

Prácticas de alto rendimiento: un contexto estratégico estructural*

High performance work practices: a strategic-structural context*

Joaquín Camps Torres**

Robert Luna-Arocas**

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Revisión teórica e hipótesis. 2.1. Estrategia competitiva: diferenciación. 2.2. Estructura organizativa: mecanismos de control. 2.3. Prácticas de recursos humanos: prácticas de alto rendimiento. 3. Metodología. 3.1. Muestra. 3.2. Medidas. 4. Análisis y resultados. 4.1. Modelo de medida. 4.2. Modelo estructural. 5. Discusión y conclusiones. Referencias bibliográficas

Recepción del original: 10/09/2006

Aceptación del original: 20/08/2007

RESUMEN: Durante las tres últimas décadas la relación entre la *estrategia competitiva* y las *prácticas de recursos humanos* ha sido estudiada en profundidad. Sin embargo, el papel mediador de la estructura organizativa en esta relación ha sido relativamente poco considerado por el entorno académico. En este artículo analizamos un modelo de relaciones entre la *estrategia competitiva*, la *estructura organizativa* y las *prácticas de recursos humanos*. Aplicando una metodología de ecuaciones estructurales a una muestra de 183 empresas españolas, intentaremos confirmar que las organizaciones que siguen estrategias de diferenciación implementarán con mayor probabilidad prácticas de recursos humanos de alto rendimiento. Como novedad introduciremos la *estructura organizativa* como mediadora de esta relación. Para ello usaremos el constructo *mecanismos de control* (centralización, formalización y socialización).

Palabras clave: estrategia, recursos humanos, estructura organizativa

Código JEL: O15

ABSTRACT: During the last two decades the relationship between *organizational strategy* and *human resources practices* has been deeply analyzed. However, the mediator role of

* Profesor Titular de Universidad, Universidad de Valencia.

** Este trabajo ha sido posible gracias al proyecto de I+D del Ministerio de Ciencia y Tecnología con referencia SEJ2005-04553. Quisiéramos igualmente agradecer las aportaciones realizadas por los dos revisores anónimos, así como la inestimable ayuda de Joaquín Camps Palmer en la realización del trabajo de campo.

organizational structure in this relationship remains relatively uninvestigated. In this article we analyze a model of relationships among *organizational strategy*, *organizational structure and human resources practices*. Through a structural equation methodology applied to a sample of 183 Spanish companies, we will try to confirm that organizations with differentiation strategies are more likely to implement high involvement work practices. As a novelty we will introduce *organizational structure* as a mediator of this relationship. For that we will use the construct *control mechanisms* (centralization, formalization, and socialization).

Key words: strategy, human resources, organizational structure

JEL Classification: O15

1. Introducción

Durante las últimas dos décadas ha habido un cambio importante en el campo de la dirección de recursos humanos (RH). Este cambio básicamente ha ampliado el interés de la investigación en RH desde el ámbito del microanálisis que dominó el área en el pasado hacia una perspectiva más macro o estratégica (Delery y Doty, 1999). La perspectiva estratégica de los RH, que ha venido a denominarse dirección estratégica de recursos humanos (DERH), surge del deseo de los investigadores por demostrar la importancia que las prácticas de RH tienen en el rendimiento organizativo. Los trabajos en esta área han ganado fuerza conforme la literatura estratégica se ha centrado cada vez con mayor interés en los recursos y capacidades internos de la organización (Wernerfelt, 1984; Collis y Montgomery, 1995; Teece et al., 1997).

