

LA EMPRESA ESPAÑOLA Y LAS PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO EN RECURSOS HUMANOS. UN ANÁLISIS A TRAVÉS DE LOS DIRECTORES DE RECURSOS HUMANOS DE AEDIPE.

Artículo premiado con el 1 Accesit 2006

Roberto Luna-Arocas*
Joaquín Camps Torres

Grupo de investigación *People No Limits*
Departamento de Dirección de Empresas
Universidad de Valencia

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo prioritario ahondar en el conocimiento sobre la tipología e intensidad del uso en las empresas españolas de las denominadas Prácticas de Alto Rendimiento de recursos humanos. Para llevar a término este análisis se utilizó una metodología multivariada sobre una muestra de 184 empresas pertenecientes a la asociación AEDIPE. Además del análisis descriptivo, se ha intentado explicar qué contextos estratégicos y organizativos favorecen la aparición de estas prácticas de recursos humanos. Creemos que este esfuerzo tiene una clara recompensa práctica, ya que permite no sólo dilucidar la “salud” en materia de recursos humanos del tejido empresarial español, sino además alertar al empresario, que conoce perfectamente su contexto estratégico y organizativo, sobre los peligros en materia de recursos humanos en los que está incurriendo.

1. LAS PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

En las últimas dos décadas se ha producido un cambio importante en la investigación sobre recursos humanos (RRHH). Este cambio ha supuesto, fundamentalmente, un desplazamiento desde una perspectiva micro en el análisis hacia una perspectiva macro o estratégica (Delery y Doty, 1996). La perspectiva estratégica de los RRHH, que ha sido etiquetada como dirección estratégica de recursos humanos (DERH), ha intentado poner de manifiesto la importancia de las prácticas adecuadas de RRHH en la empresa como medio fundamental para mejorar los resultados, tanto sociales como financieros. El trabajo en este campo, además, ha ido ganado prestigio tanto en el mundo de la academia como en el profesional, cuando los investigadores han abordado, además de la reflexión teórica, la contrastación empírica. Sin duda la teoría de recursos y capacidades ha sido, durante las dos últimas décadas, el contexto conceptual básico en el que la DERH ha encontrado un entorno adecuado para su desarrollo (Wernerfelt, 1984; Collis y Montgomery, 1995; Teece et al., 1997).

La premisa fundamental subyacente en la DERH se basa en una idea intuitivamente simple: las organizaciones que adopten estrategias competitivas

* Para contactar: Dr. Roberto Luna Arocas, Avda Los Naranjos s/n Universidad de Valencia Edificio Departamental Oriental 1-c5. 46022 Valencia. Tel. trabajo: 963828899. Fax: 963828833; Email: Roberto.Luna@uv.es

específicas requerirán prácticas de RRHH igualmente específicas, que se adapten a ese contexto estratégico competitivo diferencial (Fombrum et al., 1984; Jackson et al., 1989; Jackson y Schuler, 1985). Es lo que se ha venido a denominar **perspectiva contingente** de la dirección de RRHH. Si esta premisa fundamental es cierta, entonces la mayor parte de la diferencia que se observa entre las prácticas de RRHH de las empresas respondería a sus diferentes opciones en el campo de la estrategia competitiva. Organizaciones con mayor nivel de congruencia entre sus prácticas de RRHH y sus estrategias deberían disfrutar de desempeños superiores (Delery y Doty, 1996).

Utilizando como referencia el bien conocido trabajo de Porter (1980), dentro de un mismo sector estrategias competitivas de diferenciación o de coste requerirán diferentes tipos de prácticas de RRHH si se pretenden obtener actitudes y comportamientos en los empleados adecuados para alcanzar un desempeño óptimo. Así, tal y como argumenta Arthur (1992), una estrategia competitiva de liderazgo en costes se asociará con puestos especializados horizontal y verticalmente, formación escasa, habilidades requeridas simples, pocas expectativas de carrera profesional, baja seguridad en el empleo... Las características opuestas serían las adecuadas para empresas compitiendo sobre la base de una estrategia de diferenciación. En este segundo caso la empresa a menudo necesitará modificar los procesos productivos para adaptarse a las nuevas especificaciones de los clientes. La mayor incertidumbre y ambigüedad que el entorno introduce en la organización supondrá la necesidad de contar con trabajadores más comprometidos e involucrados, y para ello parece lógico recurrir a prácticas de RRHH más "humanas" (Guthrie et al., 2002; Datta et al., 2005). Siguiendo un trabajo ya clásico de Jackson et al. (1989), es la perspectiva comportamental la que soporta este marco contingente: los comportamientos de los trabajadores son fundamentales para la correcta implementación de la estrategia.

Aunque este enfoque contingente dentro de la DERH ha sido el dominante (Olian y Rynes, 1984; Schuler, 1988, 1989; Jackson et al., 1989; Wright y Snell, 1991; Bird y Beechler, 1994), han aparecido perspectivas alternativas. Sin duda la que con mayor fuerza ha irrumpido, tanto en la literatura académica como en la divulgativa, ha sido la **perspectiva universalista**. Bajo la perspectiva universalista las prácticas de RRHH no necesariamente deben ser congruentes con la estrategia de la organización, y, por lo tanto, existen unas Prácticas de Alto Rendimiento (PAR)¹ que garantizan de modo independiente el desempeño óptimo del capital humano (Huselid, 1995; Kochan y Osterman, 1994; Pfeffer, 1994).

La importancia del concepto de PAR es difícil de exagerar. Desde el punto de vista de la práctica empresarial, su existencia supondría una especie de "receta mágica" para los responsables de RRHH de las empresas, ya que implicaría que cualquiera que fuese el contexto estratégico de la empresa, el uso de estas PAR incrementaría el desempeño. Un enfoque contingente consideraría estas PAR sólo en el entorno de una estrategia competitiva de

¹ En este sentido son múltiples las nomenclaturas de estas prácticas, pudiendo encontrar en la literatura nombres como Sistemas Laborales de Alto Rendimiento (*High Performance Work Systems*), Prácticas Laborales de Alto Rendimiento (*High Performance Work Practices*), Dirección basada en un Alto Compromiso (*High Commitment Management*), Sistemas de Trabajo de Alto Compromiso (*High Commitment Work System*), Trabajo de Alta Implicación (*High Involvement Workplaces*), Mejores Prácticas (*Best Practices*). En muchos casos se utiliza de modo indiferente las prácticas de alto rendimiento, de alto compromiso o de participación en general (Pfeffer, 1998). Por ello, nosotros utilizaremos el término prácticas de alto rendimiento (PAR) de modo genérico englobando la nomenclatura anteriormente mencionada.

diferenciación, mientras que esta perspectiva universalista las recomienda en cualquier contexto estratégico. La investigación, sin embargo, no ha respaldado de manera clara estas conclusiones. Si bien la relación entre prácticas de RRHH y desempeño empresarial parece clara (Bowen y Ostroff, 2004), la relación positiva entre PAR y desempeño es menos evidente. Aunque la mayoría de los estudios arrojan una relación positiva entre las dos variables (Arthur, 1994; Lawler et al., 1995; Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Huselid et al, 1997; Guthrie 2001), otros son contradictorios (Lee y Chee, 1996; Lahteenmaki et al., 1998; Cappelli y Newmark, 2001).

Lo tentador del concepto PAR como “receta mágica” para las empresas, así como la poca rotundidad de los estudios que las relacionan con la *performance*, han originado una pléyade de investigaciones que intentan estudiar el papel mediador y moderador de otras variables que pueden intervenir en esa relación PAR-*performance*. Así, numerosos trabajos han analizado el posible papel mediador de la estructura y calidad de las relaciones empleador-empleado en la relación entre PAR y *firm performance* (Collins y Clark, 2003; Hansen, 1999; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Uhl-Bien et al., 2000). En la misma línea, numerosos trabajos han analizado el papel mediador del compromiso del empleado (Lado y Wilson, 1994; Ulrich, 1998) y del clima organizacional (Kopelman et al., 1990; Neal et al., 2005) entre las PAR y el desempeño organizativo.

