Zmud, R. W. (2001). The Assimilation of Knowledge Platforms in Organizations: An Empirical Investigation. *Organization Science*, 12(2) 117-135.
- Qiao, K., Khilji, S. & Wang, X. (2009). High-performance work systems, organizational commitment, and the role of demographic features in the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11) 2311-2330.
- Raghuram, M. (1994). Linking staffing and training practices with business strategy: a theoretical perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 5(3) 237-251.
- Raghuram, S. & Arvey, R. D. (1994). Business strategy links with staffing and training practices. *Human Resource Planning*, 17(3) 55-73.
- Ram, M. & Edwards, P. (2003). Praising Caesar not burying him: What we know about employment relations in small firms. *Work, Employment and Society*, 17, 719-730.
- Ramsay, H., Scholaris, D. & Harley, B. (2000). Employee and high-performance work systems: testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4) 501-531.
- Rainnie, A. (1989). *Industrial Relations and the Small Firm*. London: Routledge.
- Rao, H. (1994). The social construction of reputation-Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912. *Strategic Management Journal*, 15, 29-44.
- Reich, R. B. (1991). *The work of nations. Preparing ourselves for 21st-century capitalism*. New York: Knopf.
- Reid, R. & Adams, J. (2001). Human Resource Management- a Survey of Practices Within Family and Non-Family Firms". *Journal of European Industrial Training*, 25, (6-7) 310-320.
- Reid, R., Morrow, T., Kelly, B. & McCartan, P. (2002). People management in SMEs: An analysis of human resource strategies in non-family business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9, 245-259.
- Roberts, I., Sawbridge, D. & Bamber, G. (1992). Employee Relations in Small Firms. In Towers, B. (ed.) *A Handbook of Industrial Relations Practice. 3rd Edition*. London: Kogan Page.

- Roca Puig, V., Escrig Tena, A. B. y Bou Llusar, J. C. (2002). Compromiso con los empleados y estrategia competitiva: un análisis intersectorial de su repercusión en los empleados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 267-289.
- Roche, W. K. (1999). In Search of Commitment-Oriented Human Resource Management Practices and the Conditions that Sustain them. *Journal of Management Studies*, 36(5) 653-678.
- Rodríguez Pérez, J. M. y Ventura Victoria, J. (2002). Tipos de estrategias y sistemas de gestión de recursos humanos: un análisis de la industria manufacturera española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 421-437.
- Rodríguez Pérez, J. M. (2001). *Los sistemas de gestión de recursos humanos y la efectividad de las organizaciones*. Documento del Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad de la Universidad de Oviedo, Oviedo.
- Rosen, B., Furst, S. & Blackburn, R. (2007). Overcoming Barriers to Knowledge Sharing in Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 36, 259-273.
- Roslender, R. (1997). Accounting for the worth of employees: is the discipline finally ready to respond to the challenge. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 2(1) 9-26.
- Roslender, R. & Dyson, J. R. (1992). Accounting for the worth of employees: a new look at an old problem. *British Accounting Review*, 24(4) 311-329.
- Royuela, V., Sanchís, I. & Marco, M. (2010). La flexibilidad como atributo clave de un mercado de trabajo adaptable. *Papeles de Economía Española*, 124, 105-127.
- Rumelt, R. P. (1984). Toward a strategic theory of the firm. In Lamb, R. (ed.). *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ., Prentice may.
- Russell, C. G., Terborg, J. R. & Powers, M. L. (1985). Organizational Productivity and Organizational Level Training and Support. *Personnel Psychology*, 38, 849-63.
- Rynes, S. & Gerhart, B. (2000). *Compensation in organizations: Current research and practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sackman, S. A., Flamholtz, E. G. & Bullen, M. L. (1989). Human resource accounting: a state-of-the-art review. *Journal of Accounting Literature*, 8, 235-264.
- Saini, D. S. (2003). Labour organization and labour relations law in India. In Williams, L., Robson, P. & Kjonstad, A. (Eds.). *Law and poverty: Poverty reduction and the role of the legal system*. London: Zed Books.
- Saini, D. S. & Budhwar, P. S. (2008). Managing the human resource in Indian SMEs: The role of indigenous realities. *Journal of World Business*, 43, 417-434.
- Sastre Castillo, M. A. y Aguilar Pastor, E. M. (2003). *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw Hill.
- Sastre Castillo, M. A. (2004). La Gestión de la Diversidad en la empresa. *Dirección Estratégica*, 11, 20-25.
- Scarpello, V. & Theeke, H. A. (1989). Human resource accounting: a measured critique. *Journal of Accounting Literature*, 8, 265-280.
- Scase, R. & Goffee, R. (1982). Fraternalism and paternalism as employer strategies in small firms. In Day, G. with Caldwell, L., Jones, K., Robbins, D. & Rose, H. (Eds). *Diversity and Decomposition in the Labour Market*. Aldershot: Gower.

