

Influencia de la DERH en los resultados
mediante la combinación de modelos de
proceso y contenido

Autor

D. Alejandro Truque Díaz

Directora

Dra. Dña. Raquel Sanz Valle

INDICE

1. INTRODUCCIÓN

2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

2.1 Sistemas de trabajo de alto rendimiento STAR

2.2 La integración de la DRH en la estrategia

3. METODOLOGÍA

3.1 Muestra y obtención de datos

3.2 Medidas

3.3 Análisis estadísticos

4. RESULTADOS

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

6. BIBLIOGRAFÍA

Resumen

Con el presente trabajo pretendemos contribuir a la literatura existente en materia de dirección estratégica de recursos humanos DERH mediante el estudio de un modelo empírico que trata de analizar la influencia que sobre los resultados de la empresa puedan tener los sistemas de trabajo de alto rendimiento STAR, entendidos éstos como aquellas prácticas de recursos humanos interconectadas que ayudan a alcanzar resultados superiores en los empleados (Way, 2002)

La singularidad de éste artículo radica en analizar también si ésta posible influencia se acentúa, y en que medida, en el caso de que la dirección de recursos humanos DRH así como sus políticas, estén integradas en la estrategia de la empresa.

El objetivo principal del artículo trata por tanto de dar respuesta a la siguientes preguntas; ¿favorece la implantación de los sistemas de trabajo de alto rendimiento STAR a los resultados de la empresa? e ¿influye en la relación anterior el grado de integración de la dirección de recursos humanos DRH en la dirección estratégica de la empresa?, si así es, ¿en que medida?

Para llevar a cabo el presente estudio, hemos empleado los datos de una encuesta que fue obtenida para un proyecto de investigación más amplio financiado por el CES de la región de Murcia que buscaba conocer la situación de la gestión de recursos humanos en las empresas murcianas, y cuya muestra está compuesta por 270 empresas de diferentes sectores de actividad y de tamaño medio.

Las preguntas antes mencionadas han sido contrastadas mediante la formulación de tres hipótesis, las cuales aportan evidencias empíricas que ponen de manifiesto la existencia de una relación significativa y positiva entre la utilización de sistemas de trabajo de alto rendimiento STAR y los resultados así como entre la integración de la dirección de recursos humanos en la estrategia y los resultados, siendo esta última relación de mayor importancia e implicación.

Palabras Clave

Dirección Estratégica de Recursos Humanos DERH, Dirección de Recursos Humanos DRH, Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento STAR, Teoría de Recursos y Capacidades, Ventaja Competitiva Sostenible.

1. INTRODUCCIÓN

El capital humano, con sus conocimientos, experiencia y habilidades, es un recurso valioso de las empresas (Lado y Wilson, 1994; Delery y Doty, 1996; Wright et al, 2001; Collins y Clark, 2003).

Como sabemos, el carácter estratégico de la dirección de recursos humanos DRH ha generado un profundo interés desde el mundo académico y profesional (Becker y Huselid, 1998), siendo la gestión de recursos humano una de las funciones empresariales con mayor evolución en los últimos años.

Por ello, y debido a la creciente importancia que están tomando las prácticas de recursos humanos como factor de ventaja competitiva de las empresas, numerosos estudiosos han tratado de examinar sus efectos sobre la productividad y la eficiencia (MacDuffie, 1995; Ichniowski et al, 1997;.. Youndt et al, 1996), así como sobre la cuenta de resultados (Delery y Doty, 1996; Pfeffer, 1998; Mendelson y Pillai , 1999; Collins y Clark, 2003)

Este crecimiento experimentado en las dos últimas décadas ha sido notable, generando gran interés entre los profesionales y académicos (Becker y Huselid, 2006). Desde principios de los noventa, se han publicado más de 300 artículos de investigación sobre estrategia de recursos humanos, basándose en áreas de conocimiento tan diversas como la economía, la gestión de recursos humanos, relaciones laborales, la sociología, y la estrategia.

En gran medida, el hecho de que la dirección de recursos humanos DRH gane importancia en el proceso formal de formulación de la estrategia es consecuencia de la introducción de los planteamientos de la Teoría de Recursos y Capacidades y sus aportaciones en torno al concepto de ventaja competitiva.

En este sentido, se ha hecho cada vez más reconocido el hecho de que la dirección de recursos humanos DRH de una empresa, puede suponer una fuente de ventaja competitiva (Barney,1991; Hitt et al., 2001)

Hendry y Pettigrew (1990), diferencian la dirección de recursos humanos DRH de los años 80, de la dirección estratégica de recursos humanos DERH de los años 90. Mientras que en DRH las cuestiones de personal se consideran relevantes para la implantación exitosa de las estrategias de la empresa, en DERH, también lo son los procesos de elección de las mismas, reconociéndose cada vez más su papel en la formación de ventajas competitivas.

Para la Teoría de Recursos y Capacidades, la ventaja competitiva principal para la empresa ya no se encuentra en las condiciones externas, es decir, su entorno, sino en sus recursos internos, esto es, en los factores

productivos que controla y en la forma en que éstos se coordinan e interrelacionan, es decir, en sus capacidades.

Además, dadas las condiciones que un elemento interno tiene que cumplir para ser fuente de ventaja competitiva sostenible (valioso, escaso, difícilmente imitable y no sustituible), no es de extrañar que cada vez se preste más atención a los recursos intangibles y a las capacidades, y dentro de ellos, a los relacionados con las personas. Itami (1991) señala como los recursos más importantes los intangibles, incluyendo la cultura organizativa y los recursos humanos.

En la actualidad existe una amplia literatura acerca del impacto de la gestión de recursos humanos en los resultados de la empresa así como de la importancia de la integración de la dirección de recursos humanos en la estrategia. Estudios empíricos en cuanto a la repercusión de la gestión de recursos humanos (bien como conjunto de prácticas bien como sistema) en los resultados empresariales, nos muestran una relación positiva entre los sistemas de trabajo de alto rendimiento STAR y los resultados (Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Kock y McGrath, 1996; Huselid *et al.*, 1997)

Trabajos como los de Bae y Lawler (2000), Huang (2000), Björkman y Xiucheng (2002) demuestran que la participación del departamento de recursos humanos en la formulación de la estrategia empresarial se traduce en resultados superiores.

Sin embargo, poco se ha escrito acerca de la combinación de los modelos de proceso y de contenido, es decir, modelos que estudien si los STAR mejoran los resultados en mayor medida cuando la DRH está debidamente integrada en la estrategia de la empresa.

Es por ello que el presente trabajo trata de explorar esta posible relación y aportar más evidencias que contribuyan al avance de su investigación, cubriendo, en la medida de lo posible, este hueco en la literatura.

Con el presente estudio trataremos de dar respuesta mediante la combinación de ambos modelos, es decir, desde una perspectiva de procesos analizaremos como afectan determinados STAR en los resultados de la empresa, y desde el modelo de contenido analizaremos, como se comporta esta relación en función al nivel de integración de la DRH en la estrategia de la empresa.

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 diferentes 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 estadístico 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.

2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

Como ya hemos comentado en la introducción, el enfoque de gestión de personal que se ocupa de analizar las relaciones entre las prácticas de recursos humanos y las decisiones estratégicas de la empresa se denomina dirección estratégica de recursos humanos DERH.