Sin embargo, una de las críticas fundamentales que se ha hecho a estos estudios que intentan analizar la relación positiva entre PAR y desempeño organizacional es la de que entre ellos no hay una homogeneidad a la hora de considerar qué grupo de prácticas de RRHH constituyen las PAR (Becker y Gerhart, 1996; Gerhart et al., 2000). Así, por ejemplo, uno de los autores más conocidos en el mundo empresarial dentro de la literatura de PAR, Jeffrey Pfeffer, presentaba, en su obra inicial de 1994, 16 PAR, mientras que en una revisión de la misma de 1998 (*The Human Equation*) las había reducido a 7. Un interesante análisis sobre la cuestión la encontramos en Way (2002), que analizó seis de las principales investigaciones académicas al respecto (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Ichniowski et al., 1997; Becker y Huselid, 1998; Guthrie, 2001), y concluyó que las únicas PAR en las que habían coincidido todos los investigadores eran 6: procesos de selección de personal muy completos; sistemas de retribución que mejoran la media del sector, y que además tienden a desarrollar procedimientos que garanticen la equidad; asignación y diseño flexible de los puestos de trabajo; fuerte inversión en formación; uso intensivo del trabajo en equipo; establecimiento de mecanismos de comunicación que faciliten la participación y la difusión de información. Sin embargo el listado de PAR sigue siendo abierto dentro de la academia, ya que como afirman Becker y Huselid (1998) y Delery y Shaw (2001), los sistemas de PAR a estudiar en los trabajos empíricos deben estar comprendidos por aquellas prácticas que hayan sido justificadas teóricamente como propicias para pertenecer al constructo PAR. Y la literatura a ese respecto es variada, y en ocasiones, contradictoria (Gerhart et al., 2000).

En esta investigación hemos pretendido analizar las PAR en el contexto empresarial español. Simplificando al máximo los objetivos del estudio se ha intentado dilucidar si las empresas españolas siguen un enfoque contingente, es decir, diseñan sus prácticas de RRHH en función de su estrategia competitiva, o se decantan más por una perspectiva universalista, utilizando

PAR independientemente de su opción estratégica. Creemos que la relevancia del fenómeno PAR presentado justifica nuestro trabajo, que además del interés académico, presenta una faceta práctica evidente: a cualquier empresario le puede interesar saber qué se está haciendo en materia de RRHH en su sector, *input* informativo fundamental para iniciar posibles procesos de *benchmarking*.

2. METODOLOGÍA

2.1 Muestra

La muestra utilizada procedía de la asociación española de directores de personal (AEDIPE). Del total de envíos realizados se recibieron 184 encuestas validas, con un ratio de respuesta del 6%.

Descriptivos del individuo que contestó

El 79,8% de los individuos eran varones y el 20,2% mujeres. Siendo la edad media de 41,34 años. El número medio de años de antigüedad en el puesto actual era de 6,34 años, mientras que la media de la experiencia laboral total fue de 18,23 años.

Tabla 1. Edad, antigüedad en el puesto actual y experiencia laboral

Variables	Media	Desv. típ.
Edad	41,3429	9,48908
Antigüedad en el puesto actual	6,3464	6,35997
Experiencia laboral total	18,2360	10,48367

Descriptivos laborales y organizativos

La tasa de rotación de empleados (sólo abandonos voluntarios) media fue de 4,91%, el porcentaje aproximado de empleados sindicados de un 16,16%. El porcentaje aproximado de empleados con titulación media o superior de un 44,16%. La media de horas que recibían los empleados en formación fue de 31, mientras que el número medio de empleados totales de la empresa fue de 2.032 con empresas desde 1 individuo a empresas de 90.000 empleados (ver tabla 2 para intervalos de número de empleados y porcentajes). Así también, un 48,9% de las empresas eran del sector servicios y un 51,1 de industria. Y con respecto a la antigüedad de la empresa, el valor medio fue de 31,30 años (ver tabla 3 para valores en intervalos de años y porcentajes).

Tabla 2. Número de empleados

Número de empleados	Frecuencia	%
Entre 1 y 100	49	27,1
Entre 101 y 300	48	26,5
Entre 301 y 800	39	21,5
Más de 800	45	24,9

Tabla 3. Antigüedad de la empresa

Años de antigüedad de la empresa	Frecuencia	%
Entre 1 y 10	41	25,3
Entre 11 y 25	40	24,7
Entre 26 y 45	38	23,5
Más de 45	43	26,5

Con respecto al tipo de empleo que establecen las empresas encuestadas, el contrato de fijo media jornada es de casi un 5,9%, el de fijo a jornada completa es de un 79,5%, el de temporal a media jornada de 5% y el de temporal a jornada completa de un 16,5%.

Comunidad Autónoma

Con respecto a la procedencia de las respuestas, mayoritariamente fueron de la Comunidad de Madrid (28,8%) y Cataluña (34%), aunque se vieron representadas todas las comunidades españolas.

Puesto

Del puesto concreto que desempeñaban, el 61,7% eran directores de RRHH, el 30,3% estaban en la dirección de la empresa, el 6,9% consultoras de RRHH, y el 1,1% pertenecían a la universidad.

Tabla 4. Licenciaturas y diplomaturas de los encuestados de la asociación AEDIPE

Licenciatura/Diplomatura	Nº casos	%	% acum..
No contestado	29	15,8	15,8
A.D.E.	5	2,7	18,5
biologicas	1	,5	19,0
cc. del trabajo	7	3,8	22,8
cc. quimicas	1	,5	23,4
cc.ee.	10	5,4	28,8
cc.ee. y rr.ll.	1	,5	29,3
ciencias politicas	1	,5	29,9
comunicacion	1	,5	30,4
derecho	39	21,2	51,6
derecho y empresariales	1	,5	52,2
economicas	12	6,5	58,7
economicas y derecho	1	,5	59,2
filosofia	1	,5	59,8
geografia. e historia	1	,5	60,3
graduado social	8	4,3	64,7
informatica	2	1,1	65,8
ingenieria	4	2,2	67,9
letras	1	,5	68,5
pedagogia	2	1,1	69,6
psicologia	40	21,7	91,3
rr.ll.	12	6,5	97,8
rr.pp.	1	,5	98,4
sociologia	3	1,6	100,0
Total	184	100,0	

Nivel Educativo

El 7,7 % tenía el grado de diplomado, el 26,2% de licenciado, el 60,7% de master y el 4,9% doctor. Con respecto a las licenciaturas de los encuestados, el 21,7% tenía la licenciatura de psicología, el 21,2% en derecho, el 6,5% en economicas, el 6,5% en relaciones laborales. Así mismo se observa como diversos sujetos han optado por varias diplomaturas/licenciaturas como derecho y empresariales (1), o empresariales y relaciones laborales (1), o económicas y derecho (1). Con respecto al master que desarrollaron el 60,7%

de la muestra, la especialidad escogida mayoritariamente fue la de RRHH con un 65%.

¿Existe departamento de RRHH?

Del total de las encuestas, un 77,6 indicaron que sí tenían departamento de RRHH como unidad organizativa independiente con un responsable.

Actividad internacional de la empresa

El 61,4% indicaron afirmativamente que su empresa tenía actividad internacional

Nacionalidad de la empresa

El 76,6% indicaron que la empresa donde trabajaban era española de origen.