- Scase, R. (1995). Employment relations in small firms. In Edwards P. (Ed.). *Industrial relations: Theory and practice in Britain*. Oxford, UK: Blackwell.
- Scott, M., Roberts, I., Holroyd, G., & Sawbridge, D. (1989). *Management and industrial relations in small firms*. London: Department of Employment Research Paper No 70.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E. & Pearlman, K. (1981). Task differences and validity of aptitude tests in selection: A red herring. *Journal of Applied Psychology*, 66, 166-185.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E. & Muldrow, T. W. (1979). Impact of valid selection procedures on work-force productivity. *Journal of Applied Psychology*, 64, 609-626.
- Schoonhoven, C. B. (1981). Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 26, 349-77.
- Schuler, R. S. (1981). *Personnel and Human Resource Management*. St. Paul, MN: West Publishing.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987a). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3) 207-219.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987b). Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices. *Human Resource Planning*, 10(3) 125-41.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1988). Linking remuneration practices to innovation as a competitive strategy. *Human Resource Management Australia*, 10(May) 6-21.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1999). *Strategic Human Resource Management: A Reader*. London: Blackwell.
- Schuler, R. S. & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3) 241-255.
- Seyal, A., Rahim, M. & Rahim, N. (2000). An empirical investigation of the use of information technology among small and medium business organizations: a Bruneian scenario. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 2(7) 1-17.
- Shapiro, C. & Stiglitz, J. (1984). Equilibrium unemployment as a worker discipline device. *American Economic Review*, 74, 433-444.
- Sharma, M. K. & Bhagwat, R. (2006). Performance measurements in the implementation of information systems in small and medium-sized enterprises: a framework and empirical analysis. *Measuring Business Excellence*, 10(4) 8-21.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D. & Gupta, N. (1998). An organizational level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5) 511-525.
- Sheedy-Gohil, K. (1996). Putting the asset value of skills on the balance sheet. *Managerial Auditing Journal*, 11(7) 16-20.
- Shih, H. A., Chiang, Y. H. & Hsu, C. (2006). Can high performance work systems really lead to better performance? *International Journal of Manpower*, 27, 741-763.
- Shih, H. A., Chiang, Y. H. & Hsu, C. C. (2011). High performance work system and HCN performance. *Journal of Business Research*, 66(4) 540-546.
- Simon, H. (1947). *Administrative Behavior*. New York: MacMillan.
- Simon, H. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York: Harper & Row.
- Skittle, J. (1995). No accounting for employees. *Accountancy Age*, (November), 24.