De una manera más formal, se puede definir la dirección estratégica de recursos humanos DERH como “la última y más reciente etapa en el desarrollo de la función de personal, que defiende un enfoque proactivo en la relación estrategia - recursos humanos, cuya principal característica, que la diferencia de otros planteamientos anteriores, es el reconocimiento de que las personas son elementos esenciales para el éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible para la misma” (Valle, 2003).

Para dos de los principales investigadores en ésta materia, Delery y Doty (1996), existen principalmente tres enfoques de pensamiento relacionados con la aplicación de las prácticas de dirección estratégica de recursos humanos;

Enfoque universalista, el más simple, que funciona con el supuesto básico de que existe una relación lineal entre las variables y que pueden ser extensibles a toda la población.

Enfoque de contingencia, donde la estrategia de la empresa juega un papel fundamental, ya que va a ser determinante en la influencia que puedan tener las prácticas de recursos humanos en los resultados de la empresa.

Finalmente el enfoque configuracional, el más complejo de todos, preocupado tanto por los efectos sinérgicos entre las diferentes práctica de gestión de recursos humanos como por la importancia de la estrategia utilizada por la empresa (Doty, Glick y Huber, 1994).

En términos de rendimiento financiero, Delery y Doty (1996), sobre la base de los tres modelos dominantes de teorización, identifican siete "prácticas estratégicas de recursos humanos", que incluyen: ascensos, capacitación, evaluación orientada a los resultados, remuneración, seguridad en el empleo, participación de los empleados, descripción amplia de puestos de trabajo. Los resultados demuestran que cada perspectiva se

puede utilizar para estructurar los argumentos teóricos que explican los niveles significativos de variación en el rendimiento financiero.

En los últimos años, el principal punto clave en la literatura de recursos humanos ha sido la implicación del enfoque universalista. De acuerdo con este enfoque, existe un cierto conjunto de prácticas de DRH que son igualmente beneficiosas para todas las organizaciones (Bamberger y Meshoulam 2000; Delery y Doty, 1996)

En la actualidad y como consecuencia del desarrollo del enfoque de recursos y capacidades en la dirección de empresas, se considera que las principales fuentes de ventaja competitiva para la empresa se encuentran en sus elementos internos, en particular, en sus recursos y capacidades.

Entre ellos, cada vez se está dando más importancia a los de naturaleza intangible (algunos recursos y todas las capacidades) dado que éstos son más difíciles de imitar por la competencia y, por tanto, proporcionan una ventaja competitiva que puede ser mantenida durante un mayor periodo de tiempo, esto es, una ventaja competitiva sostenible.

En este sentido, Itami (1991) señala como los recursos más importantes los intangibles, incluyendo la cultura organizativa y los recursos humanos.

Como también nos indica Barney (1991), la ventaja competitiva sostenible surge de entre aquellos recursos y capacidades que la empresa controla y que son valiosos, raros, no imitables e insustituibles, y es precisamente aquí donde entran en juego los recursos humanos y su manera de gestionarlos. Para Barney (1991) dichos recursos y capacidades serán valiosos si son capaces de permitir a la empresa concebir e implantar estrategias que mejoren su eficacia y eficiencia.

Dado que, como se ha visto, los recursos humanos de una organización cumplen las condiciones que se exigen a un recurso para poder constituir una ventaja competitiva, es posible afirmar que éstos se pueden considerar estratégicos y que en ellos o en las capacidades organizacionales de los mismos pueden basarse la ventaja competitiva de la empresa, supuesto fundamental de la DERH.

Inicialmente, esta teoría destacó el papel de los recursos como un conjunto de activos reales y personas con los que contaba la empresa, sin embargo, con el paso de tiempo, el interés fue volcándose hacia las capacidades, entendidas como competencias empresariales capaces de generar una ventaja competitiva, es aquí donde tiene sentido hablar de las políticas de recursos humanos como capacidades organizativas generadoras de ventaja competitiva y por tanto de mejora de los resultados.

Para Ulrich & Wiersema, (1990) el objetivo de una capacidad organizativa es establecer estructuras y procesos internos que diferencien a

la empresa y la adapten rápidamente a los cambios en el entorno. Para Wright et al. (1994), los procesos de gestión de recursos humanos, sus prácticas y sus políticas, suponen una ventaja competitiva sostenible, mediante su influencia en la conducta de los empleados.

Podemos concluir entonces, que el reconocimiento de la relación entre los recursos humanos y la ventaja competitiva de la empresa deriva, principalmente, de la introducción en el campo de la estrategia de la Teoría de Recursos y Capacidades, cuyo modelo constituye uno de los fundamentos teóricos más importantes de la DERH.

2.1 Sistemas de trabajo de alto rendimiento STAR.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, hay que indicar que la tendencia más generalizada sobre investigación en DERH ha sido la centrada en estudiar el impacto o influencia de los sistemas de recursos humanos en el desempeño organizacional, ya sea a nivel micro, mediante prácticas concretas de gestión de recursos humanos o a nivel macro, a través de sistemas de gestión de recursos humanos.

Los resultados empíricos publicados hasta la fecha han ofrecido habitualmente algún apoyo a las hipótesis planteadas, con una serie de estudios que muestran una relación positiva entre los sistemas de trabajo de alto rendimiento STAR y los resultados de la organización (Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Kock y McGrath, 1996; Huselid *et al.*, 1997)

Los sistemas de trabajo de alto rendimiento STAR son entendidos como grupos de prácticas de recursos humanos interconectadas que ayudan a alcanzar resultados superiores en los empleados (Way, 2002). Estos sistemas también han sido estudiados en numerosas ocasiones como una variable moderadora en la relación entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento empresarial (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)

Son numerosas y variadas las definiciones propuestas en la literatura sobre este constructo, siendo una de las más representativas la formulada por Becker y Huselid (1998), que la definen como “sistemas de trabajo internamente consistentes y externamente alineados (con la estrategia competitiva de la empresa) pensados para incluir rigurosos procedimientos de reclutamiento y selección, sistemas de compensación de incentivos contingentes con el desempeño, el desarrollo de la dirección y actividades de formación alineadas con las necesidades del negocio y con el compromiso e implicación del empleado”

En cuanto a las prácticas que conforman estos sistemas STAR, aunque se observa cada vez más un consenso entre los autores, persiste todavía cierto desacuerdo a la hora de proponer aquellas que deberían incluirse bajo la denominación de este constructo. Aunque no existe una lista clara de las prácticas de alto rendimiento de gestión de recursos humanos (Pfeffer, 1995; Becker y Gerhart, 1996; Guest, 1997), se ha afirmado que el reclutamiento riguroso y los procesos de selección, el rendimiento vinculado a los sistemas de compensación, el desarrollo y las actividades de formación y el compromiso con la participación de los empleados son generalmente considerados parte de los sistemas de trabajo de alto rendimiento (Becker y Huselid, 1998).

