

# Estrategia competitiva y sistemas de trabajo de alto rendimiento<sup>1</sup>

Aitziber Lertxundi Lertxundi • Jon Landeta Rodríguez  
Universidad del País Vasco

RECIBIDO: 5 de octubre de 2009

ACEPTADO: 17 de septiembre de 2010

**Resumen:** Esta investigación estudia si la estrategia competitiva de la empresa es un factor condicionante del grado de implementación de los denominados "sistemas de trabajo de alto rendimiento". A partir de la tipología de Porter (1985), se analiza si existe alguna vinculación entre el desarrollo de las estrategias de diferenciación, de enfoque y de liderazgo en costes con el grado de implementación de estos sistemas. Con este objetivo se ha realizado un estudio empírico sobre una muestra de 116 empresas españolas. Los resultados obtenidos muestran una relación positiva entre la opción estratégica de diferenciación y la intensidad de empleo de estos sistemas de dirección de recursos humanos. Este trabajo aporta, por tanto, nuevas evidencias empíricas que apoyan la perspectiva contingente de la dirección estratégica de los recursos humanos.

**Palabras clave:** Recursos humanos / Estrategia competitiva / Sistemas de trabajo de alto rendimiento.

## Competitive Strategy and High Performance Work Systems

**Abstract:** This investigation analyses the competitive strategy of the firm as a determining factor in the level of implementation of the so-called High Performance Work Systems. Drawing from Porter's (1985) typology, we analyze the existence of an association between the development of differentiation competitive strategy, focus strategy or cost reduction strategy in the implementation of these systems. With this aim, we have carried out an empirical study on a sample of 116 Spanish firms. The results suggest a positive relationship between the strategic option of differentiation and the degree of use of these Human Resource Management systems. Thus, this study provides new empirical evidences that support the contingent perspective in the Strategic Human Resource Management.

**Key Words:** Human resources / Competitive strategy / High performance work systems.

## INTRODUCCIÓN

Desde que la *dirección de recursos humanos* (DRH) se revistiera de un carácter estratégico más allá de lo meramente técnico, la interrelación entre la estrategia competitiva y las prácticas de recursos humanos ha despertado la atención de muchos académicos. Sobre la base de esta vinculación contingente o *ajuste vertical* con las diferentes estrategias competitivas (Wright y McMahan, 1992), se han propuesto diversas tipologías o configuraciones ideales de prácticas de DRH (Gubman, 1995; Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987). Esta relevancia de la estrategia se manifiesta también en el ámbito de los *sistemas de trabajo de alto rendimiento* (STAR) (*High Performance Work Systems*)<sup>2</sup>, entendidos como grupos de prácticas de recursos humanos interconectadas que ayudan a alcanzar resultados superiores en los empleados (Way, 2002). Estos sistemas han sido estudiados como una variable moderadora en la relación de las prácticas de recursos humanos con el rendimiento empresarial en numerosas investigaciones (Camelo *et al.*, 2004; Delery y Doty, 1996; Gómez-Mejía y Balkin, 1992; Guthrie *et al.*, 2002; Hoque, 1999; Lawler *et al.*, 2000; Mahoney y

Pandian, 1992; Peck, 1994; Roca *et al.*, 2002; Sánchez y Aragón, 2002; Wright *et al.*, 1995; Youndt *et al.*, 1996).

Sin embargo, son relativamente escasos los trabajos que han estudiado la influencia de la estrategia competitiva en el grado de implementación de los STAR. Con nuestro trabajo queremos explorar esta posible relación y aportar más evidencias que contribuyan al avance de su investigación. Entre los estudios más destacados, Arthur (1992) proporcionó evidencias de que la estrategia de liderazgo en costes se relacionaba con menores inversiones en recursos humanos, y sugirió que las estrategias que generaban más ventaja competitiva a través de las acciones de diferenciación eran conceptualmente más coherentes con las prácticas de trabajo de alto compromiso. Este autor denominó a estos dos enfoques sistemas de "control" y de "compromiso", respectivamente, y demostró empíricamente que la estrategia competitiva y el sistema de relaciones laborales tendían a alinearse. Por su parte, Huselid y Rau (1997), en un trabajo de carácter longitudinal que incluía diversos sectores y que partía del trabajo de Porter (1985), ofrecieron algunas evidencias que apoyaban la hipótesis de que la es-

trategia de reducción de costes se relacionaba con una menor intensidad en el uso de estos sistemas. En un estudio llevado a cabo recientemente, Camps y Luna Arocas (2009) señalaban la existencia de una relación positiva entre la estrategia de diferenciación y la utilización de los sistemas de alto compromiso. Por su parte, Ordiz Fuertes y Fernández Sánchez (2003) no coincidieron con estos hallazgos cuando aportaron evidencias de que las prácticas de alto compromiso no variaban con la estrategia adoptada.

Con el propósito de completar los resultados de las citadas investigaciones, nuestro objetivo es contrastar empíricamente la hipotética existencia de una relación entre la estrategia competitiva implementada en la empresa y la aplicación de los STAR. En concreto, sobre la base de la *teoría de la contingencia*, y particularmente tomando como marco teórico de referencia la *teoría del comportamiento*, tratamos de observar si la estrategia, sobre la base de la tipología propuesta por Porter (1985), actúa como una variable condicionante del grado de aplicación de estos sistemas.

La exposición de la investigación realizada se estructura del siguiente modo. En primer lugar se realiza una revisión de la literatura relevante y se desarrollan los argumentos que dan lugar a las hipótesis de trabajo. En segundo lugar se aborda el estudio empírico; en este apartado se detallan las características de la muestra utilizada, la operacionalización de las variables y también se lleva a cabo el análisis estadístico. En el último apartado se discuten los resultados derivados del análisis de los resultados y se presentan las principales conclusiones, además de señalar las limitaciones metodológicas experimentadas y de proponer algunas líneas de investigación que darían continuidad a este trabajo.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA Y PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS DE TRABAJO

### ESTRATEGIA COMPETITIVA Y PRÁCTICAS DE DRH

La literatura sobre *dirección estratégica de recursos humanos* (DERH), principalmente en lo

que atañe a los trabajos efectuados desde la perspectiva contingente, considera la estrategia competitiva como un factor determinante en la configuración de las prácticas de recursos humanos (Beer *et al.*, 1984; Fombrun *et al.*, 1984; Gómez-Mejía *et al.*, 1997; Hendry y Pettigrew, 1992). La hipótesis de la que se parte es que el conjunto de las prácticas de recursos humanos que una determinada estrategia requiere es distinto al conjunto que exige otra estrategia alternativa. Esta vinculación con el diseño de las prácticas se constata también en el trabajo de Wright y McMahan (1992) cuando señalan que para que la DRH sea estratégica y, por consiguiente, contribuya positivamente al éxito empresarial, es imprescindible que, por un lado, exista un vínculo entre las prácticas de esta área y el proceso de dirección estratégica –ajuste vertical– y que, por otro, se dé una correcta coordinación o congruencia entre las diversas prácticas de la DRH mediante una acción planificada –ajuste horizontal–. De acuerdo con la perspectiva configuracional en la DERH (Arthur, 1994; Ichniowski *et al.*, 1997; MacDuffie, 1995; Yound *et al.*, 1996), este concepto de *encaje* es una condición necesaria, llegándose a afirmar que este enfoque es “*el más acertado y el que más se ajusta a los planteamientos de la actual gestión estratégica de los recursos humanos*” (Valle, 2004, p. 63).