2.2 Procedimiento

Para incentivar la respuesta de los directores de personal se intentó estimular la participación ofreciendo a los individuos que respondieran la posibilidad de recibir un libro de resultados con los datos de las prácticas de RRHH que se utilizan en las empresas españolas. Ese libro se está negociando en la actualidad con la editorial Thompson para publicarlo a principios de 2007. Por ello, con un formato muy comercial, se le pedía al director de personal que prestara un minuto de su tiempo en valorar responder el cuestionario. Para ello, manteniendo el anonimato de las respuestas se solicitó que pusieran una dirección postal bien personal o distinta a la empresa si querían. 167 individuos pusieron la dirección postal bien personal bien directamente de la empresa. 67 indicaron el correo electrónico. La encuesta, previo acuerdo con la asociación AEDIPE en sucesivas conversaciones con su personal directivo, se encartó en uno de los envíos de la asociación a sus socios, dándole por tanto una mayor confianza y apoyo de la asociación española más importante de profesionales de los RRHH. El sobre incluía la hoja comercial de reclamo, el cuestionario y un sobre adicional con franqueo en destino para poder remitir el cuestionario sin costes para el encuestado.

2.3 Instrumento

Mediante el análisis de la literatura previo al estudio se destacaron una serie de prácticas de RRHH que aparecían de modo repetitivo en la literatura y que por lo tanto demostraron su importancia y consenso científico. Dada la disparidad de cuestionarios y la necesidad de adaptarlo al estudio concreto a los asociados de la asociación AEDIPE, se optó por la creación de un cuestionario nuevo dado que se requería una herramienta corta pero fiable y válida. Aun así se redactaron 38 ítems que abarcaban 8 PAR de RRHH. Estas fueron: estabilidad de plantilla, selección eficaz, *empowerment* (participación y responsabilidad), equidad (esfuerzo/rendimiento-salario/compensación), evaluación del rendimiento, sistemas de compensación y retribución, formación intensiva y comunicación interna. La respuesta a los 38 ítems era con una escala tipo Likert con 7 anclajes desde 1 significando que no se da la práctica de RRHH en esa empresa hasta 7 indicando la incidencia completa (en el anexo 1 se puede observar el cuestionario completo).

Aparte de los ítems de las prácticas de RRHH, se añadió un ítem que tenía que ver con el grado en que la empresa se orientaba más hacia la diferenciación por calidad o hacia el liderazgo en costes siendo el tipo de respuesta de -3 significando orientación hacia costes, y +3 orientación hacia la

calidad. Esta escala posteriormente se transformó en unas puntuaciones de 1 a 7 para establecer el mismo tipo de escala que las prácticas de RRHH.

Tabla 5. Ejemplos de ítems de las PAR del cuestionario

PRÁCTICA DE ALTO RENDIMIENTO	ITEMS DE EJEMPLO
Estabilidad de plantilla	Uno de nuestros valores es la estabilidad laboral
Selección eficaz	Hacemos procesos de selección adaptados a cada puesto
<i>Empowerment</i>	Tenemos programas de participación de los empleados Intentamos dar responsabilidad a nuestros empleados a la hora de decidir en sus tareas
Equidad	En esta organización se observa claramente que quien más trabaja más es recompensado
Evaluación del rendimiento	Tenemos un sistema de evaluación del rendimiento consensuado con los trabajadores
Retribución	Contemplamos recompensas para nuestros trabajadores de tipo no dinerario (promociones, desarrollo de carrera, calidad de vida laboral, ...)
Formación	La formación es un valor importante en esta organización
Comunicación interna	Excepto aquella información que implica riesgo estratégico informamos con total transparencia a nuestros empleados de nuestra posición y expectativas en el mercado

2.4 Análisis

Para analizar la fiabilidad de los datos se procedió a utilizar el análisis de fiabilidad con el alpha de Cronbach y depurar la escala. Una vez confirmada la bonanza de las medidas, se procedió a realizar análisis de varianza de las prácticas de RRHH por diferentes variables descriptoras. Y por último se realizó un análisis cluster que permite dividir la muestra en grupos homogéneos de respuestas y heterogéneos entre sí, lo que podríamos denominar una segmentación de la muestra según las prácticas de RRHH que realizan. Para ello se utilizó primero el conglomerado jerárquico para obtener el dendograma y poder trazar el análisis de fusión de los resultados del cluster. Una vez definido el número de segmentos idóneo a la muestra en función de las PAR que utilizan, se procedió a utilizar el análisis K-means que permite obtener los valores medios de los diferentes segmentos en cada una de las PAR.

Tabla 6. Descriptivos y fiabilidad de las PAR en RRHH

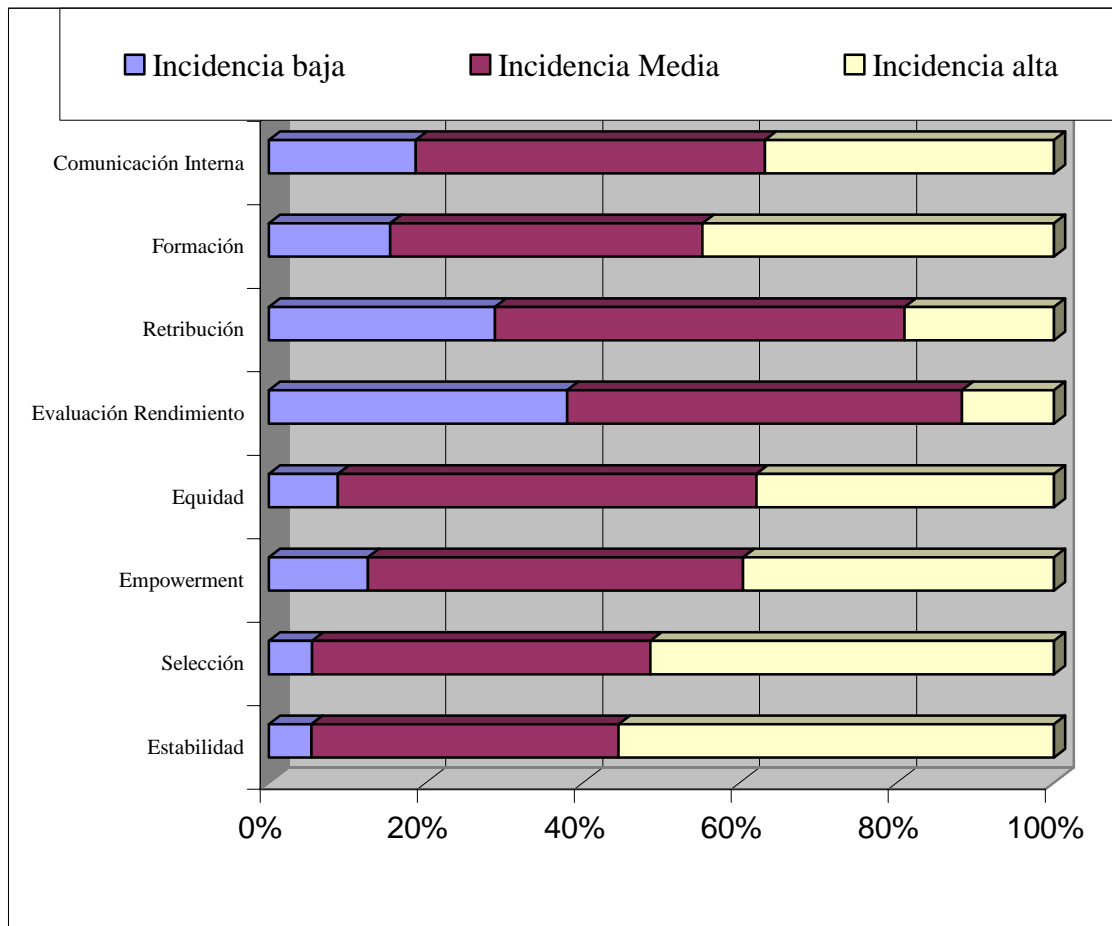
PAR	α	Nº Items	Media y Desv. tip.
Estabilidad	0,819	3	5,14 (1,25)
Selección	0,791	6	5,05 (1,17)
<i>Empowerment</i>	0,868	6	4,58 (1,24)
Equidad	0,796	3	4,65 (1,24)
Evaluación del rendimiento	0,789	4	3,34 (1,39)
Retribución	0,730	3	3,75 (1,45)
Formación	0,916	5	4,63 (1,41)
Comunicación interna	0,834	3	4,51 (1,49)

3. RESULTADOS

3.1 Incidencia de las PAR en las empresas encuestadas. Resultados globales

Comenzaremos la sección de resultados contestando sobre la incidencia de las PAR seleccionadas en las empresas encuestadas (ver tabla 7). Para ello, la escala de 7 puntos tipo Likert utilizada se transformó en una de tres variables, de tal modo que las puntuaciones entre 1 y 2,9 se convertirán en baja incidencia, las puntuaciones entre 3 y 5 en incidencia media y las puntuaciones entre 5,1 y 7 en alta incidencia. Así, podemos tener una primera aproximación en porcentajes más allá de los resultados descriptivos mostrados en la tabla 5.