Walton (1985) selecciona once prácticas, posteriormente Pfeffer (1994) detecta dieciséis prácticas y finalmente, este mismo autor reduce las prácticas a siete que considera básicas y que incluyen al resto; seguridad en el empleo, selección rigurosa, equipos de trabajo autodirigidos y descentralización en la toma de decisiones, remuneración alta y contingente del resultado organizacional, énfasis en la formación, reducción de las diferencias de estatus (en salarios y en símbolos) y, finalmente, compartir información financiera con los empleados (Sanz Valle y Sabater Sánchez 2002), sin embargo, Schuler y Jackson (2005) también apuntan la dificultad para extraer conclusiones generales sobre cuales son estas “mejores prácticas” de recursos humanos

Tanto Walton (1985) como Pfeffer (1994, 1998) sostienen la idea de la importancia que tienen las interrelaciones entre las prácticas anteriormente descritas, indicando que dichas prácticas deben de utilizarse de manera conjunta para que puedan tener un verdadero efecto positivo en los resultados empresariales, así, se ha argumentado repetidamente en la literatura que es una combinación de prácticas en lugar de las distintas prácticas de gestión de recursos humanos las que pueden suponer una fuente potencial de ventaja competitiva sostenible (Delery y Doty, 1996; MacDuff e, 1995; Youndt et al, 1996; Becker y Huselid, 1998).

Por su parte, Porter (1996) afirma que la ventaja competitiva que puede lograr la empresa es mayor si descansa en un sistema completo de actividades que en prácticas individuales, además de que dicha ventaja será más sostenible ya que las interrelaciones son más difíciles de comprender y reproducir por los competidores, es decir, mientras que otras empresas pueden observar e imitar con bastante facilidad determinadas prácticas individuales, todo el sistema de gestión de recursos humanos es mucho más difícil de imitar (Barney y Wright, 1998). Para Wan Jing y Tung, (2005) la DERH tiene un impacto positivo en el rendimiento y puede ser utilizado como una ventaja competitiva sostenible, ya que dicho activo estratégico es poco visible y difícil de imitar.

Hasta la fecha, los estudios empíricos en cuanto a la repercusión de la gestión de recursos humanos, bien como conjunto de prácticas bien como

sistema, en el rendimiento empresarial, han ofrecido resultados que muestran una relación positiva entre prácticas de alto rendimiento de recursos humanos STAR y el resultado de negocio (Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Kock y McGrath, 1996; Huselid *et al.*, 1997), ahora bien, sin que exista una lista clara de prácticas de alto rendimiento de recursos humanos (Pfeffer, 1995; Becker y Gerhart, 1996; Guest, 1997), lo que supone un verdadero problema a la hora de poder asentar la cuestión planteada.

En nuestro estudio tomaremos un índice aditivo compuesto por una serie de ítems que determinan el nivel del constructo. Para ello, nos hemos basado en investigaciones de referencia como las de Youndt *et al.*, 1996.; Collins y Clark, 2003; MacDuffie, 1995; Tannenbaum y Dupuree-Bruno, 1994; Chen y Huang 2007, las cuales gozan de un amplio consenso en la literatura. En concreto, analizaremos cinco prácticas de gestión de recursos humanos consideradas estratégicas; promoción interna, selección, formación, seguridad y retribución.

La literatura encuentra que el rendimiento de la empresa es probable mejore cuando una empresa adopta la contratación y la selección de personal de acuerdo con su estrategia competitiva, la estrategia de evaluación del desempeño en la compensación de los empleados, y las estrategias de formación y desarrollo guiadas por sistemas de gestión de desempeño y objetivos de negocio (Becker y Huselid, 1998).

Para Damanpour, (1991) y Laursen y Foss, (2003), las empresas pueden utilizar algunas de las prácticas de recursos humanos tales como; selección, formación, participación, evaluación del desempeño y la compensación, como medio para motivar el compromiso de los empleados y hacer que se involucren en el pensamiento creativo y la innovación.

Estas prácticas se relacionan con el compromiso de mejora y aumento del rendimiento a través de su impacto en el desarrollo y motivación de los empleados (Huselid, 1995; Becker y Gerhart, 1996 ; Guthrie, 2001).

Para Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle, (2005) y Tsai, (2002) un alto nivel de participación crearía las condiciones para alentar a los empleados a aportar nuevas ideas e intercambiar conocimientos en el proceso de innovación permanente y, a su vez, mejorar los resultados innovadores. Además, conceder mayor participación en la toma de decisiones puede aumentar la implicación y el compromiso de los trabajadores (Damanpour, 1991; Glynn, 1996).

En relación a la selección, Huselid y Becker (2011) indican que algunos puestos de trabajo son más valiosos (estratégicos) que otros, y deben ser tratados así. Esto significa que las inversiones fuertes deben hacerse en puestos estratégicos, asegurando que la organización pone a los mejores talentos en estas posiciones.

Para Currie y Kerrin (2003), un sistema de selección eficaz puede ayudar a las empresas en la contratación de mano de obra competente y cualificada para realizar las tareas requeridas.

Por otro lado, el desarrollo profesional continuo es particularmente importante para el conocimiento de los trabajadores. Las empresas tienen que ofrecer oportunidades de capacitación interna y externa para desarrollar y fomentar el conocimiento y la experiencia de los empleados (Jaw y Liu, 2003; Brockbank, 1999; Nonaka y Takeuchi, 1995). La exposición a diversos programas de formación puede animar a los empleados a adquirir nuevos conocimientos y experiencias, ampliar su visión, y dotarlos de conocimientos y capacidad innovadora (Nonaka y Takeuchi, 1995). Estos programas de capacitación estimulan a los empleados a compartir sus conocimientos y experiencias, adquirir nuevos conocimientos, y utilizar lo que aprenden, posteriormente, en el trabajo

Las evaluaciones del desempeño y la compensación adecuada son las principales prácticas estratégicas de recursos humanos que las empresas pueden utilizar para reforzar los comportamientos de los empleados e inducirlos a cumplir con las metas organizacionales (Collins y Clark, 2003; Scarbrough, 2003). En cuanto a la evaluación del desempeño, si las empresas quieren sacar los comportamientos deseados de los empleados, deben proporcionar información y los incentivos necesarios que refuercen los comportamientos deseados (Collins y Clark, 2003).

Con todo, estamos en disposición de plantear la primera hipótesis en este sentido:

Hipótesis 1

La utilización de Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento (STAR) influye positivamente en los resultados.

2.2 La integración de la DRH en la estrategia.

A pesar de los considerables progresos, existen aun una serie de importantes desafíos en esta área de conocimiento. Tal vez la tarea más importante sea el desarrollo y la evaluación de un modelo que integre las ventajas micro con las macro. Trataremos de cubrir este hueco en la literatura mediante nuestro modelo propuesto.

En este sentido, en cuanto a la integración de la función de recursos humanos, podemos distinguir entre un análisis de integración del sistema de recursos humanos en la dirección de la empresa y un análisis de la influencia del sistema de recursos humanos sobre los resultados empresariales.

Este análisis de integración de la DRH en el proceso estratégico puede subdividirse en función al nivel de análisis, distinguiendo entre micro o macro (Khatri, 2000)

Wright y Boswell (2002) señalan que el modelo tradicional micro (funcional) de investigación en recursos humanos se ha centrado en el impacto de las prácticas de recursos humanos individuales en las personas, mientras que la macro (estratégico) se ha centrado en el impacto de los sistemas de gestión de recursos humanos en los grupos u organizaciones.