Con esta finalidad, varios autores han desarrollado modelos que contemplan este ajuste entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia. Miles y Snow (1984) definieron tres estrategias básicas: la estrategia defensiva, la exploradora y la analizadora. La decisión de implementar cualquiera de ellas marca profundamente los parámetros de la estrategia de recursos humanos y, por ende, las prácticas que se aplican. En este sentido, proponen la existencia de dos tipos de sistemas de recursos humanos vinculados a estas estrategias: el sistema *make* o interno y el sistema *buy* o externo, haciendo referencia a la orientación en la gestión de las personas. El conjunto de prácticas que comprende cada uno de ellos encaja con las necesidades básicas de las estrategias competitivas de la empresa. Gubman (1995), por su parte, tomó como referencia las estrategias genéricas para añadir valor al cliente propuestas por Treacy y Wiersema

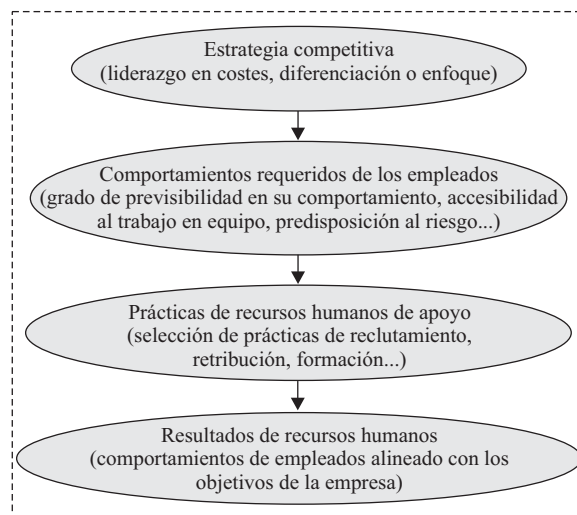
(1993): liderazgo de producto, excelencia operacional y proximidad al cliente, para proponer conjuntos de prácticas de DRH ajustadas a cada una de ellas. Schuler y Jackson (1987), sobre la base de la teoría del comportamiento, presentaron un modelo que se fundamenta en las vinculaciones entre las estrategias competitivas, los comportamientos deseados de los empleados y las prácticas específicas. A partir de las estrategias genéricas definidas por Porter (1985) –liderazgo en costes, diferenciación y enfoque–, estos autores defienden la necesidad de que estas prácticas deben diseñarse de manera que refuercen las implicaciones de la estrategia que se desea implantar. En otras palabras, una vez que la empresa haya adoptado una determinada estrategia competitiva, en función de cuál sea esta –liderazgo en costes, diferenciación o enfoque–, se requerirán de los empleados comportamientos adecuados para su implementación y estos comportamientos difícilmente se pueden lograr si no es con prácticas de personal apropiadas (figura 1).

La estrategia de liderazgo en costes consiste en la producción de bienes y servicios más baratos que la competencia, minimizando los costes en toda la cadena de valor, incluida la gestión de personal. Las implicaciones para la DRH se traducen, entre otras cosas, en acciones de reclutamiento y de selección no sistematizadas, e incluso en ocasiones en su externalización, en una formación pobre o inexistente y en la falta de reconocimiento de que a los trabajadores se les tiene que proporcionar oportunidad para su aprendizaje y desarrollo. Los salarios suelen fijarse en torno al mínimo posible y los principios de actuación suelen ir por la línea de la simplificación del trabajo, la automatización, la reducción de la plantilla, el diseño de trabajos repetitivos con margen de discrecionalidad limitado y la preocupación por la cantidad producida.

La estrategia de diferenciación, al contrario, persigue la producción de bienes y servicios que incorporen características únicas –calidad, novedad, plazo, etc.– con el fin de diferenciarse de la competencia. En este caso, la DRH tiende a incluir el reclutamiento y la selección sistemática, altas dosis de discreción y de participación, formación y desarrollo continuos, salarios competitivos, participación en beneficios y evaluación del desempeño.

Por último, la estrategia de enfoque se basa en el diseño y producción de productos y servicios complejos, rápidamente adaptables y centrados en las necesidades de nichos de mercado específicos. La implicación de estas características para las políticas de recursos humanos es similar en muchos aspectos a lo mencionado para la estrategia de diferenciación, pero con una preponderancia mayor de la informalidad, la existencia de grupos de resolución de problemas, el compromiso hacia objetivos ampliamente definidos, la proximidad a las necesidades del cliente y la flexibilidad. Se precisaría por parte de los empleados creatividad, actitud cooperativa y disposición a correr “riesgos” y, al mismo tiempo, se haría hincapié en la minimización del control en la apuesta por una mayor inversión en las personas, en destinar más recursos para la experimentación, e incluso en premiar fracasos ocasionales y evaluar el desempeño por sus implicaciones a largo plazo (Schuler y Jackson, 1987; Sisson y Storey, 2000).

**Figura 1.-** Estrategias competitivas y prácticas de recursos humanos de Schuler y Jackson (1987)



FUENTE: Adaptado de Schuler y Jackson (1987).

A partir de este enfoque contingente, diversos trabajos han buscado alinear con la estrategia competitiva de la empresa prácticas concretas de DRH. Así, Olian y Rynes (1984) lo hicieron con las prácticas de dotación de personal; Rhaguram, (1984) con las de dotación y las de formación; y Gómez-Mejía y Balkin (1992) con las prácticas

de compensación, alineándolas con cada una de las tres estrategias genéricas propuestas por Miles y Snow (1984).

El trabajo de Sanz Valle *et al.* (1999), por su parte, a partir del modelo de Schuler y Jackson (1987), avaló parcialmente la relación entre el conjunto de las prácticas de DRH y la estrategia de la empresa y apoyó el enfoque contingente en la relación de la estrategia y la DRH.

### SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO

Cualquier aproximación al paradigma de los STAR se topa con un amplio abanico de conceptos, términos y variantes que la literatura ofrece al respecto, siendo uno de sus principales problemas la carencia de una definición y medición consensuadas (Delaney y Godard, 2001). Por ejemplo, una de las primeras definiciones fue la propuesta por el Departamento de Trabajo de EE.UU. –U.S. Department of Labor (1993)–, que señala que se trata de sistemas orientados a lograr que los trabajadores posean las habilidades, incentivos, información y responsabilidad en la toma de decisiones enfocadas a incrementar el desempeño empresarial y a facilitar su innovación. Appelbaum *et al.* (2000, p. 7) indican que son sistemas “*en los que el trabajo está organizado de tal manera que permite a los trabajadores de línea (front-line workers) participar en decisiones que alteran las rutinas organizacionales*”. Por su parte, Becker y Huselid (1998, p. 55) los entienden como “*sistemas de trabajo internamente consistentes y externamente alineados –con la estrategia competitiva de la empresa– que están pensados para incluir rigurosos procedimientos de reclutamiento y selección, sistemas de compensación de incentivos contingentes con el desempeño, el desarrollo de la dirección (management development) y actividades de formación alineadas con las necesidades del negocio y con el compromiso significativo con la implicación del empleado*”. Por último, Way (2002) los considera como un grupo de prácticas de recursos humanos interconectadas que ayudan a alcanzar resultados superiores en los empleados.