La premisa básica subyacente en la DERH es que la empresa que adopta una estrategia específica requerirá unas prácticas de RH que sean diferentes de aquellas prácticas de RH adoptadas por una empresa con diferente opción estratégica (Fombrum et al., 1984; Jackson et al., 1989; Jackson y Schuler, 1985). Por tanto, algunas estrategias competitivas requieren de recursos y capacidades más complejos en nuestros empleados, y por tanto incrementan la importancia de las prácticas de RH (Datta et al., 2005). En este sentido, las estrategias competitivas basadas en la diferenciación han sido ligadas tanto conceptualmente como empíricamente a las denominadas prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (PAR)¹ (Arthur, 1992). Las PAR son consistentes a la hora de proveer a los empleados con la oportunidad, habilidad y motivación necesaria para contribuir al éxito organizacional en entornos que demandan elevados niveles de compromiso y participación, típicos de estrategias competitivas de diferenciación (Guthrie et al., 2002).

Durante las dos últimas décadas multitud de trabajos han abordado esta relación contingente entre estrategia de diferenciación y PAR (Olian y Rynes, 1984; Schuler, 1988, 1989; Wright y Snell, 1991; Bird y Beechler, 1994; Becker y Gerhart, 1996; Delery y Doty, 1996; Bae y Lawler, 2000). Un campo relacionado íntimamente con esta conexión diferenciación-PAR, y que sin

¹ En España este tipo de prácticas de RH han sido estudiadas con profusión (Ordiz, 2002, 2004; Bayo y Merino, 2002; Céspedes et al. 2005; Pérez et al. 2005)

embrago permanece relativamente poco investigado, es el de los factores contextuales que limitan la disponibilidad o adecuación de las PAR². Es decir, el estudio de aquellos factores del entorno que impiden que, a pesar de que la organización haya implementado estrategias de diferenciación, pueda de manera contingente tener la posibilidad de implementar PAR.

Jackson y Schuler (1995) sugieren que, en efecto, hay elementos contextuales o del entorno que actúan como limitadores (o potenciadores) de los sistemas de PAR disponibles y/o adecuados para una empresa determinada. Argumentan que las PAR pueden ser contingentes a estos factores, y estar controladas por ellos. Ferrys et al. (1999) considera que la estructura organizativa es uno de los factores contextuales de las PAR con más influencia sobre las mismas. Lo que Ferris et al. (1999) denominan «limitaciones contextuales organizativas» es llamado por Bowen y Ostroff (2004) *higer-order social structures*. En la misma línea que Ferris et al. (1999), estos autores consideran que la *higer-order social structures* más importante que puede limitar el uso de las PAR es la estructura organizativa.

Nuestro trabajo se enmarca en esta línea de investigación, que consideramos interesante debido a que el papel de la estructura organizativa como mediadora entre la estrategia competitiva y las PAR supone un campo de estudio relativamente poco abordado, aunque ya señalado como fundamental por numerosos autores (Pfeffer, 1994; Bowen y Ostroff, 2004; Hatum y Pettigrew, 2006). Basándonos en el marco conceptual contingente, en este artículo analizamos un modelo de relaciones entre la estrategia competitiva, la estructura organizativa y las prácticas de RH. Mediante una metodología de ecuaciones estructurales aplicada a una muestra de 183 empresas españolas, intentaremos confirmar que las organizaciones con estrategias de diferenciación tienen una mayor tendencia a implementar PAR. Como novedad introduciremos la estructura organizativa como un mediador de esta relación. Para ello usaremos el constructo *mecanismos de control* (centralización, formalización y socialización).

Intentamos en con este trabajo reducir, en la medida de nuestras posibilidades, el importante hueco que separa la concepción estratégica y la ejecución efectiva (Hamel y Prahalad, 1994). Los autores afines a la teoría de recursos y capacidades han argumentado con vehemencia que el mundo académico debe de prestar mayor atención a los recursos requeridos para la implementación de la estrategia (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Teece et al., 1997). Uno de esos recursos clave, sin duda, es el capital humano de la organización.