Figura 1. PAR en RRHH según su incidencia baja, media o alta



La estabilidad del personal y la selección son las prácticas con una mayor incidencia en la muestra con valores superiores al 50%. A continuación le sigue la formación con un valor superior al 40%. Ya con valores menores de 40 % en la alta incidencia están el *empowerment*, la equidad y la comunicación interna. Sin embargo, los valores más bajos son los de evaluación del rendimiento y sistemas de retribución. Quizás un primer análisis de los ítems que componen estas variables no de una idea de lo que no se está haciendo del todo en RRHH.

Tabla 7. PAR en RRHH según su incidencia baja, media o alta

	Incidencia baja (%)	Incidencia Media (%)	Incidencia alta (%)
Estabilidad	5,4	39,1	55,4
Selección	5,5	43,1	51,4
<i>Empowerment</i>	12,6	47,8	39,6
Equidad	8,8	53,3	37,9
Evaluación			
Rendimiento	38	50,3	11,7
Retribución	28,8	52,2	19
Formación	15,5	39,8	44,8
Comunicación Interna	18,7	44,5	36,8

Alta incidencia= entre 5,1 y 7 en la escala likert; Media incidencia= entre 3 y 5 en la escala likert; Baja incidencia=entre 1 y 2,9 en la escala likert

3.2 Resultados por prácticas

Comenzaremos este apartado por las prácticas que han salido menos utilizadas por los directores de RRHH, y posteriormente analizaremos el resto de prácticas a nivel de ítems.

Retribución

Concretamente en el caso de la retribución, esta variable constaba de 3 ítems que se muestran en la tabla 8, y cuyos porcentajes por ítem se muestran en la tabla 9. Vemos que lo que más se hace es contemplar acciones de tipo no dinerario o beneficios indirectos, pero sin embargo el fomentar el trabajo en equipo con sistemas más complicados de retribución se da en menos grado. La práctica menos utilizada es la modificación de los sistemas de retribución por posibilidades de mejora (Rh20, sólo un 13%).

Tabla 8. Ítems de la variable retribución

Código	Ítems retribución
Rh27	Contemplamos recompensas para nuestros trabajadores de tipo no dinerario (promociones, desarrollo de carrera, calidad de vida laboral, ...)
Rh28	Hay retribuciones que fomentan el espíritu de equipo (incentivos grupales, participación en beneficios...)
Rh29	Modificamos nuestros sistemas de retribución en cuanto percibimos una posibilidad de mejora

Tabla 9. Incidencia de las prácticas de la retribución en porcentajes por ítem

	Incidencia baja (%)	Incidencia Media (%)	Incidencia alta (%)
Rh27	23,4	48,4	28,3
Rh28	35,9	43,5	20,7
Rh29	37	50	13

Evaluación del rendimiento

Con respecto a la segunda práctica de RRHH con menos incidencia, la evaluación del rendimiento, vemos en la tabla 10 los ítems que la componen y en la tabla 11 sus porcentajes de incidencia. La práctica de evaluación del rendimiento menos utilizada es el consensuar los sistemas de evaluación del rendimiento con los empleados, junto con la evaluación múltiple, es decir, no sólo del supervisor. Por lo tanto, uno de cada cinco responsables de RRHH dicen tener un sistema claro de evaluación del rendimiento y valorarlo a medio y largo plazo.

Tabla 10. Ítems de la variable evaluación del rendimiento

Código	Ítems evaluación del rendimiento
Rh22	Tenemos un sistema de evaluación del rendimiento individual/grupal claro y objetivo
Rh23	Tenemos un sistema de evaluación del rendimiento consensuado con los trabajadores
Rh24	Cada trabajador es evaluado no sólo por su inmediato supervisor sino por alguna otra fuente (clientes, compañeros, subordinados, ...)
Rh25	Valoramos el rendimiento de nuestros empleados en el medio/largo plazo

Tabla 11. Incidencia de las prácticas de la retribución en porcentajes por ítem

	Incidencia baja (%)	Incidencia Media (%)	Incidencia alta (%)
Rh22	31,1	46,4	22,4
Rh23	50,3	39,8	9,9
Rh24	54,4	34,1	11,5
Rh25	21,4	57,7	20,9

Estabilidad de plantilla

Con respecto a la estabilidad de plantilla observamos como sí hay una tendencia en las empresas encuestadas a tener la estabilidad como valor (56,5%), aunque en momentos de mayor crisis la retención no es lo prioritario (33,7%).

Tabla 11. Ítems de la variable estabilidad de plantilla

Código	Ítems estabilidad de plantilla
Rh1	Uno de nuestros valores es la estabilidad laboral
Rh2	Nos esforzamos por conseguir el grado máximo de estabilidad laboral en nuestros trabajadores
Rh3	Incluso en situación de crisis retener a nuestros trabajadores es prioritario

Tabla 12. Incidencia de las prácticas de estabilidad en porcentajes por ítem

	Incidencia baja (%)	Incidencia Media (%)	Incidencia alta (%)
Rh1	5,4	38	56,5
Rh2	4,9	40,2	40,2
Rh3	12,5	53,8	33,7

Selección de personal

Como podemos observar en la tabla 14, las prácticas dentro de selección de personal que más se utilizan son los procesos adaptados a los puestos y la obtención de un número amplio de candidatos (valores superiores a 50%).

Tabla 13. Ítems de la variable selección de personal

Código	Ítems selección de personal
Rh4	Tenemos definido de manera objetiva y formal el perfil de los puestos
Rh6	Gestionamos y actualizamos una base de datos de solicitudes de candidatos
Rh7	Nos esforzamos por tener el mayor número posible de candidatos para el proceso de selección
Rh8	Hacemos procesos de selección adaptados a cada puesto
Rh9	Para garantizar la calidad del proceso de selección (y modificarlo en caso necesario), analizamos el rendimiento posterior de los nuevos trabajadores
Rh10	Desarrollamos un programa de acogida a los nuevos empleados

Tabla 14. Incidencia de las prácticas de selección de personal en porcentajes por ítem

	Incidencia baja (%)	Incidencia Media (%)	Incidencia alta (%)
Rh4	8,2	51,1	40,8
Rh6	19,6	36,4	44
Rh7	6	41,5	52,5
Rh8	3,3	35,7	61
Rh9	14,7	42,4	42,9
Rh10	12	46,7	41,3

Empowerment

De las prácticas de *empowerment* más utilizadas tenemos el intentar dar responsabilidad en la decisión de tareas y el tener en cuenta la responsabilidad en el plan de carreras profesionales. Con menor incidencia se da la organización de grupos de trabajo para resolver problemas de la organización y los programas de participación.