A nivel macro (Golden y Ramanujan, 1985, Lengnick-Hall, 1988; Torrington y Hall, 1998; Brockbank, 1999), y tomando como base la teoría de recursos y capacidades, se analiza tanto el estatus como la influencia de la DRH en la organización. Este nivel se centra en el papel activo que debe desempeñar el departamento de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia (Bratton y Gold, 2003). Por otro lado, a nivel micro (Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987; Arthur, 1992, 1994), y tomando como base la teoría del comportamiento, se busca concretar cuáles son las prácticas de recursos humanos que mejor se adecuan a la estrategia empresarial, esto es, centrándose en el proceso de implantación estratégica.

Para Miles y Snow (1978), toda organización debe hacer frente a dos objetivos contradictorios para garantizar su supervivencia y desarrollo competitivo: adaptación externa e integración interna.

Ulrich (1997) llega a afirmar que este aspecto 'integración recursos humanos-estrategia' es el que ha generado mayores niveles de controversia y confusión, circunstancia que hace que sea necesario replantear el cometido de la dirección de recursos humanos asumiendo nuevos roles (Caldwell, 2004).

Por su parte, Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988) subrayan la necesidad de considerar los recursos humanos en la formulación de la estrategia empresarial, para ellos, la integración entre la función de recursos humanos y la dirección general ha de ser plena y recíproca. Así, con la teoría de recursos y capacidades, la estrategia de recursos humanos asume entidad propia y deja de ser un mecanismo para conseguir la estrategia empresarial, considerándose pues una variable más y no una mera herramienta (Butler 1988)

Trabajos como los de Bae y Lawler (2000), Huang (2000), Björkman y Xiucheng (2002) demuestran que la participación del departamento de recursos humanos en la formulación de la estrategia empresarial se traduce en resultados superiores.

Para (Becker y Huselid, 1998) puede resultar más apropiado analizar el grado en que las empresas participan activamente en la integración de la gestión de recursos humanos en la estrategia en lugar de examinar la

relación estadística entre las prácticas de gestión de recursos humanos y los resultados de las empresas.

Bennet, Ketchen y Schulltz (1998) afirman que cuando la función de personal desempeña un papel fundamental en la formulación de la estrategia competitiva, ésta capitaliza las fortalezas de los recursos humanos que posee la empresa y favorece el éxito de la estrategia de recursos humanos desarrollada. Así, podemos plantear que la relación entre los sistemas de trabajo de alto rendimiento STAR y los resultados se puede encontrar moderada por la integración de las políticas de dirección de recursos humanos DRH en el proceso de formulación de la estrategia.

Por tanto, el éxito en los resultados de la empresa puede verse influido en la medida en que las políticas de dirección de recursos humanos DRH estén más o menos integradas en la estrategia de la empresa, y en este sentido planteamos la segunda hipótesis:

Hipótesis 2

La integración de la Dirección de Recursos Humanos (DRH) en la estrategia empresarial influye positivamente en los resultados.

Gran parte del debate existente en el campo de la DERH se refiere a si se conocen sistemas de trabajo de alto rendimiento STAR que tengan efectos positivos sobre los resultados en todas las organizaciones o si la efectividad de un sistema de gestión de recursos humanos depende fundamentalmente de lo bien que se integre con la estrategia de negocio de la empresa (Guest, 1997; Boxall y Purcell, 2000).

Los defensores de la escuela "strategic fit" (ajuste con la estrategia) han argumentado en base a este último punto de vista, es decir, que el desempeño organizacional superior, se puede esperar cuando las prácticas de gestión de recursos humanos están en línea con la estrategia de la empresa, es decir, dada una determinada estrategia en la organización, las prácticas de gestión de recursos humanos deben ser diseñados para producir el comportamiento del empleado que permita a la empresa poner en práctica la estrategia competitiva que se ha elegido (Schuler y Jackson, 1987).

Para Huselid y Becker (2011) la implementación de STAR y la alineación de éstos con la estrategia de la empresa no son políticas excluyentes, sino que, en teoría, deben ser acumulativas. De hecho, es de esperar que los retornos en los resultados con la integración sean mucho mayores que los niveles globales de la simple utilización de STAR.

Para estos autores, el progreso significativo en la literatura sobre estrategia de recursos humanos no será posible sin una integración

cuidadosa de la visión micro y macro, desde los ámbitos de la gestión de recursos humanos, economía, sociología, psicología, estrategia, y economía.

Bernnet, Ketchen y Schulltz (1998) afirman que cuando la función de personal desempeña un papel fundamental en la formulación de la estrategia competitiva, ésta capitaliza las fortalezas de los recursos humanos que posee la empresa y favorece el éxito de la estrategia de recursos humanos desarrollada.

Wright y Boswell (2002) señalan que la investigación tradicional en recursos humanos o micro (funcional) se ha centrado en el impacto de las prácticas de recursos humanos individuales en las personas, mientras que la macro (estratégica) se ha centrado en el impacto de los sistemas de gestión de recursos humanos en los grupos u organizaciones. Estos autores abogan por la importancia de la integración de los ámbitos micro y macro en la investigación futura, de ahí nuestro interés en analizar esta combinación de modelos de proceso y contenido.

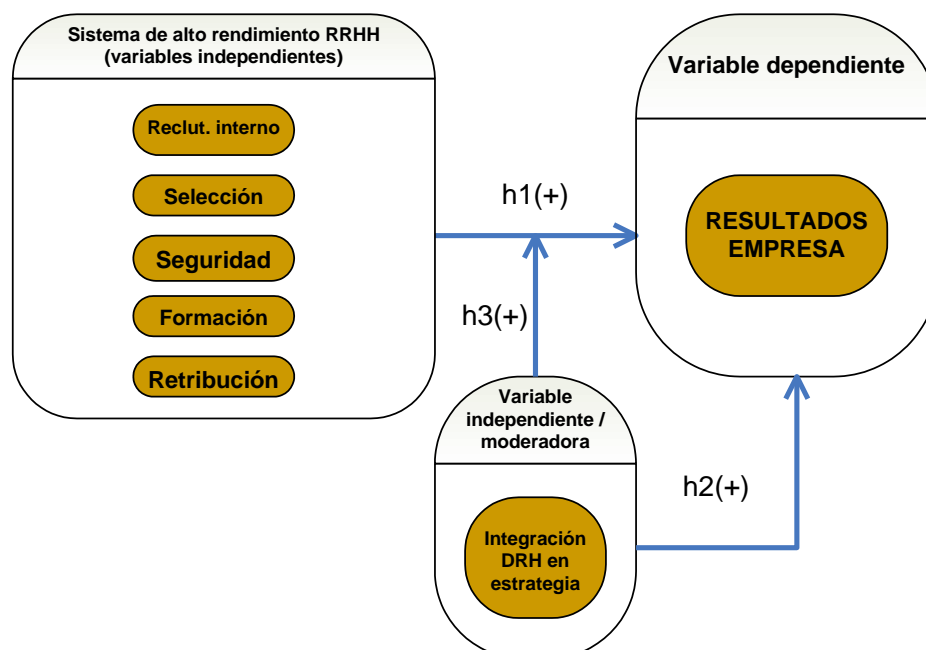
Así pues, cabría pensar que la relación entre los sistemas de trabajo de alto rendimiento y los resultados se encuentra moderada por la integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia, por tanto, ponemos a prueba la tercera y última de las hipótesis

Hipótesis 3

Los Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento STAR influirán positivamente en los resultados de la empresa en mayor medida si la Dirección de Recursos Humanos DRH está integrada en la estrategia de la empresa.