- Slovan, M. (1999). *A Handbook for Training Strategy*. Cambridge: Gower.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Snape, E. & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: a multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47, 1219-1247.
- Snell, S. A. & Dean, J. W. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective. *The Academy of Management Journal*, 35, 467-504.
- Sonnenfeld, J. A., & Peiperl, M. A. (1988). Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems. *Academy of Management Review*, 13(4) 588-600.
- Stanworth, J., Purdy, D. & Kirby, D. (1992). *The Management of Success in Growth Corridor Small Firms*. London: SBRT Monograph.
- Stavrou, E. T. (1999). Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, 37, 43-61.
- Stavrou, E. T. & Brewster, C. (2005). Configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: myth or reality? *Management Revue: The International Review of Management Studies*, 16(2) 186-201.
- Stavrou, E. T. & Swiercz, P. M. (1998). Securing the future of the family enterprise: A model of offspring intentions to join the business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(2) 19-39.
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behavior*, 1, 253-273.
- Steensma, H. K. & Lyles, M. A. (2000). Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives. *Strategic Management Journal*, 21, 831-851.
- Stewart, A. (1989). *Team Entrepreneurship*. Newbury Park, CA: Sage.
- Stewart, J. & Beaver, G. (2003). *HRD in small organisations, research and practice*. London: Routledge.
- Stewart, J. & McGoldrick, J. (1996). *Human Resource Development: Perspectives, Strategies and Practice*. London: Pitman Publishing.
- Stiglitz, J. E. (1975). Incentives, risk, and information: Notes toward a theory of hierarchy. *Bell Journal of Economic and Management Science*, 6, 552-579.
- Storey, D. (1986). The economics of smaller businesses: some implications for regional economic development. In Amin A. & Goddard E. (Ed). *Technological change, industrial restructuring and regional development*. London.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Storey, D. (2004). Exploring the link among small firms, between training and firm performance: A comparison between UK and other OECD countries. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 112-130.
- Storey, J. & Sisson, K. (1993). *Managing human resources and industrial relations*. Open University Press, Buckingham.
- Storey, D. & Westhead, P. (1997). Management training in small firms: A case of market failure? *Human Resource Management Journal*, 7, 61-71.
- Storey, D. & Westhead, P. (1996). Management Training and Small Firm Performance: Why is the Link so Weak?. *International Small Business Journal*, 14(4) 13-24.

- Sun, L. Y., Aryee, S. & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behaviour, and organisational performance: a relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3) 558-577.
- Sweet, J. (1982) 'How Manpower Development Can Support Your Strategic Plan', *Journal of Business Strategy*, 3(1): 77-81.
- Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledgebased Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Tabachnik, B. G. & Fidell, L. S. (1989). *Using multivariate Statistic*. New York: Harper and Row.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang H. & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1069-1083.
- Takeuchi, R., Chen, G. & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high performance work systems on employees attitudes. *Personnel Psychology*, 62, 1-29.
- Tan, J., Luo, Y. & Shenkar, O. (2005). Entrepreneurial strategies in a transitional economy: Chinese state and non-state enterprises compared and contrasted. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 5 (5-6) 518-37.
- Tansky, J. & Heneman, R. (2003). Guest Editor's note: Introduction to the special issue in human resource management in SMEs: A call for more research. *Human Resource Management*, 42, 299-302.
- Taylor, F. W. (1895). A piece-rate system, being a step toward partial solution of the labor problem. *Transactions*, AMSE, 16, June, 856-903.
- Taylor, F. W. (1903). *Shop Management*. New York: Harper & Row.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row.
- Taylor, H. C. & Russell. J. T. (1939). The relationship of validity coefficients to the practical effectiveness of tests in selection. *Journal of Applied Psychology*, 23, 565-578.
- Teece, D. J., Pisano G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 7, 509-533.
- Terpstra, D. E. & Rozell, E. J. (1993). The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance. *Personnel Psychology*, 46, 27-8.
- Thach, L. & Kidwell, R. E. (2009). HR practices in United States and Australian family wineries: Cultural contrasts and performance impact. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 219-240.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. McGraw-Hill, New York.
- Thomson, R. & Mabey, C. (1994). *Developing Human Resources*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Tocher, N. & Rutherford, M. W. (2009). Perceived acute human resource management problems in small and medium firms: An empirical examination. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 455-479.
- Tomassini, L. A. (1977). Assessing the Impact of Human Resource Accounting: An Experimental Study of Management Decision Preferences. *The Accounting Review* (October 1977) 904-14.
- Toulson, P. K. & Dewe, P. (2004). HR accounting as a measurement tool. *Human Resource Management Journal*, 14(2) 75-90.