Por consiguiente, no se puede hablar de una definición universal de estos sistemas, ni de unanimidad respecto de su contenido y alcance, a lo

que se añade la inexistencia de una taxonomía y metodología consolidadas. No obstante, las diversas aproximaciones a este concepto giran en torno a un eje común: mejorar los resultados organizacionales a través de modelos de organización y prácticas de personal que fomenten las habilidades, la motivación y el compromiso de las personas que forman parte de ella. En otras palabras, el concepto de STAR es utilizado como término integrador que aglutina una serie de innovaciones relativas a la DRH, a la estructura del trabajo y a diversas características organizacionales, dirigidas a mejorar las habilidades, los compromisos y la implicación de los empleados con la finalidad de que contribuyan positivamente al rendimiento empresarial.

Por lo que respecta a las prácticas que conforman estos sistemas, aunque se observa cada vez un mayor consenso entre los autores, persiste todavía cierto desacuerdo a la hora de proponer las prácticas que deberían incluirse bajo la denominación de “mejores prácticas”, así como cuál es el signo de interacción entre ellas, por lo que resulta difícil extraer conclusiones generales sobre cuáles son estas “mejores prácticas” (Schuler y Jackson, 2005). En general, se considera que incluyen alguna combinación de: 1) *reformas dentro del trabajo* como, entre otros, los grupos de trabajo autónomos o la rotación de puestos; 2) *reformas fuera del trabajo*, como pueden ser la difusión de la información, los círculos de calidad o los sistemas de sugerencias; y, por último, 3) *prácticas organizacionales y laborales de apoyo*, que incluyen procesos de selección rigurosos, formación, sistemas de remuneración basados en los resultados, la seguridad en el trabajo y el diseño de organizaciones “planas” (Delaney y Godard, 2001). Concretamente, los cuatro conjuntos de prácticas que más reflejan los objetivos de la mayoría de las conceptualizaciones de una DERH son, por este orden: la formación y el desarrollo, la retribución contingente y las recompensas, la gestión del desempeño (incluida la evaluación) y un cuidadoso reclutamiento y la selección (Batt, 2002). En cierto modo, este tipo de prácticas consideradas de “alto rendimiento” figuran expresa o implícitamente recogidas en el trabajo de Pfeffer (1994, 1998). Según este autor, estas prácticas, a las que califica como las “*siete mejores prácticas de or-*

ganizaciones con éxito” son: la seguridad en el empleo, la contratación selectiva, la existencia de equipos autoguidados y la descentralización en la toma de decisiones como principios básicos del diseño organizativo, la retribución relativamente alta y contingente a los resultados, la formación, la reducción de distinciones y obstáculos, incluyendo vestimenta, lenguaje, etc. y la participación.

Diversos estudios sobre configuraciones de las prácticas de alto rendimiento muestran que en muchos casos su adopción es una cuestión de intensidad en la aplicación de las prácticas (Luna y Camps, 2007; Wood y Menezes, 1998). Melián y Verano (2008) confirmaron que dentro de la misma empresa se adoptan distintos tipos de prácticas de recursos humanos, dependiendo de la importancia de los puestos de trabajo, y que estas prácticas consisten básicamente en un uso más o menos intensivo de los procedimientos y prácticas contempladas bajo el marco de las prácticas de alto rendimiento. Cuando la estrategia adoptada requiere recursos y capacidades más complejos en los empleados, la importancia de estas prácticas aumenta.

Por lo que respecta a la alineación de los STAR con la estrategia de la empresa, Jackson *et al.* (1989) y Schuler y Jackson (1987) señalaron que las estrategias competitivas de diferenciación y de enfoque requieren mayor inversión en estos sistemas que la estrategia de liderazgo en costes. Las empresas que siguen una estrategia caracterizada por la diferenciación, tienden a la utilización de mayores niveles de prácticas de trabajo de alto compromiso (Guthrie *et al.*, 2002).

Los trabajos de Arthur (1992), Huselid y Rau (1997) y Camps y Luna Arocas (2009) se pronunciaron también en esta línea, mientras que Ordiz Fuertes y Fernández Sánchez (2003) no encontraron resultados vinculantes en su trabajo.

A partir de las estrategias competitivas genéricas definidas por Porter (1985), y basándonos en el modelo de Schuler y Jackson (1987), podemos presuponer que la estrategia de diferenciación, en comparación con la estrategia de liderazgo en costes, fomenta la implementación de estos sistemas. Esta presunción se asienta sobre la mayor proximidad que existe entre las prácti-

cas aceptadas como integrantes de los STAR y las prácticas de DRH propuestas por diferentes autores para llevar a cabo las estrategias de diferenciación y de enfoque –procesos de selección más rigurosos, mayor volumen de formación, de conceder más autonomía y discreción a los empleados, de diseñar incentivos, de promover mejores flujos de comunicación etc.–. Por ello, formulamos la primera hipótesis en este sentido:

- *H<sub>1</sub>: La estrategia competitiva de diferenciación se relaciona positivamente con la implementación de los sistemas de trabajo de alto rendimiento.*

Por lo que respecta a la estrategia de enfoque, las prácticas que se le asocian están bastante vinculadas con la estrategia de diferenciación, por lo que la hipótesis que establecemos en este caso se plantea en los mismos términos positivos:

- *H<sub>2</sub>: La estrategia competitiva de enfoque se relaciona positivamente con la implementación de los sistemas de trabajo de alto rendimiento.*

Por el contrario, las propuestas de prácticas de DRH asociadas a la estrategia de reducción de costes –diseño de puestos especializados vertical y horizontalmente, escasa formación, supervisión directa estricta, etc.–, difieren notablemente de los STAR. La hipótesis que formulamos es la siguiente:

- *H<sub>3</sub>: La estrategia competitiva de liderazgo en coste no se relaciona positivamente con la implementación de los sistemas de trabajo de alto rendimiento.*

## ANÁLISIS EMPÍRICO Y RESULTADOS

El análisis empírico se ha efectuado sobre una muestra de 116 empresas multinacionales españolas con implantaciones productivas en el exterior de más de 100 trabajadores del sector manufacturero<sup>3</sup>, identificadas a partir de la base de datos SABI, que se nutre de la información proporcionada por diversas fuentes oficiales. La muestra se constituye por 58 empresas matrices y 58 filiales.

El número de trabajadores de una empresa suele ser un factor condicionante en la implementación de ciertos sistemas de dirección. Prácticamente la totalidad de los trabajos que estudian la relación de las prácticas o sistemas de trabajo de alto rendimiento y los resultados lo consideran como una variable con posible influencia (Jackson y Schuler, 1995; Youndt *et al.*, 1996), por lo que acotan la muestra a empresas de más de 100, 200 o 500 empleados, según el caso. En nuestro estudio (cuadro 1) optamos por fijar en 100 trabajadores el límite inferior del número de empleados. De este modo, teniendo en cuenta la predominancia de las pymes en el tejido empresarial español, se incrementa la probabilidad de que las organizaciones participantes en el estudio utilicen sistemas de gestión de recursos humanos relativamente formalizados.