Modelo

Figura 1



3. METODOLOGÍA

3.1 Muestra y obtención de datos.

La información para este estudio fue obtenida para un proyecto de investigación más amplio financiado por el CES de la región de Murcia que buscaba conocer la situación de la gestión de recursos humanos en las empresas murcianas. El objetivo era conocer el grado de implantación de las prácticas o procesos de dirección de recursos humanos en las empresas regionales.

La población objeto de estudio estaba formada por empresas de diferentes sectores de la economía de la Región de Murcia con 20 o más trabajadores de acuerdo con la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). La utilización de esta base de datos está ampliamente aceptada en los estudios de nuestro campo y permite obtener la información general y financiera necesaria para el contacto y recogida de información en las empresas.

Se seleccionaron empresas con más de 20 trabajadores dado que cabe esperar que las empresas más pequeñas tengan poco desarrollada la gestión de recursos humanos. Teniendo en cuenta lo anterior, la población total objeto estudio estaba constituida por 1.427 empresas.

La información fue recogida mediante visitas a las empresas y entrevistas personales al gerente o máximo responsable del área de recursos humanos, caso de que la empresa contara con la misma en su estructura. Las entrevistas se efectuaron entre el 15 de noviembre de 2007 y el 25 de enero de 2008. Se utilizó como soporte un cuestionario auto administrado.

La muestra fue diseñada considerando los objetivos generales que se pretendían alcanzar en dicha investigación. Por ello, se trató de obtener una muestra representativa de la estructura empresarial de la Región de Murcia para el conjunto de sectores que fueron seleccionados.

Tras la realización de la encuesta personal, se obtuvo una muestra de 270 empresas que respondieron el cuestionario diseñado por el equipo de investigación, lo que supuso un 18,9% de la población total, un error muestral inferior al 5,5% para un $p=q=50\%$ y un nivel de confianza del 95,5%.

De estas respuestas el 56,4% corresponden a empresas industriales y el 43,4% a empresas de servicios.

Para comprobar si los datos de la muestra eran representativos de la población en cuanto a la distribución sectorial de las empresas se llevó a cabo un análisis de correlación entre la variable que recoge el porcentaje de

empresas de la población con aquella que medía el de empresas de muestra. La correlación de Pearson resultante fue de 0,934 y significativa al 1%, indicando que la muestra era representativa de la población en cuanto a la distribución de empresas por sector.

3.2 Medidas

A continuación se explica cómo se han medido las variables utilizadas en el contraste de las hipótesis.

Variable dependiente: Resultados

Para medir los resultados se ha partido de la metodología de Quinn y Rohrbaugh (1983). En concreto, empleando una escala Likert de 5 puntos se pidió al encuestado que indicara la situación de su empresa en comparación con la competencia en relación a una serie de aspectos. Para este trabajo, se han utilizado los siguientes:

1. Ofrece productos de mayor calidad
2. Dispone de procesos internos más eficientes
3. Es más eficiente en el empleo de los recursos
4. Cuenta con clientes más satisfechos
5. Se adapta antes a los cambios en el mercado
6. Sirve los pedidos con mayor rapidez
7. Está creciendo más
8. Es más rentable
9. Tiene mayor productividad

Para obtener una medida de resultados, se procedió a realizar a los anteriores ítems un análisis factorial por componentes principales. La primera solución encontrada sugirió eliminar uno de los ítems incluidos, en concreto el número 6 “Sirve los pedidos con mayor rapidez”.

A continuación se realizó un nuevo análisis factorial, cuyos resultados se muestran en la tabla 1. Como se puede observar, los análisis identifican dos tipos de resultados. Por un lado, los que podríamos denominar resultados económico-financieros y por otro lado los que decidimos llamar resultados operativos. En su conjunto explican el 66.94% de la varianza, como se muestra en la tabla 1.

Cada elemento carga en su factor apropiado con cifras que oscilan entre 0,852 y 0,593. Los coeficientes alfa de Cronbach indican la fiabilidad de las dos medidas de resultados, ya que están por encima del valor sugerido de 0,70 (Hair et al., 1998).

El factor 1 incluye cinco ítems para medir el grado de mejora en los resultados operativos con un alfa de Cronbach (0.832). Por su parte, el factor

2 consta de tres ítems para medir los resultados económico-financieros con un alfa de Cronbach (0.852).

Tabla 1. Análisis factorial para la variable Resultados

	Componente	
	1	2
Ofrece productos de mayor calidad	0.745	0.185
Dispone de procesos internos más eficientes	0.823	0.231
Es más eficiente en el empleo de los recursos	0.795	0.222
Cuenta con clientes más satisfechos	0.641	0.385
Se adapta antes a los cambios en el mercado	0.593	0.342
Está creciendo más	0.296	0.833
Es más rentable	0.258	0.795
Tiene mayor productividad	0.250	0.852
Varianza explicada por el factor	36.076	30.866
Varianza total explicada	36.076	66.942
Kayes-Meyer-Olkin (KMO)	0.879	
Prueba de esfericidad de Bartkett	1163.681***	

Sistema de trabajo de alto rendimiento STAR

Como se ha señalado anteriormente, aunque hay un amplio consenso acerca del efecto positivo que la adopción de sistemas de trabajo de alto rendimiento STAR tienen sobre los resultados, no lo hay sobre cómo medirlo y los estudios previos difieren tanto en el número de prácticas de recursos humanos que incluyen como en la forma en que se mide el sistema.

Las prácticas que incluye la variable sistema de trabajo de alto rendimiento STAR en este trabajo recoge las más ampliamente utilizadas en la literatura previa, basándonos en escalas tales como las de Delaney y Huselid (1996) para reclutamiento interno, Snell y Dean (1992) para procesos de selección rigurosos y formación, Delery y Doty (1996) para seguridad en el trabajo y Saura y Gomez – Mejía (1996) para retribución.

En particular se han empleado;

1. El grado en que la empresa recurre a fuentes internas de reclutamiento cuando tiene una vacante. Esta práctica determina en qué medida la empresa utiliza fuentes internas de reclutamiento y la aplicación y desarrollo de planes de carrera para sus empleados.
2. El grado en que la selección de personal se realiza siguiendo un proceso riguroso. La utilización por parte de la empresa de técnicas rigurosas de selección garantiza la adecuación de los nuevos empleados a la cultura organizativa, así como su capacidad para desarrollar las políticas establecidas por la organización.