- Townsend, K. (2007). Recruitment, training and turnover: another call centre paradox. *Personnel Review*, 36(3) 476-490.
- Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM and organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8) 1121-1149.
- Turner, G. (1996). Human resource accounting, whim or wisdom? *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 1, 63-73.
- Tyler, T. R., Rasinski, K. & Spodick, N. (1985). The influence of voice on satisfaction with leaders: Exploring the meaning of process control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48: 72-81.
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3) 303-320.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston: Harvard Publishing Company.
- Ulrich, D. & Lake, D. (1990). *Organizational capability*. New York, NY: Wiley.
- Valverde, M. y Gorjup, M. T. (2010) A la búsqueda de los gestores de Recursos Humanos. *Dirigir Personas (AEDIPE)*, 6, 12-20.
- Van de Ven, A. H. & Drazin, R. (1985). The Concept of Fit in Strategy Research. In Cummings, L. & Staw, B. M. (eds). *Research in Organizational Behavior*, 7. Greenwich, CT: JAI Press, 333-65.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behaviour: construct redefinition, operationalization, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Van Vuuren, T., Klandermans, B., Jacobson D. & Hartley, J. (1991). Employee's Reactions to Job Insecurity. In Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans B. & Van Vuuren, T. (eds.). *Job Insecurity: Coping with Jobs at Risk*. London: Sage.
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organisational effectiveness. *Group and Organisation Management*, 24(3) 300-339.
- Variyam, J. N. & Kraybill, D. S. (1993). Small firms choice of business strategies. *Southern Economic Journal*, 60(1) 136-45.
- Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *The Academy of Management Review*, 14, 423-44.
- Venkatraman, N. & Prescott, J. E. (1990) Environment–Strategy Coalignment: An Empirical Text of its Performance Implications. *Strategic Management Journal*, 11, 1-23.
- Wagner, J. A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19, 312-330.
- Walton, R. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2) 77-84.
- Wang, Z. & Zang, Z. (2005). Strategic human resource, innovation and entrepreneurship fit: a cross regional comparative model. *International Journal of Manpower*, 26(6) 544-599.
- Watson, T. (2008). Organization theory and HRM. In Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (Eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, 108-127.
- Watson, R., Storey, D. J., Wynarczyk, P., Keasey, K. & Short, H. (1994). The remuneration of non-owner managers in small and medium-sized UK enterprises. *Journal of Management Studies*, 31(4) 553-68.

- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28(6) 765-785.
- Way, S. A. & Thacker, J. W. (2001). The successful implementation of strategic human resource management: A Canadian survey. *International Journal of Management*, 18, 25-32.
- Weber, M. (1922). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Translated, Berkeley: University of California Press, 1978.
- Weber, M., Tawney, R. H., & Parsons, T. (1930). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Translated by Talcott Parsons.
- Weiss, Y. & Fershtman, C. (1998). Social Status and Economic Performance: A Survey. *European Economic Review*, 42(3-5) 801-820.
- Wei, L. Q. & Lau, C. M. (2005). Market orientation, HRM importance and competency: determinants of strategic HRM in Chinese firms. *International Journal of Human Resource Management*, 16(10)1901-18.
- Weitzman, M. & Kruse, D. (1990). Profit sharing and productivity. In Blinder, A. (Ed.). *Paying for productivity: A look at the evidence*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Welbourne, T. (1997). *Valuing employees: A success strategy for fast-growth firms and fast-paced individuals*. Proceedings of the 17th Annual Babson College Centre for Entrepreneurship Studies Research Conference.
- Welbourne, T. M. & Andrews, A. O. (1996). Predicting the performance of initial public offerings: should human resource management be in the equation? *Academy of Management Journal*, 39(4) 891-919.
- Welbourne, T. & Cyr, L. (1999). The human resource executive effect in initial public offering firms. *Academy of Management Journal*, 14, 616-629.
- Welch, B. (1996). *Developing Managers for the Smaller Business: A Report on Training and Development Needs*. London: Institute of Management.
- Welsh, J. & White, J. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, 59, 18-32.
- Wernimont, P. F. & Fitzpatrick, S. (1972). The meaning of money. *Journal of Applied Psychology*, 56(3) 218-226.
- Werner, S. (2011). High performance work systems in the global context: A commentary essay. *Journal of Business Research*, 64, 919-921.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2) 171-180.
- Werts, C. E., Linn, R. L. & Jöreskog, K. G. (1974). Quantifying Unmeasured Variables. In Blalock, H. Jr. (ed.). *Measurement in the Social Sciences: Theories and Strategies*. Chicago: Aldine Publishing Company, 270-292.
- Westhead, P. & Storey, D. J. (1996). Management training and small firm performance: why is the link so weak? *International Small Business Journal*, 14, 13-24.
- Westhead, P. & Storey, D. J. (1997). Financial constraints on the growth of high technology small firms in the United Kingdom. *Applied Financial Economics*, 7, 197-201.
- Westhead, P. (1995). Exporting and non-exporting small firms in Great Britain. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 1(2) 6-36.