Tabla 15. Ítems de la variable *empowerment*

Código	Ítems <i>empowerment</i>
Rh11	Tenemos programas de participación de los empleados
Rh12	Organizamos periódicamente grupos de trabajo/mejora/calidad para resolver problemas de la organización
Rh13	Fomentamos explícitamente el trabajo en equipo
Rh14	Tenemos en cuenta para la carrera profesional de nuestros trabajadores el que asuman responsabilidades
Rh15	Intentamos dar responsabilidad a nuestros empleados a la hora de decidir en sus tareas
Rh16	Preguntamos a los empleados y tenemos en cuenta sus opiniones sobre temas generales de la empresa

Tabla 16. Incidencia de las prácticas de *empowerment* en porcentajes por ítem

	Incidencia baja (%)	Incidencia Media (%)	Incidencia alta (%)
Rh11	23	48,6	28,4
Rh12	21,2	54,3	24,5
Rh13	10,3	50,5	39,1
Rh14	6	50,3	43,7
Rh15	6	51,1	42,9
Rh16	12	57,6	30,4

Equidad

La equidad en la relación esfuerzo-rendimiento-retribución, muestra valores altos en la variable veinte donde los puestos más importantes son claramente retribuidos de modo diferencial, pero muestra un valor mucho más bajo tanto en la relación más trabajo-más recompensa, o equidad rendimiento-recompensas.

Tabla 17. Ítems de la variable equidad

Código	Ítems equidad
Rh19	En esta organización se observa claramente que quien más trabaja más es recompensado
Rh20	Tenemos claro cuáles son los puestos más importantes en la organización y los retribuimos adecuadamente
Rh21	Existe una equidad entre rendimiento y recompensas de los empleados comparativamente con las empresas del sector

Tabla 18. Incidencia de las prácticas de equidad en porcentajes por ítem

	Incidencia baja (%)	Incidencia Media (%)	Incidencia alta (%)
Rh19	13,6	65,8	20,7
Rh20	6	51,1	42,9
Rh21	10,4	59,9	29,7

Formación

De las prácticas de formación vemos cómo la formación como valor es la única que supera el 50%, siendo superior al 40% la formación de polivalencias en el empleado. Sin embargo, llama la atención un bajo valor (23,4%) del análisis de la contribución de la formación a la mejora de la organización.

Tabla 19. Ítems de la variable formación

Código	Ítems formación
Rh30	La formación es un valor importante en esta organización
Rh31	Vinculamos la formación de los trabajadores con otras áreas como el desarrollo de carrera, motivación, incentivación, etc...
Rh32	Formamos a nuestros trabajadores para que sean polivalentes
Rh33	Nuestros planes de formación anticipan necesidades futuras
Rh34	Para garantizar la calidad de los programas de formación (y modificarlos en caso necesario) analizamos su contribución a la mejora de la organización

Tabla 20. Incidencia de las prácticas de formación en porcentajes por ítem

	Incidencia baja (%)	Incidencia Media (%)	Incidencia alta (%)
Rh30	8,2	39	52,7
Rh31	14,1	50,5	35,3
Rh32	10,4	48,1	41,5
Rh33	16,3	57,6	26,1
Rh34	18,5	58,2	23,4

Comunicación Interna

De los tres ítems de comunicación interna destaca cómo un 45,4% informa de una alta incidencia en transparencia con los empleados en información que no implique riesgo. Este porcentaje baja a 24,5% en la información de temas como salarios, promociones o evaluación del rendimiento.

Tabla 21. Ítems de la variable comunicación interna

Código	Ítems comunicación interna
Rh35	Informamos con total transparencia a los empleados sobre temas importantes como los salarios, promociones y evaluación del rendimiento, entre otros
Rh36	Establecemos canales de información permanentes y accesibles a todos los empleados
Rh38	Excepto aquella información que implica riesgo estratégico informamos con total transparencia a nuestros empleados de nuestra posición y expectativas en el mercado

Tabla 22. Incidencia de las prácticas de comunicación interna en porcentajes por ítem

	Incidencia baja (%)	Incidencia Media (%)	Incidencia alta (%)
Rh35	26,6	48,9	24,5
Rh36	11,5	56,8	31,7
Rh38	13,1	41,5	45,4

3.3 Relación entre PAR en RRHH y variables organizativas

El siguiente planteamiento que nos hacemos es precisamente si hay algún tipo de relación entre las variables organizativas como son el tamaño de la empresa, sus años de existencia, el sector, la actividad internacional y el origen español, y la existencia o no de un determinado tipo de prácticas de RRHH.

Se utilizó la correlación de Pearson para comprender si existía relación entre las PAR y el tamaño de la organización, no encontrándose ninguna correlación significativa e indicando que no son variables relacionadas entre sí. Con respecto a la antigüedad de la empresa tampoco se encontraron relaciones significativas.

Teniendo en cuenta el sector de la empresa (si pertenecía a los servicios o a la producción) como dos grandes categorías, sólo se encontraron diferencias significativas en la tendencia a la búsqueda de estabilidad laboral siendo mayor en las empresas productoras con una media de 5,27 (desviación típica de 1,12) frente a 4,97 (desviación típica de 1,35) a un nivel de significatividad del 0,09 (valor $t=-1,676$ con 180 grados de libertad).

Analizando la existencia o no de actividad internacional en la empresa, encontramos diferencias significativas en tres PAR, concretamente el *empowerment* (a nivel de significatividad bilateral de 0,05) y la selección y formación (a nivel de significatividad bilateral de 0,09).

Tabla 23. Prueba t. PAR según actividad internacional o no de la empresa

PAR	Actividad Internacional	Media y Desv. Típica	Valor t	g.l.	Sig bilateral
<i>Empowerment</i>	Si	4,73 (1,20)	-2,01	180	0,045
	No	4,34 (1,30)			
Selección	Si	5,16 (1,12)	-1,660	179	0,09
	No	4,87 (1,23)			
Formación	Si	4,77 (1,32)	-1,68	179	0,09
	No	4,41 (1,53)			

Otra cuestión relevante a analizar es si el origen español o no de la empresa tiene alguna relación con las prácticas de RRHH. De hecho, los

resultados de la siguiente tabla muestran como en realidad sí que hay diferencias significativas a un nivel de significatividad bilateral de 0,05 por el origen español o no de la empresa en prácticas de RRHH en *empowerment*, equidad, evaluación del rendimiento y comunicación interna. La retribución tiene diferencias a un nivel del 0,07.

Tabla 24. Prueba t. PAR según origen español o no de la empresa

PAR	Actividad Internacional	Media y Desv. Típica	Valor t	g.l.	Sig bilateral
Empowerment	Si	4,47 (1,31)	-2,28	94,02	0,02
	No	4,89 (0,91)			
Equidad	Si	4,54 (1,30)	-2,14	84,46	0,03
	No	4,95 (0,99)			
Evaluación del rendimiento	Si	3,19 (1,39)	-2,23	175	0,02
	No	3,73 (1,23)			
Comunicación interna	Si	4,39 (1,54)	-1,97	78,92	0,05
	No	4,86 (1,26)			
Retribución	Si	3,62 (1,49)	-1,76	180	0,07
	No	4,07 (1,18)			

3.4 Relación entre PAR-RRHH y estrategia de la empresa

Una de las dudas importantes en la literatura es si existe alguna relación entre las PAR-RRHH y la estrategia de la empresa. De hecho, parece lógico suponer que las empresas que buscan diferenciarse más por calidad deberían hacer un mayor énfasis en las prácticas de RRHH precisamente por su congruencia estratégica. Para su análisis procedimos a la correlación de Pearson, de tal modo que analizamos la relación bivariada entre cada práctica con la variable estrategia de diferenciación por calidad. En este sentido, seis de las ocho PAR-RRHH fueron significativas.

Las prácticas que mostraron una mayor relación con la diferenciación por calidad del modelo de Porter son la equidad, la retribución, el *empowerment* y la formación con niveles más altos de significatividad y mayor relación divariada superior a 0,200.