3. El grado en que la empresa garantiza la seguridad en el empleo. Se consideró la variable seguridad en el empleo como indicador del compromiso de la organización con sus trabajadores y en la misma se incluyen aspectos relativos al tiempo de permanencia de los empleados y al tipo de contrato que realiza la organización.
4. El grado en que la empresa forma a sus empleados de manera habitual y continuada. La formación, por su parte, es una de las variables que además de ser incluida en muchos trabajos se constituye, en la mayoría de los casos, en un factor explicativo del resultado.
5. El peso de la parte variable en la retribución recibida por el empleado.

Todas estas prácticas se han medido utilizando escalas tipo Likert de 5 puntos. Para medir el sistema de trabajo de alto rendimiento STAR se ha utilizado un índice aditivo. Este tipo de índices está compuesto por una serie de ítems que determinan el nivel de un constructo y se diferencia de las escalas, las cuales asumen que las respuestas a cada ítem están causadas por el constructo que las recoge a todas (DeVellis, 1991). Por tanto, los índices aditivos son formativos en vez de reflectivos. Este tipo de índices son los métodos más adecuados para crear una medida única a partir de una serie de dimensiones que se pueden acumular para determinar el nivel de un constructo (Jason et al., 2005), como es el caso del sistema de trabajo de alto rendimiento STAR. Otros trabajos previos han utilizado asimismo esta metodología para medir prácticas o sistemas de recursos humanos (MacDuffie, 1995; Youndt et al., 1996; Batt, 2002).

Es importante señalar que las medidas de fiabilidad que se utilizan cuando se trabaja con escalas o medidas reflectivas, no son adecuadas para medidas formativas (MacKenzie et al., 2005) ya que los ítems que forman las medidas formativas son independientes de modo que un cambio en un indicador no implica necesariamente un cambio en el resto de indicadores de la medida, lo que sucede con las prácticas que forman el sistema de recursos humanos (Rauch et al., 2005).

Integración DRH en la estrategia empresarial

Para medir la integración entre la dirección de recursos humanos y la estrategia de la empresa, en la literatura se han utilizado varias medidas. En este trabajo se utiliza una escala basada en las utilizadas en los trabajos como los de Becker y Huselid (1998) Björkman y Xiucheng (2002) o Khatri (2000) compuesta por un solo ítem tipo Likert de 5 puntos que mide el grado en que la empresa hace un esfuerzo explícito para que exista coherencia entre sus estrategias de negocio y de recursos humanos.

VARIABLES DE CONTROL

Dada su posible vinculación con la implementación de los sistemas de trabajo de alto rendimiento STAR, incluimos como variables de control el tamaño y la antigüedad de la empresa. Según algunos autores, las grandes organizaciones pueden ser más proclives a la utilización de prácticas de recursos humanos más “sofisticadas” (Jackson y Schuler, 1995; Youndt et al., 1996).

En relación con 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 adaptación 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)

3.3 Análisis estadísticos

Las investigaciones empíricas que estudian la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y los resultados emplean una metodología similar. Utilizan los denominados análisis de regresión jerárquicos (Gómez-Mejía, 1992; Arthur, 1994; Bartel, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Ichniowski et al, 1995 y 97; Delery y Doty, 1996; Koch y McGrath, 1996; Youndt et al., 1996; Rajagopalan, 1997). Estos análisis consisten en aplicar sucesivos análisis de regresión, empleando el método de inclusión conjunta o “introducir”. Este método no utiliza ningún criterio inferencial para dejar fuera de la regresión variables no relevantes de las seleccionadas como independientes, por lo que incluye todas ellas de forma conjunta, sean o no significativas (Lizasoain Hernandez y Joaristi Olariaga, 1995)

En el primer paso de la serie de regresiones a efectuar se incorporan las denominadas variables de control. En pasos posteriores, se van incorporando al modelo de regresión las variables de interés. Finalmente, se examina el cambio en la varianza explicada por el modelo que incluye dichas variables con respecto a aquél que sólo contiene las variables control. Para ello, dado que la proporción de variabilidad de la variable dependiente explicada por las independientes viene dada por el coeficiente de determinación, R^2 (Bisquerra Alzina, 1989:204), se procede a calcular el incremento que se produce en el R^2 al pasar de un modelo a otro. Cambios significativos en el coeficiente de determinación proporcionan apoyo a las hipótesis planteadas. El contraste que se efectúa para comprobar si dicho incremento es significativo es el de la F de Snedecord, el mismo que para conocer la significación del modelo en su conjunto.

Finalmente hay que indicar que se cumplen perfectamente los requisitos para poder llevar a cabo en análisis de regresión. La Tabla 2 muestra la media, desviación típica y correlaciones de todas las variables. Este estudio utiliza el factor de inflación de la varianza (FIV) para examinar el efecto de la multicolinealidad. Los valores FIV asociados con los predictores muestran un rango que entra dentro de los límites aceptables (Hair et al., 1998), por lo que no hay necesidad de preocupación con respecto a la multicolinealidad.

4. RESULTADOS

Como ya se ha indicado, el contraste de hipótesis se efectúa mediante la aplicación del análisis de regresión jerárquico. En primer lugar y como paso previo al contraste de las hipótesis del modelo, se muestra la matriz de correlaciones (Tabla 2) entre las variables que se introducen en los análisis de regresión. Este análisis se incluye habitualmente en investigaciones similares a la que aquí se presenta, como primera aproximación al contraste de las hipótesis (Ichniowski et al., 1995; Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996; Youndt et al., 1996; Huselid et al., 1997). Además, ofrece las correlaciones entre las variables independientes de los modelos de regresión.

Tabla 2: Correlaciones

	<i>Media</i>	<i>Desviación Típica</i>	<i>Tamaño</i>	<i>Antigüedad</i>	<i>Resultados Financieros</i>	<i>Resultados Operativos</i>	<i>Sistema de RRHH</i>
Tamaño	0.340	0.475	1.000				
Antigüedad	0.390	0.488	-0.087	1.000			
Resultados financieros	3.459	0.789	0.122*	0.090	1.000		
Resultados operativos	3.820	0.629	0.072	0.060	0.616**	1.000	
Sistema STAR	3.101	0.661	0.200**	-0.057	0.304**	0.268**	1.000
Integración estrategia	4.240	0.798	-0.125	0.038	0.323**	0.422**	0.438**

Correlación es significativa al 0.05 bilateral * y al 0.01 bilateral **

El contraste de las hipótesis se lleva a cabo, de acuerdo con lo explicado anteriormente, utilizando un análisis de regresión jerárquico. En la tabla 3 se recogen los resultados del contraste de las hipótesis 1 y 2. Para analizar la primera hipótesis, que los sistemas de alto rendimiento STAR tienen un efecto positivo en los resultados de la empresa, hay que analizar el cambio que se produce al pasar del modelo 1, que incluye exclusivamente las variables de control al modelo 2, que incorpora la variable de Sistema STAR. Los modelos “a” corresponden a los análisis de regresión con la variable dependiente “resultados operativos” y los modelos “b” a aquellos cuya variable dependiente son los “resultados económico-financieros”.