- Whitener, E. M. (2001). Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-535.
- Wiersema, M. & Bantel, K. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35, 91-121.
- Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee Relations*, 21(3) 206-17.
- Williams, P. (1991). Strategy and Objectives. In: Neale, F. *Handbook of Performance Management*. Wimbledon: Institute of Personnel Management.
- Williams, L. J., Gavin, M. B. & Hartman, N. S. (2004). Structural equation modeling methods in strategy research: applications and issues. In: Ketchen, D. J. & Berg, D. D. (eds.). *Research Methodology in Strategy Management*. Boston, MA: Elsevier, 303-46.
- Williamson, I. (2000). Employer legitimacy and recruitment success in small businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 27-42.
- Wilson, L. (1995). Occupational Standards for Small Firms. *Executive development*, 8(6) 18-20.
- Winterton, J. & Winterton, R. (1996). *The Business Benefits of Competence-Based Management Development*. Department for Education and Employment Research Studies RS16. London: HMSO.
- Wold, H. (1982). Soft-modeling. The basic design and some extensions. In Jöreskog, H. & Wold, H. (eds.) *Systems Under Indirect Observation II*. Amsterdam: North-Holland Press, 1-53.
- Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1990). *The Machine that changed the world*. New York, N.Y. Rawson Associates.
- Wong, C., Marshall, J.N., Alderman, N., Thwaites, A. (1997). Management training in small and medium-sized enterprises: methodological and conceptual issues. *International Journal of Human Resource Management*, 8(1) 44-65.
- Wood, L. (1992). Change starts at the top. *Financial Times*. August 25th p8.
- Wood, S. (1999). Getting the measure of the transformed high-performance organization. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3) 391-417.
- Wood, S. & de Menezes, L. (1998). High commitment management in the UK: evidence from the workplace industrial relations survey and employers manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51(4) 485-515.
- Wood, R. E., Goodman, J. S., Beckmann, N. & Cook, A. (2008). Mediation testing in management research: a review and proposals. *Organizational Research Methods*, 11(2) 270-295.
- Wright, P. M. & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3) 247-276.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6) 701-721.
- Wright, P. M. & Gardner, T. M. (2003). The human resource–firm performance relationship: Methodological and theoretical challenges. In: Holman, D., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, C. W. & Howard, A. (Eds.). *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*. New York: Wiley, 311-328.
- Wright, P. M., Gardner, T. & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13, 21-36.