**Cuadro 1.-** Ficha técnica de la información muestral

Universo	EM españolas del sector manufacturero de más de 100 empleados con implantación productiva en el exterior
Unidad muestral	Empresa matriz y su correspondiente implantación exterior
Tamaño muestral/Tasa de respuesta	116 encuestas válidas/Tasa de respuesta: 22%
Error muestral	11% para un nivel de confianza del 95% y el caso más desfavorable ( $p=q=50\%$ )
Fecha de ejecución del trabajo de campo	Abril-noviembre del año 2006
Técnica de recogida de información	Entrevista personal o encuesta telefónica, con carta previa de presentación
Persona encuestada	Director general o director corporativo de RR.HH.

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

### Estrategia competitiva

Se ha recurrido a la tipología propuesta por Porter (1985), de modo que las empresas podrían seguir tres estrategias: la estrategia del liderazgo en costes, la estrategia de diferenciación y la de enfoque. Su especificación y medición se ha realizado en la línea de las investigaciones llevadas a cabo por Camisón *et al.* (2004), Lee y Miller (1999) y Sanz *et al.* (1999). Los encuestados debían valorar —a través de una escala de tipo Likert— la importancia asignada, tanto por la empresa matriz como por la implantación exterior, a nueve ítems (tabla 1). Para la propuesta de ítems,

se ha partido fundamentalmente del trabajo de Dess y Davis (1984), que se ha completado con el trabajo de Treacy y Wiersema (1993).

Sobre los factores iniciales se ha aplicado la técnica del análisis de componentes principales, mediante rotación varimax con normalización de Kaiser (tabla 1). Este tipo de análisis factorial para la operacionalización de la estrategia ha sido utilizado en diversos trabajos sobre recursos humanos (Lee y Miller, 1999; Roca *et al.*, 2002; Sanz *et al.*, 1999; Sánchez y Aragón, 2002; Youndt *et al.*, 1996). Las pruebas estadísticas previas realizadas demuestran la pertinencia de su aplicación a nuestra muestra: 1) el análisis de la matriz de correlaciones muestra que cerca del 81% de las correlaciones son significativas y que el valor de su determinante está próximo a 0 (0,022); 2) la prueba de esfericidad de Bartlett, donde el valor de la chi-cuadrado (424,549) con una significatividad de 0,000, supone el rechazo de la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones se corresponda con la matriz identidad; y 3) se verifica que tanto la medida de adecuación muestral global de Kaiser-Meyer-Olkin (0,712) como los valores individuales superan el valor mínimo recomendado para la adecuación del análisis (0,50).

Se han extraído tres factores principales, cuyo valor propio supera la unidad y que representan el 70,78% de la varianza total explicada. Esta solución supera, por tanto, la referencia mínima del 60% que normalmente se considera como satisfactoria en las ciencias sociales (Hair *et al.*, 1999). A partir del análisis de la matriz de componentes rotados y de las cargas factoriales y estructura de las variables en cada factor, se observa que el primer factor agrupa mayoritariamente los ítems o variables asociadas a la estrategia de diferenciación, que el segundo factor se refiere más a la estrategia de enfoque y que el tercero, por su parte, recoge las variables vinculadas con la de reducción de costes. En consecuencia, etiquetamos los factores extraídos de acuerdo con la estrategia con la que se asocia cada uno de ellos: *F1: Estrategia de diferenciación*, *F2: Estrategia de enfoque* y *F3: Estrategia de liderazgo en costes*. La consistencia interna de las escalas de medición de cada factor, calculada mediante el  $\alpha$  de Cronbach, es satisfactoria (tabla 2).

**Tabla 1.-** Análisis de componentes principales para la variable estrategia competitiva

	FACTOR 1 (31,44%)	FACTOR 2 (20,14%)	FACTOR 3 (19,20%)
Reducción de costes operacionales	,323	-,237	,644
Alcanzar volúmenes altos de producción que permitan la reducción de los costes unitarios	-,066	,142	,827
Consecución de una imagen de empresa de precios competitivos	,069	,251	,674
Imagen de liderazgo en la oferta de nuevos productos y servicios	,836	,159	,098
Oferta de productos más avanzados que los del mercado	,928	,098	-,041
Desarrollo de nuevos productos	,832	,105	,253
Adaptación continua de sus productos y servicios a las exigencias del cliente	,626	,446	,006
Rapidez de respuesta al cliente	,146	,809	,316
Satisfacción de las necesidades específicas de sus clientes de forma personalizada	,223	,880	-,025

**Tabla 2.-** Consistencia interna de las escalas de medición para la *estrategia competitiva*

	$\alpha$ de Cronbach
Estrategia de diferenciación	0,86
Estrategia de liderazgo en costes	0,57
Estrategia de enfoque	0,79

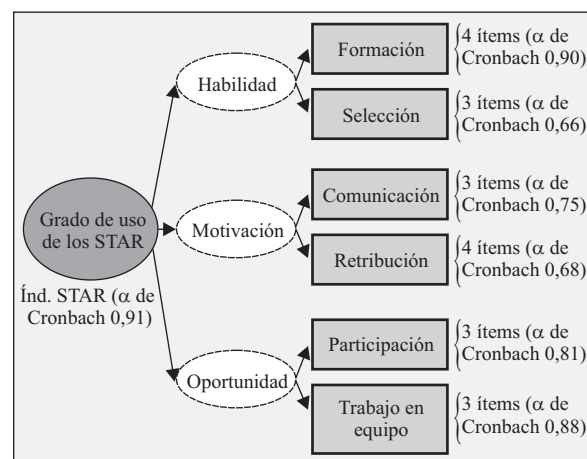
### Sistemas de trabajo de alto rendimiento

Existen varias aproximaciones o enfoques para operacionalizar el ajuste interno entre conjuntos de prácticas. Entre ellas, optamos por el procedimiento de asignar las prácticas a grupos o conjuntos con base en los preceptos teóricos, con la posterior verificación de la fiabilidad de las escalas a través de los indicadores correspondientes: entre otros, el  $\alpha$  de Cronbach o el análisis factorial. Autores como Guthrie (2001), MacDuffie (1995), Yound *et al.* (1996), Way (2002) y Bayo y Merino (2002) también procedieron en sus trabajos a la agrupación basada en la teoría. Además, decidimos utilizar una medida única para su medición. El uso de una medida única está en consonancia con los argumentos propuestos por Barney y Wright (1998), Becker *et al.* (1997) y Becker y Huselid (1998), quienes aconsejan la utilización de un índice unitario que dé cuenta del empleo de estas prácticas. Así procedieron también otros autores (Appelbaum *et al.*, 2000; Arthur, 1994; Chang 2006; Ichniowski *et al.*, 1997; MacDuffie, 1995; Park *et al.*, 2003; Youndt *et al.*, 1996). El constructo que formulamos es una variable que se operacionaliza como un índice, que en este trabajo se denominará *índice STAR*. La puntuación obtenida por cada empresa en ese índice representa el grado de uso que se hace del conjunto de esas prácticas.