Tabla 3: Resultados del contraste de las hipótesis 1 y 2

Variables	Y = Resultados operativos			Y = Resultados económico-financieros		
	Modelo 1a	Modelo 2a	Modelo 3a	Modelo 1b	Modelo 2b	Modelo 3b
Tamaño	0.139*	0.079	0.083	0.077	0.022	0.015
Antigüedad	0.106	0.117*	0.083	0.070	0.081	0.207
Sistema STAR		0.294***			0.268***	
Integración estrategia			0.429***			0.317**
Sistema STAR x Integración						
F	3.754*	10.782***	5.573***	1.306	7.342***	4.075*
R ² corregida	0.021*	0.100***	0.156***	0.002**	0.068***	0.111
Cambio en R ²		0.083***	0.181***		0.068***	0.099**

NOTA: ⁽¹⁾ Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados. ⁽²⁾ Los ΔR^2 de los modelos 2 y 3 se calculan respecto del modelo 1
 *** $p < 0.01$; ** $p < 0.05$; * $p < 0.1$

Como se puede observar, al introducir en el modelo 1 la variable Sistema STAR se produce un incremento en el R² significativo, tanto cuando la variable dependiente son los resultados operativos (0.083***) como cuando son los resultados económico-financieros (0.068***). Además, los coeficientes β son significativos y presentan el signo esperado. Por tanto, estos resultados proporcionan apoyo empírico a la hipótesis 1.

Con respecto a la segunda hipótesis, al introducir la variable integración en la estrategia se vuelve a producir un incremento significativo en R², tanto cuando la variable dependiente son los resultados operativos (0.181***) como cuando son los resultados económico-financieros (0.099***).

Además, también en este caso los coeficientes β son significativos y presentan el signo esperado. Por tanto, el resultado de los análisis vuelve a proporcionar apoyo empírico a la hipótesis 2.

La tabla 4 recoge los resultados del contraste de la hipótesis tercera, que plantea la Interacción de la variable Integración en la estrategia. El análisis trata de comprobar si esta interacción es capaz de mejorar los resultados en mayor medida de lo que lo hacen las variables independientes por si solas.

Para analizar este tercera hipótesis, hay que analizar el cambio que se produce al pasar del modelo 4, que incluye las variables independientes de Sistema STAR e Integración en la estrategia al modelo 5, que incorpora la variable interacción. Los modelos “a” corresponden a los análisis de regresión con la variable dependiente “resultados operativos” y los modelos “b” a aquellos cuya variable dependiente son los “resultados económico-financieros”.

Tabla 4: Resultados del contraste de las hipótesis 3

Variables	Y = Resultados operativos		Y = Resultados económico-financieros	
	Modelo 4a	Modelo 5a	Modelo 4b	Modelo 5b
Tamaño	0.024	0.027	0.083	0.083
Antigüedad	0.218	0.215	0.088	0.088
Sistema STAR	0.114	-0.104	0.029	0.078
Integración estrategia	0.261*	0.024	0.412**	0.465
Sistema STAR x Integración		0.387		-0.087
F	3.081**	2.450	3.915**	3.087
R ² corregida	0.0105**	0.093	0.141**	0.128
Cambio en R ²		0.001		0.000

NOTA: ⁽¹⁾ Para cada variable independiente se presentan los coeficientes de regresión estandarizados.

*** $p < 0.01$; ** $p < 0.05$; * $p < 0.1$

Como se puede observar en la Tabla 4, al introducir la variable interacción “Sistema STAR x Integración” no se produce un incremento significativo en R², ni con la variable dependiente de resultados operativos (0.001), ni con la variable dependiente de resultados económico-financieros (0.000). Por tanto, el resultado de los análisis no proporciona apoyo empírico a la Hipótesis 3.

Sin embargo, cabe destacar los datos correspondientes a los análisis de los modelos 4a y 4b en los que se introducen las dos variables “Sistemas STAR” e “Integración en la estrategia”. En este caso, vemos como gana importancia la variable “Integración en la estrategia”, cuyos coeficientes β son significativos y positivos para las variables dependientes “resultados operativos” (0.261*) y “resultados económico-financieros” (0.412**)

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Este estudio examina la influencia de la dirección estratégica de recursos humanos DERH en los resultados de la empresa mediante la combinación de modelos de proceso y contenido.

Los resultados obtenidos en los diferentes análisis son consistentes con investigaciones previas en cuanto a las hipótesis primera y segunda y proporcionan apoyo empírico a las mismas, confirmando, por un lado la existencia de mejora en los resultados como consecuencia de la implantación de sistemas de trabajo de alto rendimiento STAR y por otro lado, la mejora en los resultados como consecuencia de la integración de la dirección de recursos humanos DRH como parte de la estrategia de la organización.

Por el contrario, los resultados obtenidos no han sido confirmatorios para la hipótesis tercera, de modo que no se ha podido afirmar que los sistemas de trabajo de alto rendimiento STAR influyan positivamente en los resultados de la empresa en mayor medida si la dirección de recursos humanos DRH está integrada en la estrategia de la organización.

Sin embargo, la implicación más evidente en función a los resultados obtenidos y que mayor trascendencia puede tener para su aplicación en la gestión empresarial radica en que, según los resultados del análisis de regresión, podemos observar como la integración de la dirección de recursos humanos en la estrategia de la empresa se correlaciona de manera más significativa que la implantación de los sistemas de trabajo de alto rendimiento STAR cuando ambas se introducen a la vez (modelos 4a y 4b), lo que nos invita a reflexionar sobre la idea de que puede resultar más beneficioso para la empresa enfocar sus esfuerzos en que la dirección de recursos humanos DRH tenga cabida en el comité de dirección y que sus políticas de recursos humanos vayan en sintonía con la estrategia de la organización, más que esforzarse en aplicar ciertas prácticas de recursos humanos a toda costa.

Por otro lado, una de las principales limitaciones se encuentra en que el estudio se ha llevado a cabo solamente con empresas españolas de más de veinte trabajadores. Sería interesante ampliar el trabajo a otros países y empresas de mayor tamaño para que los resultados puedan ser generalizables.

Otra de las limitaciones del estudio viene dada por las dificultades encontradas a la hora de delimitar cuales son las prácticas de recursos humanos que realmente conforman un sistema de trabajo de alto rendimiento STAR, ya que en la actualidad sigue sin haber consenso en este sentido.

Además, hay que indicar que se ha utilizado una muestra de corte transversal y, por tanto, a pesar de la evidencia empírica de asociaciones entre variables, hay que ser cautos a la hora de interpretar relaciones causales.

También debemos señalar como limitación que los datos recogidos no provienen de una encuesta *ad hoc* sino y que además, la encuesta utilizada tiene el sesgo de un sólo informante.

Por otro lado, futuras líneas de investigación deberían esforzarse también en profundizar y homogeneizar cuales son las prácticas de recursos humanos realmente válidas para configurar un constructo de Sistemas de Trabajo de alto Rendimiento STAR.