Tabla 25. Correlación entre la estrategia y las PAR-RRHH

	Empowerment	Equidad	Evaluación rendimiento	Retribución	Formación	Comunicación interna
Estrategia de diferenciación calidad	0,253 **	0,272**	0,178*	0,271**	0,238**	0,161*

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

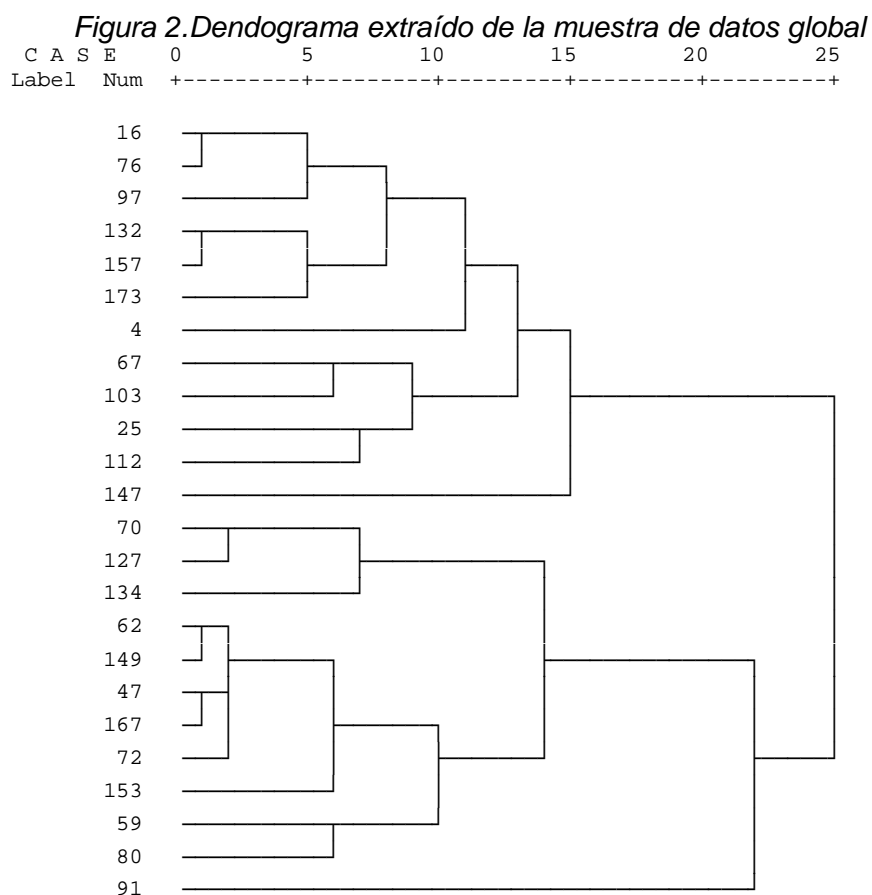
Para poder precisar más el papel de las PAR con la estrategia de la organización, se analizó mediante la regresión lineal qué prácticas podrían ser predictoras significativas de la variable dependiente estrategia de diferenciación por calidad. Solamente una variable, la retribución mostró resultados significativos como predictora de la diferenciación por calidad, con un valor beta estandarizado de 0,329 (t=4,319; p=0,000).

3.5 Segmentos de empresas según la aplicación de las PAR-RRHH

Una vez conocidos los datos más generales y descriptivos de las prácticas de RRHH, nos cuestionamos el grado en que existían grupos homogéneos de respuestas al cuestionario, es decir, directivos de RRHH que

contestaban de modo similar en cuanto a las prácticas que ejecutaban de RRHH. Esto nos permitiría obtener segmentos de directivos y en grado paralelo de empresas que aplican prácticas similares de RRHH. De este modo, nos serviría no sólo a nivel descriptivo sino también como modelos de actuación de las empresas españolas en cuanto a las prácticas de RRHH. Su análisis nos permitirá comprender mejor la realidad de los RRHH actual en España, concretamente a través de esta muestra de directores de RRHH y directivos que pertenecen a la asociación AEDIPE.

El primer paso para realizar el análisis cluster fue seleccionar un porcentaje de casos y utilizar el análisis de conglomerados jerárquicos que me permite obtener el dendograma (ver figura 2), es decir, cómo poco a poco todos los casos se van vinculando o separando en función de la similitud o no de sus respuestas a las prácticas de RRHH.



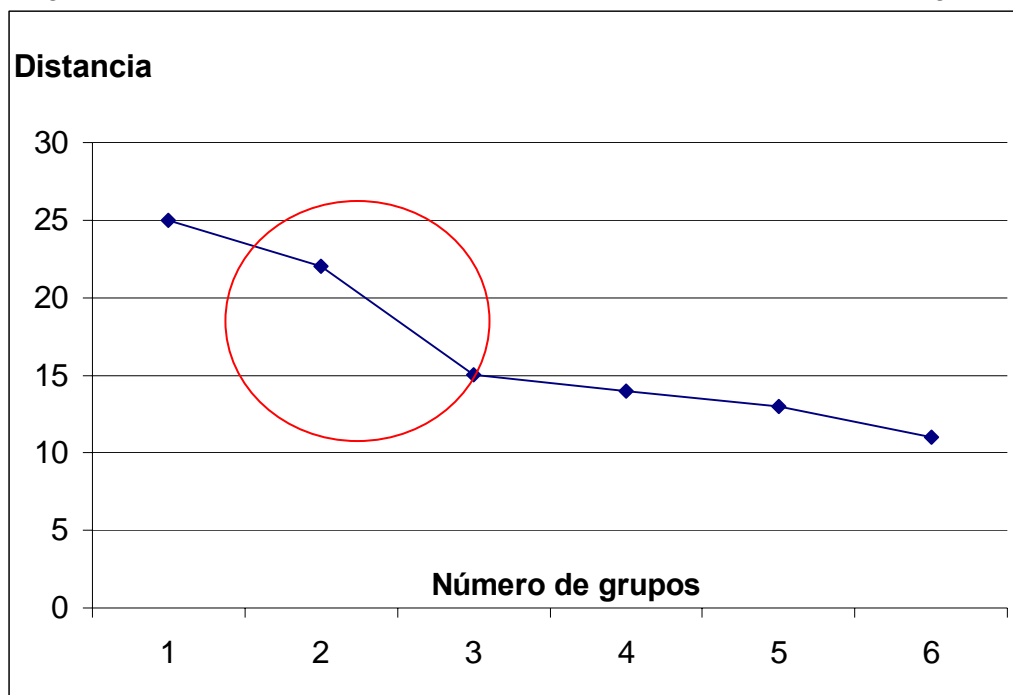
En el dendograma se puede observar cómo cuando existen tres grupos, se mantiene más estable en tiempo hasta que pasa a dos grupos, indicando la conveniencia de establecer tres grupos. .

Esta figura denominada dendograma iría desde el caso mas específico, donde cada caso es un segmento y por lo tanto habría tantos segmentos como casos analizados, al caso más genérico, donde todos los casos componen un solo grupo. En ese proceso de transición de un extremo a otro, se puede observar en el dendograma el grado en que van pasando de un número n de grupos hasta grupos más manejables como seis, cinco, cuatro, tres y dos.

Vemos en el dendograma cómo cuando la muestra está en tres grupos se mantiene durante mayor distancia. Es precisamente esta relación grupos/distancia la que se transforma en el conocido como el coeficiente de

fusión. Por eso, posteriormente el dendograma se transforma en un coeficiente de fusión (ver figura 3) donde se observa el grado de estabilidad de los grupos, es decir, el grado que en el proceso de transición entre extremos un número determinado de grupos, por ejemplo tres como en nuestro caso, se mantiene estable.

Figura 3. Coeficiente de fusión del cluster mediante análisis del dendograma



En círculo se observa cómo los tres grupos mantienen una mayor estabilidad (más distancia) que el resto de grupos.

Por lo tanto, como podemos observar en ambas figuras, la recomendación es la de dividir la muestra en tres grupos. Posteriormente a ello, mediante el análisis de conglomerados de K medias, le introducimos 3 como número de grupos a obtener. Aún así es necesario observar los valores medios que obtienen las prácticas en los tres grupos, es decir, su lógica y sentido teórico y por otro lado, analizar el número de individuos por grupo, pues podría ser que nos encontráramos un grupo muy reducido con valores extremos que hubiera falseado la obtención lógica del número de grupos. Tanto el análisis de las medias como del número de individuos dieron resultados positivos que pasamos a explicar a continuación.