Por su parte, nos basamos en el enfoque teórico AMO (Appelbaum *et al.*, 2000; Delaney y Huselid, 1996; Gardner *et al.*, 2001; Guest, 1997) para definir y estructurar este conjunto de prácticas. AMO (*Ability, Motivation y Opportu-*

*nity*) ofrece la estructura teórica o la cadena causa-efecto subyacente en toda reflexión teórica sobre los pilares en los que se sustenta el binomio *DRH-Rendimiento* y, de acuerdo con algunos académicos (Boselie *et al.*, 2005; Menezes y Wood, 2006), posee un importante potencial para contribuir a la comprensión de los STAR.

A partir de esta concepción, la escala de medida que se utilizará se configura como una medida compuesta por las dimensiones recogidas en la figura 2, donde además de la estructura del *índice STAR*, se muestra también la consistencia interna de cada uno de los indicadores y la del propio índice.

**Figura 2.-** Construcción y estructura de la variable *índice STAR*

Las tres dimensiones se conforman, a su vez, de seis indicadores de prácticas de organización y recursos humanos. Estas prácticas se han medido mediante preguntas que tratan de obtener una evaluación de su uso (en una escala Likert de 1 al 7; 1=no se utilizan y 7=se utilizan siempre). Este tipo de escala de medida se ha empleado en numerosos trabajos en este campo de investigación (Guthrie, 2001). Las prácticas con-

sideradas para su valoración se han extraído de la revisión de los trabajos empíricos y teóricos más importantes pertenecientes a esta línea de investigación (Arthur, 1994; Bae y Lawler, 2000; Delery y Doty, 1996; Delaney y Huselid, 1996; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Ichniowski *et al.*, 1997; Kochan y Osterman, 1994; Peck, 1994; Pfeffer, 1998). Para la redacción de los ítems en buena parte se ha confiado en trabajos destacados en la literatura, y en otros casos se han modificado para mejorar o delimitar mejor, a nuestro juicio, su interpretación. Los ítems utilizados en el cuestionario se recogen en la tabla 3.

**Tabla 3.-** Relación de ítems incluidos en el cuestionario para la medición del *índice STAR*

1. A los procesos de selección de personal se les otorga mucha importancia
2. En la selección, las referencias personales de “tipo lazo familiar” son tan importantes como la posesión de conocimientos y las habilidades del candidato
3. Los procesos de selección se adaptan a cada puesto
4. Sólo se selecciona a los candidatos que cuenten con la cualificación necesaria para el puesto de trabajo
5. La inversión que la empresa destina a la formación es considerable
6. Se ofrece formación de distintos tipos (resolución de problemas, habilidades técnicas...)
7. Existen programas formales de formación para el desarrollo de habilidades generales de los empleados
8. Existen programas formales de formación para los trabajadores recién incorporados para dotarles de las habilidades necesarias para su trabajo
9. Existen sistemas de remuneración que se basan en el rendimiento individual
10. Existen incentivos relacionados con la productividad de los grupos (participación en ganancias, en beneficios...)
11. En las retribuciones a los empleados se toman en consideración sus habilidades y conocimientos
12. Se cuenta con un sistema de evaluación del rendimiento
13. Existen equipos formales de trabajo que trabajan de forma autónoma en cuestiones de calidad, para el desarrollo de nuevos productos, en la resolución de conflictos, de mejora, etc.)
14. Los trabajadores trabajan periódicamente en equipos de trabajo con cierta autonomía
15. Se fomenta explícitamente el trabajo en equipo
16. Los empleados, en general, conocen los objetivos y las estrategias de la empresa, salvo aquella información que por sus características puede resultar en un riesgo estratégico
17. Los trabajadores disponen de mecanismos tales como buzones de sugerencias, banco de aportaciones u otro tipo de canales para plantear sus ideas, quejas y aportaciones en general
18. Se realizan encuestas o reuniones periódicas con los empleados para conocer su grado de satisfacción
19. Entre las personas que ocupan puestos inferiores y superiores de la estructura organizativa existe una relación distante
20. La relación de los directivos con los empleados es espontánea e informal
21. Se favorece la participación de los empleados en las decisiones y acciones
22. Se fomenta la iniciativa y autonomía de los empleados en sus trabajos
23. Se percibe un clima de alta cooperación y confianza
24. Las diferencias de estatus son altas

Generalmente, las estrategias de recursos humanos suelen incluir diferentes estilos para distintos grupos ocupacionales (Boxall y Purcell, 2003), es decir, los mercados internos de trabajo se encuentran segmentados (Osterman, 1987; Purcell, 1987). Por ello, para responder a las preguntas o ítems citados, se les pidió expresamente a los encuestados que tuvieran presente sólo el colectivo de empleados vinculados a la actividad productiva y que no fueran directivos de mando intermedio o superior. Asimismo, se les pidió también que consideraran un horizonte temporal de tres años para mitigar la incidencia de circunstancias coyunturales de un año que pudieran distorsionar las respuestas.

Para la estimación de cada uno de los indicadores calculamos la media aritmética de los ítems que la componen. La variable *índice STAR* se cuantifica como una escala aditiva que se constituye como la suma de los seis grupos de indicadores, en línea con otros trabajos realizados en este campo (Chang, 2006; MacDuffie, 1995; Park *et al.*, 2003).

A fin de garantizar los aspectos básicos de la escala construida (Hair *et al.*, 1999), se ha seguido el siguiente procedimiento:

- 1) La validez de contenido de la escala se ha asegurado, además de por la revisión exhaustiva de la literatura para la propuesta de los ítems, mediante un test del cuestionario realizado con directivos y académicos.
- 2) El análisis de fiabilidad de cada uno de los indicadores obtuvo resultados satisfactorios ( $\alpha$  de Cronbach superiores a 0,60 –figura 2–), aunque para ello hubo que eliminar cuatro de los veinticuatro ítems iniciales.
- 3) La unidimensionalidad del índice construido se ha verificado mediante un análisis factorial de componentes principales aplicado a los seis indicadores subyacentes. Se ha extraído un único factor con un valor propio mayor que la unidad que representa aproximadamente el 56% de la varianza total explicada, lo que confirma que los seis indicadores conforman una única dimensión (tabla 4). Antes de aplicar el análisis factorial se comprobaron los supuestos básicos de aplicación y su pertinencia: la totalidad de las correlaciones de



la matriz es significativa, su determinante está próximo a 0 (0,102), la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (0,849) es suficiente y se supera el test de esfericidad de Bartlett (chi-cuadrado 255,896, nivel de significatividad 0,000).

**Tabla 4.-** Análisis de componentes principales para la variable *índice STAR*

	F1(55,9%)
Selección	0,609
Formación	0,804
Retribución	0,617
Trabajo en equipo	0,823
Comunicación	0,817
Participación	0,783

- 4) La validez convergente del índice compuesto se ha verificado a través del cálculo de su correlación con un ítem de naturaleza subjetiva, que invitaba al encuestado a puntuar, en una escala de 1 al 5 (1=es peor; 5=es mucho mejor), la calidad de su sistema de dirección de recursos humanos en relación con el de sus empresas competidoras. La correlación de Pearson entre este ítem y el *índice STAR* (0,708) corrobora la validez convergente.