- Wright, P. M., Gardner, T., Moynihan, L. & Allen, M. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining the causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409-446.
- Wright, P. M., McCormick, B., Sherman, W. & McMahan, G. C. (1999). The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance. *International Journal of Human Resource Management*, 10(4) 551-571.
- Wright, P. M., McCormick, B., Sherman, W. & McMahan, G. C. (1999). The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance. *International Journal of Human Resource Management*, 10(4) 551-571.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2) 295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2) 301-26.
- Wright, P. M. & Sherman, W. S. (1999). Failing to Find Fit in Strategic Human Resource Management: Theoretical and Empirical Problems. *Research in Personnel and Human Resources Management*, (Supplement 4) 53-74.
- Wright, P. M., Smart, D. L. & McMahan, G. C. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA Basketball teams. *Academy of Management Journal*, 38, 1052-1075.
- Wright, P. M. & Snell, S. A. (1991). Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 1, 203-226.
- Wright, P. M., & Snell, S. (1998). Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23, 756-772.
- Wu, P. C. & Chaturvedi, S. (2009). The Role of Procedural Justice and Power Distance in the Relationship Between High Performance Work Systems and Employee Attitudes: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 35(5) 1228-1247.
- Wynarczyk, P., Watson, R., Storey, D., Short, H. & Keasey, K. (1993). *Managerial Labour Markets in Small and Medium-sized Enterprises*. London: Routledge.
- Yalabik, Z. Y., Chen, S. J., Lawler, J. & Kim, K. (2008). High-performance work system and organizational turnover in East and Southeast Asian countries. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 47(1) 145-152.
- Yang, Y. (2005). Developing cultural diversity advantage: the impact of diversity management structures. *Academy of Management Best Conference Paper (GDO)* HI-H6.
- Yeung, P. L. & Berman K. (1997). Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance. *Human Resource Management*, 36(3) 321-335.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4) 836-866.
- Zatzick, C. D. & Iverson, R. D. (2006). High involvement management and workforce reduction: competitive advantage or disadvantage? *Academy of Management Journal*, 49(5) 999-1015.
- Zheng, C., O'Neill, G. & Morrison, M. (2009). Enhancing Chinese SMEs performance through innovative HR practices. *Personnel Review*, 38(2) 175-194.
- Zhou, Y., Zhang, Y. & Liu, J. (2012). A hybridism model of differentiated human resource management effectiveness in Chinese context. *Human Resource Management Review*, 22, 208-219.

ANEXO

CUESTIONARIO P.A.R.-v2

Desde el equipo de investigación de la **Universidad de Valencia en Recursos Humanos y Dirección de Personas, People No Limits**, estamos realizando un estudio científico aplicado sobre prácticas de alto rendimiento en **Recursos Humanos en la PYME** y su integración en el marco organizativo empresarial. Le presentamos dos columnas una primera donde les rogamos que contesten al cuestionario pensando en su situación antes de entrar en la crisis y la segunda que contesten como actúan en esta época de crisis.

Área Recursos Humanos (en caso de duda piense en el empleado medio de su empresa)

Indique en qué medida las afirmaciones que se plantean se dan actualmente en su empresa (siendo un 1- "no se da esa situación nunca" y un 7 "esa situación se da siempre")