Un primer grupo, que consta del 37,5% de la muestra, es decir, un poco más de una de cada tres empresas, tiene altas puntuaciones en todas las prácticas de RRHH. Si la escala Likert era de uno a siete, tomando como alta incidencia el siete, podemos tomar como punto neutro o intermedio el cuatro. Por lo tanto, en el primer grupo, todas las prácticas son superiores a cuatro, especialmente la selección, formación, estabilidad de plantilla, comunicación interna, *empowerment* y equidad. Dado que según los datos estas empresas aplican con intensidad todas las PAR en RRHH, podemos denominarlas empresas de alto rendimiento en RRHH.

Por otro lado, el grupo 2 estaba compuesto por el 46,4% de la muestra, es decir, casi la mitad de la muestra compone este grupo. Si se analizan las

medias se caracteriza por tener puntuaciones que sobrepasan el cuatro en la mayoría de las variables, pero con valores más pequeños. De hecho, hay dos variables que no sobrepasan esta barrera como son la evaluación del rendimiento y la retribución. Por lo tanto, este segmento de empresas se caracteriza por aplicar prácticas de RRHH pero con menos intensidad y con poca aplicación de la evaluación del rendimiento y sistemas de alto rendimiento en retribución. Por lo tanto, estas empresas son empresas aún en expansión en los RRHH, en proceso de desarrollo o incluso empresas que no acaban de comprender los beneficios de las prácticas de RRHH incluso en variables tan complejas como la evaluación del rendimiento y la retribución. Podemos denominarlas como empresas en desarrollo de las PAR de RRHH.

Tabla 26. Segmentos de empresas (directores de RRHH y directivos) en función de sus prácticas de RRHH

Práctica de RRHH	Grupo 1 (37,5%) Empresas de alto rendimiento RRHH	Grupo 2 (46,4%) Empresas en desarrollo del alto rendimiento en RRHH	Grupo 3 (16,1%) Empresas sin PAR en RRHH	Muestra total
Estabilidad	5,61 (1,05)	5,21 (1,09)	3,86 (1,39)	5,14 (1,25)
Selección	5,82 (0,92)	4,75 (0,97)	3,93 (1,11)	5,05 (1,17)
Empowerment	5,56 (0,72)	4,44 (0,86)	2,75 (0,83)	4,58 (1,24)
Equidad	5,53 (0,80)	4,54 (0,88)	2,88 (0,97)	4,65 (1,24)
Evaluación rendimiento	4,56 (1,05)	2,79 (0,84)	1,82 (0,98)	3,34 (1,39)
Retribución	4,95 (1,06)	3,28 (1,05)	2,09 (0,83)	3,75 (1,45)
Formación	5,75 (0,67)	4,36 (1,06)	2,73 (1,09)	4,63 (1,41)
Comunicación Interna	5,61 (0,92)	4,44 (1,11)	2,27 (0,68)	4,51 (1,49)

Por último, el tercer grupo de empresas compuesto por un 16,1% de la muestra, aproximadamente una de cada seis empresas, no tiene ninguna puntuación superior al cuatro, indicando por lo tanto una nula o inexistencia de las PAR. Tan sólo la estabilidad y la selección parecen ser las más neutras. El resto de prácticas con valores menores que tres indica una escasa incidencia de los RRHH. Por lo tanto, podríamos hablar de empresas sin PAR de RRHH.

Pero ¿qué más podemos decir de estos tres tipos de empresas en función del desarrollo de sus RRHH? Para ello, analizaremos algunos datos descriptivos de tamaño, sector, internacionalización y origen de la empresa de cada grupo para hacernos una idea más clara de qué tipos de empresas son. Para ello utilizamos la prueba Chi-cuadrado de Pearson, que no encontró diferencias significativas en ninguna de las variables anteriores. Luego si ninguna de las variables organizativas era característica de la pertenencia a estos grupos, el siguiente nivel de comprensión de estas diferencias en la aplicación de las PAR era plantearnos si la estrategia organizativa condicionaba el nivel de desarrollo en RRHH. Por eso, aplicamos un Anova con prueba *post hoc* de Scheffé, encontrando diferencias significativas al nivel de 0,009 pero solamente entre los grupos 1 y 3, es decir, entre los extremos de desarrollo de RRHH ($F=4,860$, $gl=2$, $p=0,009$; diferencias entre grupos 1 y

3=1,16; sig=0,01 Scheffé). Esto significa que los grupos con mayor tendencia estratégica a una diferenciación por calidad, son también los que mayor énfasis hacen en los RRHH. Sin embargo, no se encontraron diferencias entre los grupos 1 y 2, es decir, entre quienes aplican todas las PAR y aquellos que aplican todas excepto las de retribución y evaluación del rendimiento.

Tabla 27. Segmentos de empresas (directores de RRHH y directivos) en función de la estrategia organizativa

Práctica de RRHH	Grupo 1 (37,5%) Empresas de alto rendimiento RRHH	Grupo 2 (46,4%) Empresas en desarrollo del alto rendimiento en RRHH	Grupo 3 (16,1%) Empresas sin PAR en RRHH	Muestra total
Estrategia de diferenciación calidad	5,70 (1,56)	5,22 (1,52)	4,53 (1,83)	5,28 (1,63)

4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LAS EMPRESAS

Este estudio científico ha pretendido tener una clara y directa implicación con las empresas y su situación actual. Por ello, las conclusiones abordaran de modo conjunto tanto las aportaciones científicas como las posibles implicaciones profesionales. Concluiremos el apartado con una reflexión final de los autores.

4.1 Principales conclusiones e implicaciones profesionales del estudio

Conclusión 1. La retribución y la evaluación del rendimiento: difícil implementación

La retribución y la evaluación del rendimiento son prácticas complejas en los RRHH pero no por ello se debe evitar su mejora continua que garantiza tanto la retención de talentos como la equidad en la organización. De hecho, es mucha la literatura que ha tratado de analizar el papel motivador de la retribución y su importancia real en la calidad de los productos finales. Pero la implementación se hace especialmente compleja por lo que en muchos casos se cumplen normativas y acuerdos de empleo pero no se intenta incidir mucho más de lo formalmente establecido. Este hecho impide que muchas empresas afronten las limitaciones de tales sistemas retributivos. De hecho, el caso de la evaluación del rendimiento es similar a la retribución, pues la dificultad especial de ejecución de los sistemas de evaluación del rendimiento tipo 360º hace que muchos directores de RRHH incluso eviten las consecuencias negativas que puedan tener sus carencias o limitaciones. En este sentido, un 20,7% indica que los trabajadores que más trabajan son recompensados, es decir, una de cada cinco empresas. Este dato sencillo muestra la complejidad de valorar el esfuerzo humano y de cómo retribuirlo. Pero sobre todo muestra cómo queda todo un campo por desarrollar a nivel científico y profesional para el desarrollo de los RRHH en las empresas.

Conclusión 2. Baja participación de los empleados

Entre el 24 y el 30% están los porcentajes de respuesta ante las preguntas de participación de los empleados, grupos de trabajo/mejora y consultas a los empleados. Es decir, una de cada cuatro empresas intenta dar más responsabilidad a los empleados. En este sentido, siguen siendo aún datos de baja incidencia sobre todo teniendo en cuenta todas las consecuencias positivas que tiene para la empresa que aprende y gestiona conocimiento. Como las prácticas mencionadas en la conclusión 1, creemos que es de difícil implementación, pero no por ello irreal. Por eso, la correcta y gradual utilización de sistemas de compartición de la información favorece el *empowerment* y por lo tanto tiene claras implicaciones sobre la motivación de los empleados. A su vez, la empresa utiliza los sistemas y recursos de información de que dispone entre los que se deben corresponder los empleados.

Conclusión 3. La actividad internacional mejora las prácticas de RRHH

La internacionalización de una empresa es un proceso complejo que hace que los emprendedores que se abren al mercado internacional intenten asegurar muchos de los procesos que se van a llevar a cabo, entre ellos los de RRHH. Este hecho beneficia las prácticas de RRHH pues como se ha visto en los resultados, existe una mayor incidencia de prácticas de *empowerment*, de selección y de formación.