#### Variables de control

Dada su posible vinculación con la implementación de los STAR, incluimos como variables de control el tamaño y la antigüedad de la empresa. En opinión de algunos autores, las grandes organizaciones pueden ser más proclives a la utilización de prácticas de recursos humanos “sofisticadas” (Jackson y Schuler, 1995; Youndt *et al.*, 1996). Sin embargo, ante la negativa o la falta de evidencias concluyentes que dejan entrever otros autores sobre esta cuestión (Geary, 1999; Osterman, 1994), todavía no hay certeza en torno a esta cuestión. Por lo que respecta a la antigüedad, se señala que con el paso de los años cuanto mayor sea la trayectoria de la empresa en el sector, de más tiempo disponen para la evolución y adopción de este tipo de prácticas (Guthrie, 2001). No obstante, otros autores sugieren que las compañías más jóvenes no poseen la rigidez y la inercia de las más maduras y que, al no estar sujetos sus trabajadores a tradiciones tan arraigadas como en las de menor antigüedad, es

más fácil implementarlas (Ichniowski y Shaw, 1995). Finalmente, también hay autores que afirman que no existe ninguna relación (Geary, 1999).

Para la medición del tamaño tomamos el logaritmo del número de trabajadores en cada planta, y para la de la antigüedad el logaritmo de los años de antigüedad.

#### ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Para el análisis estadístico de la relación formulada en nuestra hipótesis aplicamos la regresión lineal (tabla 5), donde en el primer modelo se incluyen exclusivamente las variables de control y en el segundo se introducen las variables de interés.

**Tabla 5.-** Resultados del análisis de regresión múltiple

VARIABLE	MODELO 1	MODELO 2
Tamaño	,134 (,097)	,123 (,087)
Antigüedad	,184 (,097)	,133 (,089)
Estrategia de diferenciación		,378*** (,078)
Estrategia de enfoque		,279** (,077)
Estrategia de liderazgo en costes		-,004 (,078)
R <sup>2</sup>	,074	,291
R <sup>2</sup> Ajustado	,057	,259
F	4,489*	9,041***
Cambio en R <sup>2</sup>		,218***
Durbin-Watson		1,945

Variable dependiente: *índice STAR*. Coeficientes de regresión estandarizados.  
Entre paréntesis: errores típicos de estimación \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$ .

Los resultados nos indican que la estrategia de diferenciación posee cierta capacidad explicativa en el grado de implementación de los STAR. Esta capacidad es claramente significativa (Beta=0,378; Sig.=0,000). La estrategia de enfoque es también una variable que se correlaciona positivamente y de forma significativa, aunque en menor grado. La estrategia de costes, por su parte, no presenta ninguna relación.

A la vista de los resultados, aceptamos las hipótesis formuladas. La estrategia competitiva de diferenciación se asocia a mayores niveles de implementación de los STAR. Este resultado es

consistente con otros trabajos reconocidos, como el de Schuler y Jackson (1987) o el de Jackson *et al.* (1989), y está en la línea de la evidencia obtenida en el estudio de Camps y Luna Arocas (2009) y Huselid y Rau (1997). Aceptamos, asimismo, la  $H_2$ , que relaciona positivamente la estrategia de enfoque con la implementación de los STAR, aunque con más cautela, ya que el grado de significatividad de la relación es menor. Finalmente, la tercera de las hipótesis, también es aceptada, al ponerse de manifiesto la ausencia de relación estadística entre el seguimiento de una estrategia de liderazgo en costes y el grado de aplicación de los STAR.

Por lo que respecta a las variables de control –el tamaño y la antigüedad de la empresa–, no parece que ejerzan influencia en el grado de aplicación de los STAR. Este resultado es consistente con los trabajos de Geary (1999), Ichniowski y Shaw (1995) y Osterman (1994). La tabla 6 muestra las correlaciones de orden cero. En ella se aprecia que ambas variables mantienen una correlación baja, pero significativa con la variable dependiente. Sin embargo, una exploración más profunda mediante las correlaciones parciales revela ausencia de correlación significativa, tanto para la variable tamaño como para la antigüedad ( $r=,123$ , Sig.=,190;  $r=,168$ , Sig.=,073, respectivamente). En consonancia con esta correlación parcial, el análisis de regresión determina que en la muestra de empresas analizada ninguna de ellas posee capacidad explicativa sobre la variable *índice STAR*.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos apuntan a la existencia de una relación significativa entre la estrategia competitiva de la empresa y el grado de implementación de los STAR. En concreto, se

deduce que cuanto más se oriente esta hacia la diferenciación, mayor es el nivel de utilización de estas prácticas en la empresa. Las prácticas de recursos humanos que se asocian con la estrategia de diferenciación y, en menor grado, con la estrategia de enfoque son aquellas que mantienen una similitud importante con las incluidas bajo la rúbrica genérica de las “mejores prácticas” en DRH. La rigurosidad en la selección, el trabajo en equipo, la apuesta por una mayor inversión en las personas, unas mayores dosis de participación de los empleados, etc., son todas ellas prácticas que se identifican con la estrategia de diferenciación. Estos sistemas parecen ser más apropiados para conseguir las personas y comportamientos que hacen efectivas ciertas estrategias competitivas, principalmente la estrategia de diferenciación y, en menor grado, la de enfoque, por lo que una apuesta por estas estrategias debería implicar una orientación consecuente de los sistemas de trabajo y de DRH hacia las propuestas de actuación de los STAR.

La implicación más evidente de estos resultados es que las empresas deben atender a su estrategia competitiva a la hora de definir los niveles óptimos de inversión en sus sistemas de recursos humanos y los resultados diferenciales que se esperan alcanzar con su aplicación. Cuando se opte por estrategias de diferenciación o enfoque, los STAR son un referente importante para alinear el sistema de recursos humanos de la empresa con la estrategia.

En este sentido, a partir de las evidencias que apuntan a la contribución positiva de estos sistemas a los resultados empresariales (Arthur, 1994; Camelo *et al.*, 2004; Delaney y Huselid, 1996; Guthrie, 2001; Huselid, 1995), cabe deducir que esta alineación entre los STAR y las estrategias de diferenciación y enfoque actuaría favorablemente en la consecución de resultados

**Tabla 6.-** Correlaciones

	ÍNDICE STAR	TAMAÑO	ANTIGÜEDAD	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN	ESTRATEGIA DE ENFOQUE	ESTRATEGIA DE LIDERAZGO DE COSTES
Índice STAR	1					
Tamaño	,216*	1				
Antigüedad	,244**	,450**	1			
Estrategia de diferenciación	,403**	,034	,152	1		
Estrategia de enfoque	,286*	,072	-,010	,000	1	
Estrategia de liderazgo en costes	-,018	,037	-,138	,000	,000	1

\*Correlación significativa al nivel 0,05 (bilateral); \*\*Correlación significativa al nivel 0,01 (bilateral).

para la empresa. De hecho, la relación directa entre la estrategia de diferenciación y el rendimiento ya ha sido advertida en varios trabajos (Camps y Luna Arocas, 2009; Lee y Miller, 1999).

Por otra parte, en esta investigación no se ha revelado ninguna relación significativa entre la estrategia de liderazgo en costes y la aplicación de los STAR. Este resultado nos indica que las prácticas que conforman los STAR no se corresponden con las adecuadas para una estrategia de reducción de costes y, por analogía con la idea apuntada en el párrafo anterior, cabe pensar que esta estrategia no contribuiría positivamente a los resultados por la vía de la aplicación de las prácticas de alto rendimiento de un STAR.