Finalmente, es importante señalar que las conclusiones que se han alcanzado en este trabajo se deben entender bajo el marco de la

investigación en el que se ha desarrollado y, evidentemente, futuros trabajos en esta línea deberían encaminarse a superar las limitaciones experimentadas en éste.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Allen, D. G., Shore, L. M. and Griffeth, R. W. (2003) 'The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process'. *Journal of Management*, 29, 99–118.
- Bamberger, P., and Meshoulam, I. (2000) *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*, Sage Publication, Thousand Oaks
- Batt, R. & Valcour, P. M. 2003. Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42, 189-220.
- Altarawneh Ikhlas I. and Aldehayyat Jehad S. (2011) "Strategic Human Resources Management (SHRM) in Jordanian Hotels" *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 10
- Becker, Brian E.; Huselid, Mark A.; (2010) "SHRM and job desing: Narrowing the divide". *Journal of Organizational Behavior* 31, 379–388
- Björkman I. & Xiucheng F. (2002): Human resource management and the performance of Western firms in China, *The International Journal of Human Resource Management*, 13:6, 853-864
- Boxtall, Peter; Hwee Ang, Siah; Bartram, Timothy (2011) "Analysing the (Black Box) of HRM: Uncovering HR Goals, Mediators, and Outcomes in a Standardized Service Environment" *Journal of Management Studies* 48:7 November 2011.j
- Cabello-Medina, Carmen, López-Cabrales, Álvaro and Valle-Cabrera, Ramón (2011) "Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms" *The International Journal of Human Resource Management*, 22: 4, 807 — 828
- Chan, Juni,; Burgess, jhon.; "The Strategic Positioning of Human Resources Management in a Property Management Company in Hong Kong" (2011) *World Review of Business Research* Vol. 1. No. 3.Pp. 125-138 (*)
- Chen, Chung-Jen and Huang, Jing-Wen (2009), "Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity" *Journal of business Research* 62 (2009) 104 - 114
- Delaney, J.T. and Huselid, M.A. (1996) 'The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance', *Academy of Management Journal*, 39:949–69.

- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996) Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingent and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802–835.
- Devellis, R. H. 1991. *Scale development*, Newbury Park, CA, Sage.
- Dyer, Lee and Reeves, Todd, (1994) "Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?" Cahrs Working Paper Series. Paper 254.
- Fey, Carl F.; Morgulis-Yakushev, Sergey; Park, Hyeon Jeong; Björkman, Ingmar (2009) "Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia" *Journal of International Business Studies* (2009) 40, 690–712
- García-Tenorio, J. y Sabater, R. (coord). 2004: *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Ed. Thompson. Madrid.
- Gardner Timothy M. and Wright Patrick M. (2009) "Implicit human resource management theory: a potential threat to the internal validity of human resource practice measures" *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 1, January 2009, 57–74
- Gong Y.; Law Kenneth S.; Chang S.; Xin Katherine R.; (2009) "Human Resources Management and Firm Performance: The Differential Role of Managerial Affective and Continuance Commitment" *Journal of Applied Psychology* 2009, Vol. 94, No. 1, 263–275
- Huselid, M.A. (1995) "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance" *Academy of Management Journal*, 38:635–72.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1997) "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance" *Academy of Management Journal*, 40: 171–88.
- Huselid, Mark A.; Becker, Brian E.; (2011) "Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management" *Journal of Management* Vol. 37 No. 2, March 2011 421-428.
- Jason, D. S., Gupta, N. & Delery, J. E. 2005. Alternative Conceptualizations of the Relationship between Voluntary Turnover and Organizational Performance. *The Academy of Management Journal*, 48, 50-68.

- Jiménez-Jiménez Daniel and Sanz-Valle Raquel (2005) “Innovation and human resource management fit: an empirical study” *International Journal of Manpower* Vol. 26 No. 4, 2005 pp. 364-381
- Jiménez-Jiménez, Daniel and Sanz-Valle, Raquel (2008) 'Could HRM support organizational innovation? The International Journal of Human Resource Management, 19:7, 1208 — 1221
- Khalid, Junaid,; Latif, Abdul,; Ali Gillani, Syed Usman; (2009) “Impact of SHRM Practices on Organizational Performance: An application of Universalistic approach” *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905 (volver a leer)
- Koch, M.J. and McGrath, R.G. (1996) ‘Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter’, *Strategic Management Journal*, 17: 335–54.
- Lengnick-Hall, Mark L.; Lengnick-Hall, Cynthia A.; Leticia S. Andrade, Leticia S.; Draker, Brian,; (2009) “Strategic human resource management: The evolution of the field” *Human Resource Management Review* 64–85
- Lertxundi Lertxundi, A.; Landeta Rodríguez J.; “Estrategia competitiva y sistemas de trabajo de alto rendimiento” *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 20, núm. 2 (2011), pp. 73-86 ISSN 1019-6838
- López Cabrales A.; Pérez Luño A.; Valle Cabrera R.; (2009) “Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity” *Human Resource Management*, July–August 2009, Vol. 48, No. 4, Pp. 485– 503
- Macduffie, J. P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Mackenzie, P., Podsakoff, M. & Jarvis, C. 2005. The problem of measurement model misspecification in behavioural and organizational research and some recommended solutions. *Journal of Applied Psychology*, 90, 710–730.
- Neal, Andrew,; West, Michael A.;Patterson, Malcolm G.; (2005) “Do Organizational Climate and Competitive Strategy Moderate the Relationship Between Human Resource Management and Productivity? *Journal of Management*, Vol. 31 n°4, 492-512
- Peña García-Pardo I., Hernández Perlino, F., (2007) “The integration of the direction of human resources in the strategic process like determinant of the result *Universia Business Review* | Tercer trimestre 2007 | ISSN 1698-5117
- Rauch, A., Frese, M. & Utsch, A. 2005. Effects of Human Capital and Long-Term Human Resources Development and Utilization on Employment Growth of Small-Scale Businesses: A Causal Analysis1. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 681-698.

- Sanz Valle, R.; Sabater Sanchez, R.; “Enfoque universalista de recursos humanos. Estudio empírico de sus efectos sobre los resultados de la empresa” *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, num. 1 (2002), pp 163-182 ISSN 1019-6838
- Sanz Valle, R.; Sabater Sánchez, R. “Fundamentos de la Dirección estratégica de recursos humanos: evolución del pensamiento en estrategia” *Dirección y Organización*, n. 27, pp. 68-77 (2002)
- Snape, Ed.; Redman, Tom; (2010) “HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis” *Journal of Management Studies* 47:7 November 2010
- Syed, A., Daniel, Z. D., and Gloria, L. G. (2008) Strategic HRM practices and their impact on company performance in chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(1), 15–32.
- Van Emmerik, IJ. Hetty; Schreurs, Bert Herman; De Cuyper, Nele; Jawahar, Jim “Traditional and Discretionary SHRM Practices and Team Effectiveness: Examining the Mediating Role of Team Learning Behaviors” (2009). Southern Management Association
- Vargas Halabí T.; León Madrigal M. (2008) “Theoretical Approaches in Strategic Human Resource Management: Universalistic, Contingent and Configurational Perspectives” *Revista Costarricense de Psicología*, Vol. 28, No. 41-42, 2009, 169-185.
- Wright, P. M. and Nishii, L. H. (2007) *Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis*. Centre for Advanced Human Resource Studies Working Paper, No. 07003. New York: Cornell University.
- Wan Jing Chang abril, Tung Chun Huang, (2005) “Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective” *International Journal of Manpower*, 26 (5)
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. & Lepak, D. P. 1996. Human resource management manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.
- Zacharatos A., Barling J. and Iverson R. D. (2005) “High performance work systems and occupational safety” *Journal of Applied Psychology*, 90, 77–93.