Conclusión 4. La estrategia de diferenciación se relaciona positiva y significativamente con las PAR en RRHH

Continua siendo un tema de gran debate en la literatura científica si los modelos universalistas o los contingentes explican mejor la realidad de los RRHH. Nuestro presente estudio ha obtenido correlaciones significativas y positivas con las seis PAR en RRHH. Sin embargo, cuando situamos la estrategia como variable dependiente de las prácticas de RRHH, tan sólo la retribución obtiene un valor predictivo significativo. Es decir, por la retribución a los empleados podemos pensar si la empresa esta o no centrada en un servicio de calidad, pero no por el resto de prácticas. El modelo contingente sigue siendo un modelo basado en la adecuación entre la estrategia y las prácticas a aplicar. Y lo que parecen indicar los resultados es que hay un aumento de la preocupación por las prácticas de RRHH cuando las empresas se posicionan en la calidad.

Conclusión 5. Tres perfiles de aplicación de las prácticas de RRHH

En efecto, uno de los resultados de más interés para el presente estudio es haber obtenido tres perfiles de aplicación de las PAR en RRHH. Desde el perfil más intenso en la aplicación de las prácticas (Empresas de Alto Rendimiento en RRHH, 37,5%), pasando por un perfil medio de aplicación que evita tanto las prácticas más complejas de retribución como de evaluación del rendimiento (Empresas en Desarrollo del Alto Rendimiento, 46,4%), y llegando al perfil más pobre de aplicación en RRHH donde la mayoría de las prácticas son escasas (Empresas sin PAR en RRHH, 16,1%). El conocimiento de estos tres perfiles nos permite obtener una imagen clara de lo que las empresas de la muestras están aplicando en RRHH, y sobre todo la importancia de pensar que casi una de cada dos empresas encuestadas tiene claramente carencias en retribución y evaluación del rendimiento. En este sentido, la investigación

científica debería acercarse y establecer un puente transfiriendo su conocimiento a las empresas para que puedan implementar de modo más adecuado estas PAR que tienen claros beneficios para las organizaciones.

4.2 Reflexión final

A pesar de la distancia existente entre la teoría y la práctica, entre el mundo científico y el profesional, este estudio intenta ser un puente que analice áreas de necesidad de mejora en los RRHH para animar a los investigadores en sus líneas de trabajo y conseguir unas transferencias de conocimiento que sirvan a las empresas y vinculen la ciencia con la empresa. La empresa necesita procedimientos científicos que garanticen sus procesos, la ciencia necesita de sentido y utilidad para ayudar a la sociedad y a la economía. En esta mutua interacción e interdependencia es donde este estudio pretende suscitar un claro debate sobre determinadas prácticas como son la retribución y la evaluación del rendimiento que son aun ajenas a casi dos tercios de nuestras empresas. La importancia es doble tanto por la productividad como por la mejora de la aplicación de las prácticas sobre el empleado, afectando a la motivación, equidad, satisfacción, comportamiento extra-rol y el compromiso organizativo entre otros.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Arthur JB. 1992. The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45: 488-506.
- Arthur JB. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37 (3): 670-687.
- Becker B, Gerhart B. 1996. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39: 779-801.
- Becker BE, Huselid MA. 1998. High Performance Work Systems and Firm Performance: a Synthesis of Research and Managerial Implications. In Rowland, K.M. and Ferris, G.R. (eds) *Research in Personnel and Human Resource Management*. Greenwich, CT: JAI Press: 53-101.
- Becker BE., Huselid MA. 1998. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*: Vol. 16, 53-101. Stamford, CT: JAI Press.
- Bird A, Beechler S. 1994. Links between business strategy and human resource management strategy in U.S.-based Japanese subsidiaries: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 26: 23-46.
- Bowen DE, Ostroff C. 2004. Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29: 203-221.
- Cappelli P, Newmark D. 2001. Do "high performance" work practices improve establishment level outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, 54: 737-775.
- Collins CJ, Clark KD. 2003. Strategic human resource 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: 740-751.
- Collis DJ, Montgomery CA. 1995. Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73 (4): 118-120.
- Datta DK, Guthrie JP, Wright PM. 2005. Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1):135.
- Delaney JT, Huselid M. 1996. The impact of human resource practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Delery JE, Doty DH. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 802-836.
- Delery JE, Shaw JD. 2001. The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*: Vol. 20, 167-197. Stamford, CT: JAI Press.
- Fombrun CJ, Tichy NM, Devanna, MA. 1984. *Strategic Human Resource Management*. New York, J. Wiley & Sons.
- Jackson SE, Schuler, RS. 1995. Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments. *Annual Review of Psychology*, 46: 237-264.
- Gerhart B, Wright PM, McMahan GC, Snell SA. 2000. Measurement error in research on the human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?. *Personnel Psychology*, 53: 803-834.
- Gerhart B, Wright PM, McMahan GC, Snell SA. 2000. Measurement error in research on the human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?. *Personnel Psychology*, 53: 803-834.

- Guthrie JP, Spell CS, Nyamori RO. 2002. Correlates and consequences of high involvement work practices: The role of competitive strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 13: 183-197.
- Guthrie JP. 2001. High Involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44: 180–90.
- Hansen MT. 1999. The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44: 82-111.
- Huselid MA. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3): 635-672.
- Huselid MA, Jackson SE, Schuler RS. 1997. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40: 171-188
- Ichniowski C, Shaw K, Prennushi G. 1997. The effects of human resources management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3): 291–313.
- Jackson SE, Schuler RS, Rivero JC. 1989. Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices, *Personnel Psychology*, 42: 727-786.
- Jackson SE, Schuler RS. 1985. A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 36: 16–78.
- Kochan T, Osterman P. 1994. *The Mutual Gains Enterprise*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kopelman RE, Brief AP, Guzzo RA. 1990. The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, 282–318. San Francisco, CA: Jossey–Bass.
- Lado AA, Wilson MC. 1994. Human resources systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19: 699–727.
- Lahteenmaki S, Storey J, Vanhala S. 1998. HRM and company performance: The use of measurement and the influence of economic cycles. *Human Resource Management Journal*. 8 (2): 51-65.
- Lawler JJ, Anderson RW, Buckles RJ. 1995. Human resource management and organizational effectiveness. In G. R. Ferris, S. D. Rosen, & D. T. Barnum (Eds.), *Handbook of human resource management*: 630-649. Cambridge, MA: Blackwell
- Lee MB, 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
- MacDuffie JP. 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.
- Nahapiet J, Ghoshal S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23: 242-266.
- Neal A, West MA, Patterson MG. 2005. Do Organizational Climate and Competitive Strategy Moderate the Relationship Between Human Resource Management and Productivity? *Journal of Management*, 31 (4): 492.
- Olian JD, Rynes SL. 1984. Organizational staffing: Integrating practice with strategy. *Industrial Relations*, 23: 170–183.
- Pfeffer J. 1994. *Competitive Advantage Through People*. Boston: MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer J. 1998. *The Human Equation*. Boston: MA: Harvard Business School Press.
- Porter ME. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Schuler RS. 1988. Human resource management choices and organizational strategy. In R. S. Schuler, S. A. Youngblood, & V. L. Huber (Eds.), *Readings in personnel and human resource management* (3rd ed.): 24-39. St. Paul: West.
- Schuler RS. 1989. Strategic human resource management and industrial relations. *Human Relations*, 42: 157-184.
- Teece DJ, Pisano G, Shuen A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509.
- Uhl-Bien M, Graen G, Scandura T. 2000. Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 18: 137-185. Greenwich, CT: JAI.
- Ulrich D. 1998. A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76 (1): 124.
- Way SA. 2002. High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28 (6): 765.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-181.
- Wright PM, Snell SA. 1991. Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3): 203-225.