Otra implicación de creciente relevancia de la relación estrategia-STAR es su impacto en los procesos de transferencia de sistemas de dirección entre las unidades organizativas dentro de una empresa multinacional, esto es, desde la matriz hacia las filiales. Las prácticas y los procedimientos que se van a transferir entre esas unidades podrían implementarse con mayor o menor facilidad, en función del entorno más o menos favorable determinado por la estrategia seguida en la filial. En estos tiempos donde los procesos corporativos de fusión y, especialmente, los de crecimiento interno hacia mercados exteriores están en auge, estos procesos de transferencia internos están cobrando y cobrarán mayor fuerza. En este sentido, la transmisión de los STAR en recursos humanos debería considerar a la estrategia competitiva dentro del conjunto de factores que condicionarán una transferencia efectiva. Es decir, si la estrategia actúa como variable condicional en la aplicación de los STAR en los procesos de transmisión de los STAR entre las empresas matrices y las filiales, habrá que tener presente que la factibilidad de esta transmisión dependerá en parte de la estrategia competitiva implementada en la filial. Dentro del conjunto de variables internas y externas que influyen en la transmisión de prácticas organizacionales, la estrategia de la filial constituye una variable más a tener en cuenta. Este planteamiento justifica en cierta medida la implantación de sistemas de dirección de recursos humanos distintos en diferentes unidades de negocio de una

misma empresa, si estas siguen estrategias competitivas diferentes.

En definitiva, la valoración sobre la implementación de los STAR en una determinada empresa o sobre su transferencia entre dos unidades organizacionales no deberá descuidar en ningún caso una reflexión previa que valore la conveniencia de su alineación efectiva.

Las conclusiones que se alcanzan en este trabajo se deben entender bajo el marco de la investigación en el que se ha desarrollado y, evidentemente, la continuidad que se le dé en el futuro debe encaminarse a superar las limitaciones experimentadas en este. Su principal limitación radica en que el estudio se circunscribe solamente a las empresas multinacionales españolas, y más concretamente a las del sector manufacturero. Sería de interés ampliar el trabajo a otros sectores y entornos geográficos y culturales para que los resultados puedan ser generalizables a todo tipo de empresas.

También se podría contrastar la relación estudiada en esta investigación empleando otros modelos teóricos en torno a la variable estrategia tales como, por ejemplo, el de Miles y Snow (1984) o introducir la variable cultural en el estudio de la efectividad (traducida en resultados) de los STAR.

Finalmente, el contraste de la relación anteriormente referida entre los resultados y los diferentes tipos de estrategia según se apliquen o no los STAR es, indudablemente, una atractiva línea de investigación abierta a la aportación de evidencias empíricas relevantes.

## NOTAS

1. Una versión anterior a este trabajo fue presentada en el *Congreso Internacional de la European Academy of Management and Business Economics: Creativity and Survival of the Firm under Uncertainty*, que tuvo lugar en Roma (Italia) los días 10 y 11 de septiembre de 2009.
2. Son diversas los calificativos que se refieren a este conjunto de prácticas como, entre otros: “*high performance*” (Huselid, 1995), “*high commitment*” (Arthur, 1992) o “*high involvement*” (Lawler, 1992).
3. Las empresas analizadas para este trabajo han colaborado en un proyecto de investigación sobre la

*Exportación de los sistemas de recursos humanos en las multinacionales*, por lo que se trata de empresas multinacionales españolas con implantaciones productivas en el exterior. Esto ha limitado el tamaño de la muestra, aunque por otra parte ha acercado los perfiles de las empresas, facilitando la detección de la influencia específica, en su caso, de la estrategia competitiva en la configuración del sistema de prácticas de DRH.

#### 4. Estadísticos de colinealidad.

COEFICIENTES(a)		
Modelo	Estadísticos de colinealidad	
	Tolerancia	FIV
1. Tamaño	,798	1,254
Antigüedad	,798	1,254
2. Tamaño	,780	1,281
Antigüedad	,753	1,328
Estrategia de diferenciación	,975	1,026
Estrategia de enfoque	,992	1,008
Estrategia de liderazgo en contes	,968	1,033

(a) Variable dependiente: *índice STAR*.

## BIBLIOGRAFÍA

- APPELBAUM, E.; BAILEY, T.; BERG, P.; KALLEBERG, A.L. (2000): *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. London: Cornell University Press.
- ARTHUR, J.B. (1992): "The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills", *Industrial and Labor Relations Review*, 45 (3), pp. 488-506.
- ARTHUR, J.B. (1994): "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, 37 (3), pp. 670-687.
- BAE, J.; LAWLER, J.J. (2000): "Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy", *Academy of Management Journal*, 43 (3), pp. 502-517.
- BARNEY, J.B.; WRIGHT, P.M. (1998): "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, 37 (1), pp. 31-46.
- BATT, R. (2002): "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth", *Academy of Management Journal*, 45 (3), pp. 587-597.
- BAYO, A.; MERINO, J. (2002): "Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen en su adopción en la industria española", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, pp. 227-246.
- BECKER, B.E.; HUSELID, M.A.; PICKUS, P.S.; SPRATT, M.F. (1997): "HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations", *Human Resource Management*, 31 (1), pp. 39-47.
- 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 Management*, 16 (1), pp. 53-101.
- BEER, M.; SPECTOR, B.; LAWRENCE, P.; QUINN MILLS, D.; WALTON, R. (1984): *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- BOSELIE, P.; DIETZ, G.; BOON, C. (2005): "Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research", *Human Resource Management Journal*, 15 (3), pp. 67-94.
- BOXALL, P.; PURCELL, J. (2003): *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave/MacMillan.
- 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), pp. 935-958.
- CAMPS, J.; LUNA AROCAS, R. (2009): "High Involvement Work Practices and Firm Performance", *International Journal of Human Resource Management*, 20 (5), pp. 1056-1077.
- CHANG, E. (2006): "Individual Pay for Performance and Commitment HR Practices in South Korea", *Journal of World Business*, 41 (4), pp. 368-381.
- 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), pp. 949-969.
- DELANEY, J.T.; GODARD, J. (2001): "An Industrial Relations Perspective on the High-Performance Paradigm", *Human Resource Management Review*, 11 (4), pp. 395-429.
- DELERY, J.E.; DOTY, D.H. (1996): "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 802-835.
- DESS, G.G.; DAVIS, P.S. (1984): "Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 27 (3), pp. 467-488.
- FOMBRUM, C.J.; TICHY, N.M.; DEVANNA, M.A. (1984): *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- GARDNER, T.M.; MOYNIHAN, L.M.; PARK, H.J.; WRIGHT, P.M. (2001): *Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship: The Impact of HR Practices on Employee Attitudes and Employee Outcomes*. (Working Paper).