	Antes de la crisis							Con la crisis						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1. Uno de nuestros valores es la estabilidad laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Nos esforzamos por conseguir el grado máximo de estabilidad laboral en nuestros trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Incluso en situación de turbulencias retener a nuestros trabajadores es prioritario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Tenemos definido de manera objetiva y clara el perfil de los puestos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Priorizamos la promoción interna frente a la captación externa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Gestionamos y actualizamos una base de datos de solicitudes de candidatos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Tenemos programas de participación de los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Organizamos periódicamente grupos de trabajo/mejora/calidad para resolver problemas de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Fomentamos explícitamente el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Preguntamos a los empleados y tenemos en cuenta sus opiniones sobre temas generales de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. La relación con los empleados es espontánea e informal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Los empleados saben que pueden acudir directamente a sus directivos para cualquier tema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Tenemos claro cuáles son los puestos más importantes en la organización y los retribuimos adecuadamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Existe una equidad entre rendimiento y recompensas de los empleados comparativamente con las empresas del sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Contemplamos recompensas para nuestros trabajadores de tipo no dinerario (promociones, desarrollo de carrera, calidad de vida laboral, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. La formación es un valor importante en esta organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Nuestros planes de formación anticipan necesidades futuras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Para garantizar la calidad de los programas de formación (y modificarlos en caso necesario) analizamos su contribución a la mejora de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Informamos con total transparencia a los empleados sobre temas importantes como los salarios, promociones y evaluación del rendimiento, entre otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Establecemos canales de información permanentes y accesibles a todos los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Excepto aquella información que implica riesgo estratégico informamos con total transparencia a nuestros empleados de nuestra posición y expectativas en el mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. En esta empresa se consideran los RRHH tan importantes como cualquier otra área funcional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. En la toma de decisiones estratégicas las decisiones de RRHH influyen tanto como cualquier otra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Invertimos en el área de RRHH tanto como en cualquier otra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. ¿De cuál de las dos siguientes afirmaciones percibes que tu empresa está más próxima? Siendo el 0 el punto intermedio.

<p>← 3 2 1 0 1 2 3 →</p> <p>En esta empresa nos esforzamos sobretodo en conseguir unos costes más bajos que nuestros competidores (seríamos como Daewoo en el sector del automóvil)</p>	<p><input type="checkbox"/></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>En esta empresa nos esforzamos sobretodo en crear productos y servicios que el cliente perciba como únicos, bien por sus prestaciones, su calidad, su imagen de marca ... (seríamos como Mercedes Benz en el sector del automóvil)</p>
---	---------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---

Teniendo en cuenta los siguientes criterios clasifique su empresa por tamaño. Deben cumplir el nº de empleados y uno de los otros dos criterios. Mi empresa es ...

Marcar la casilla que corresponda	Nº Empleados	Balance General Anual (En millones de Euros)	Volumen de negocio (Cifra de ventas) (En millones de Euros)
<input type="checkbox"/> 1. MICRO	Menos de 10	Menos de 2	Menos de 2
<input type="checkbox"/> 2. PEQUEÑA	Menos de 50	Entre 2 y 10	Entre 2 y 10
<input type="checkbox"/> 3. MEDIANA	Menos de 249	Entre 10 y menos de 43	Entre 10 y menos de 50

Descriptor de la empresa (en caso de duda piense en el empleado medio de su empresa)

26. Número de empleados total de la empresa: _____
27. Sector de actividad (especificar lo más posible): _____
28. Perfil de estabilidad laboral (%) (reparta los 100 puntos entre las cuatro categorías):
 1. Fijo Media jornada ___% 2. Fijo Jornada completa ___% 3. Temporal Media jornada ___% 4. Temporal Jornada completa ___%
29. ¿Existe en su empresa departamento de RRHH como unidad organizativa independiente con un responsable?:
 1. No 2. Si ... En caso afirmativo indicar número de trabajadores _____
30. Años de antigüedad de la empresa: _____

Descriptor genérico del encuestado:

31. Cargo que ocupa en la empresa: _____ ¿Es Vd. el responsable de los RRHH? 1. Si 2. No
32. Género: 1. Varón 2. Mujer 32b. Edad: _____ años
33. Nivel educativo: 1. Sin estudios, 2. Estudios primarios, 3. EGB/Graduado Escolar, 4. BUP/COU/FP
 5. Diplomado en _____ 6. Licenciado en _____ 7. Master en _____ 8. Doctor en _____
34. Antigüedad en el puesto actual: _____ años. 34b. Experiencia laboral total: _____ años

LOS SIGUIENTE DATOS SÓLO ES NECESARIO RELLENARLOS EN CASO DE QUERER RECIBIR EL LIBRO Y EL INFORME PERSONALIZADO. Recuerde que puede indicar una dirección personal si lo prefiere.

El envío se debe realizar a la atención de: _____
 Dirección Postal para el envío: _____
 E-mail (sólo en caso de querer recibir el informe personalizado por este medio): _____