- Ithaca, NY: Cornell University, The Center for Advanced Human Resource Studies.
- GEARY, J.K. (1999): "The New Workplace: Change at Work in Ireland", *International Journal of Human Resource Management*, 10 (5), pp. 870-890.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B. (1992): *Compensation, Organizational Strategy and Firm Performance*. South Western.
- GUBMAN, E.L. (1995): "Aligning People Strategies with Customer Value", *Compensation & Benefits Review*, 27 (1), pp. 15-22.
- GUEST, D.E. (1997): "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda", *International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), pp. 263-276.
- GUTHRIE, J.P. (2001): "High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand", *Academy of Management Journal*, 44 (1), pp. 180-190.
- GUTHRIE, J.P.; SPELL, C.S.; NYAMORI, R.O. (2002): "Correlates and Consequences of High Involvement Work Practices: The Role of the Competitive Strategy", *International Journal of Human Resource Management*, 13 (1), pp. 183-197.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (1999): *Análisis multivariante*. 5ª ed. Madrid: Pearson Educación.
- HENDRY C.; PETTIGREW, A. (1992): "Patterns of Strategic Change in the Development of Human Resource Management", *British Journal of Management*, 3 (3), pp. 137-156.
- HOQUE, K. (1999): "Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry", *British Journal of Industrial Relations*, 37 (3), pp. 419-443.
- HUSELID, M.A. (1995): "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38 (3), pp. 635-672.
- HUSELID, M.A.; RAU, B.L. (1997): "The Determinants of High Performance Work Systems: Cross-Sectional and Longitudinal Analyses", *Academy of Management Annual Conference*. Boston, MA.
- ICHNIEWSKI, C.; SHAW, K. (1995): *Old Dogs and New Tricks: Determinants of the Adoption of Productivity-Enhancing Work Practices*. (Brooking Papers on Economic Activity: Microeconomics). Washington, DC: Brooking Institute.
- ICHNIEWSKI, C.; SHAW, K.; PRENNUSHI, G. (1997): "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines", *The American Economic Review*, 87 (3), pp. 291-313.
- JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S.; RIVERO, J.C. (1989): "Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices", *Personnel Psychology*, 42 (4), pp. 727-786.
- JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. (1995): "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments", *Annual Review of Psychology*, 46, pp. 237-264.
- KOCHAN, T.A.; OSTERMAN, P. (1994): *The Mutual Gains Enterprise: Forging a Winning Partnership Among Labor, Management and Government*. Boston: Harvard Business School Press.
- LAWLER, E. (1992): *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- LAWLER, J.J.; CHEN, S.; BAE, J. (2000): "Scale of Operations, Human Resource Systems and Firm Performance in East and Southeast Asia", *Research and Practice in Human Resource Management*, 8 (1), pp. 3-20.
- LEE, J.; MILLER, D. (1999): "People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms", *Strategic Management Journal*, 20 (6), pp. 579-593.
- LUNA AROCA, R.; CAMPS TORRES, J. (2007): "Configuraciones de prácticas de recursos humanos", *International Workshop on HRM*. Jerez.
- 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 (2), pp. 197-221.
- MAHONEY, J.; PANDIAN, J. (1992): "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 13 (5), pp. 363-380.
- MARCHINGTON, M.; PARKER, P. (1990): *Changing Patterns of Employee Relations*. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
- MELIÁN, S.; VERANO, D. (2004): "A New Approach to the Best Practice Debate: Are Best Practices Applied to all Employees in the Same Way", *International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), pp. 56-75.
- MENEZES, L.; WOOD, S. (2006): "The Reality of Flexible Work Systems in Britain", *International Journal of Human Resource Management*, 17 (1), pp. 106-138.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Processes*. New York: McGraw-Hill.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. (1984): "Designing Strategic Human Resource Systems", *Organizational Dynamics*, 31 (1), pp. 36-52.
- OLIAN, J.D.; RYNES, S.L. (1994): "Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy", *Industrial Relations*, 23 (2), pp. 170-183.

- ORDIZ FUERTES, M.; FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (2003): "High-Involvement Practices in Human Resource Management: Concept and Factors that Motivate Their Adoption", *International Journal of Human Resource Management*, 14 (4), pp. 511-529.
- OSTERMAN, P. (1987): "Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets", *Industrial Relations*, 26 (1), pp. 46-67.
- OSTERMAN, P. (1994): "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It?", *Industrial and Labor Relations Review*, 47 (2), pp. 173-188.
- PARK, H.J.; MITSUHASHI, H.; FEY, C.F.; BJÖRKMAN, I. (2003): "The Effect of Human Resource Management Practices on Japanese MNC Subsidiary Performance: A Partial Mediating Model", *International Journal of Human Resource Management*, 14 (8), pp. 1391-1406.
- 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), pp. 715-736.
- PFEFFER, J. (1994): *Competitive Advantage Through People. Unleashing the Power of the Work Force*. Boston: Harvard Business School Press.
- PFEFFER, J. (1998): *The Human Equation. Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.
- PORTER M.E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- PURCELL, J. (1999): "Best Practice and Best Fit: Chimera or Cul-de-Sac?", *Human Resource Management Journal*, 9 (3), pp. 26-41.
- RAGHURAM, S. (1994): "Linking Staffing and Training Practices with Business Strategy: A Theoretical Perspective", *Human Resource Development Quarterly*, 5 (3), pp. 237-251.
- ROCA, V.; ESCRIG, A.B.; BOU, J.C. (2002): "Compromiso con los empleados y estrategia competitiva: un análisis intersectorial de su repercusión en los resultados", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N. 12, pp. 267-289.
- SÁNCHEZ, G.; ARAGÓN, A. (2002): "Retribución del directivo, factores contextuales y resultados de la empresa: evidencia empírica en el sector químico-farmacéutico", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, pp.315-336.
- SANZ VALLE, R.; SABATER SÁNCHEZ, R.; ARAGÓN SÁNCHEZ, A. (1999): "Human Resource Management and Business Strategy Links: An Empirical Study", *International Journal of Human Resource Management*, 10 (4), pp. 655-671.
- SCHULER, R.S.; JACKSON, S.E. (1987): "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *Academy of Management Executive*, 1 (3), pp. 207-219.
- SCHULER, R.S.; ROGOVSKY, N. (1998): "Understanding Compensation Practice Variations Across Firms: The Impact of National Culture", *Journal of International Business Studies*, 29 (1), pp. 159-177.
- SCHULER, R.S.; JACKSON, S.E. (2005): "A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective", *Management Review*, 16 (1), pp. 1-25.
- SISSON, K.; STOREY, J. (2000): *The Realities of Human Resource Management*. Milton Keynes: Open University Press.
- TREACY, M.; WIERSEMA, F. (1993): "Ser líder del mercado: una cuestión de valor añadido", *Harvard Deusto Business Review*, 54, pp. 118-127.
- U.S. DEPARTMENT OF LABOR (1993): *High Performance Work Practices and Firm Performance*. U.S. Government Printing Office.
- VALLE, R.J. (coord.) (2004): *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- 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), pp. 765-785.
- WOOD, S.; MENEZES, L. (1998): "High Commitment Management in UK: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey and Employers' Manpower and Skills Practices Survey", *Human Relations*, 51 (4), pp. 485-515.
- WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G. (1992): "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, 18 (2), pp. 295-320.
- WRIGHT, P.M.; SMART, D.L.; MCMAHAN, G. (1995): "Matches Between Human Resources and Strategy Among NCAA Basketball Teams", *Academy of Management Journal*, 38 (4), pp. 1052-1074.
- YOUNDT, M.A.; SNELL, S.A.; DEAN JR., J.W.; LEPAK, D.P. (1996): "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 836-866.