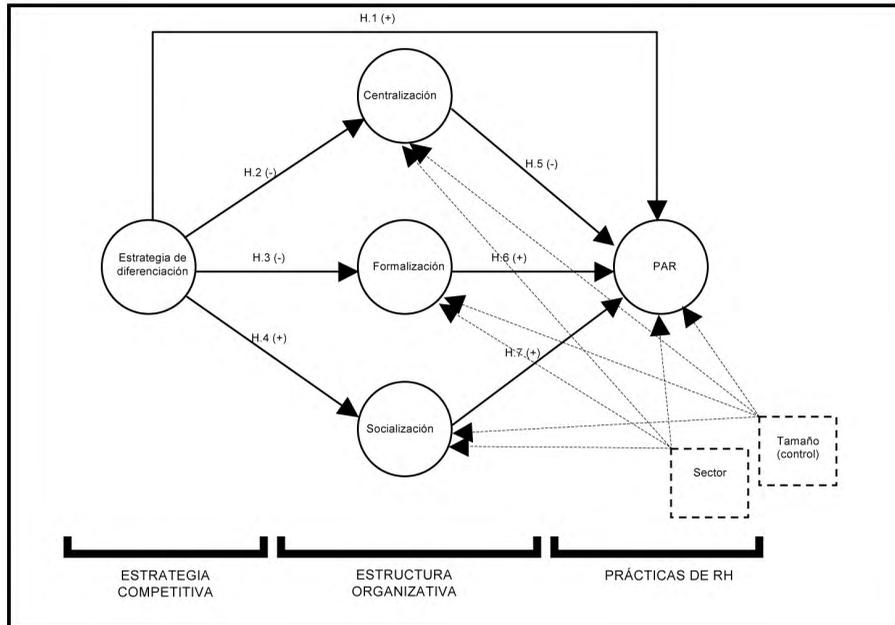
En el siguiente apartado realizaremos una revisión teórica que nos permita plantear de manera coherente las hipótesis que pretendemos contrastar. A continuación abordaremos un apartado metodológico donde describimos las técnicas utilizadas en esta investigación. Posteriormente analizaremos los resultados, para finalizar realizando una discusión crítica de los mismos.

² En este sentido nuestro trabajo se enmarca claramente en un enfoque contingente, frente al conocido como enfoque universalista. Al respecto puede consultarse, por ejemplo, Arthur, 1994; Lawler et al., 1995; Huselid, 1995)

2. Revisión teórica e hipótesis

La Figura 1 nos ayudará a presentar los diferentes constructos teóricos que vamos a analizar, así como las relaciones hipotetizadas entre los mismos.

FIGURA 1.– *Modelo propuesto e hipótesis*



2.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA: DIFERENCIACIÓN

La estrategia competitiva puede clasificarse en tres grandes opciones genéricas: enfoque, coste y diferenciación (Porter, 1980). Según Dess y Davis (1984), autores que operativizaron una escala de medida para esta clasificación estratégica, la opción de la diferenciación se caracteriza, entre otros factores, por una clara identificación de marca, innovación en técnicas de marketing y en productos y métodos de producción, control de los canales de distribución y publicidad intensiva. Tal como comenta Arthur (1992), una estrategia de liderazgo en costes a menudo estará asociada con diseños de puestos especializados vertical y horizontalmente, poca formación, carrera profesional corta, supervisión directa estricta... Lo contrario sería cierto para empresas compitiendo en diferenciación. Estas compañías a menudo requieren cambiar rápidamente los procesos de producción para adaptarse al mercado y a los clientes. La creciente incerteza conduce a mayores requerimientos en los niveles de compromiso (Guthrie et al., 2002).

2.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: MECANISMOS DE CONTROL

Desde los estudios del grupo de Aston (Pugh et al., 1968, 1969) la centralización y la formalización (los llamados mecanismos formales de control) han sido consideradas constructos centrales en el análisis de las estructuras de relaciones internas en las organizaciones complejas. Siguiendo a Edstrom y Galbraith (1977) y a Ouchi (1980) (quienes argumentan la importancia de la integración normativa o socialización como otro elemento estructural primario de integración, los denominados mecanismos informales de coordinación), centralización, formalización y socialización constituyen una caracterización comprehensiva de los mecanismos de control. Hay abundante literatura acerca del equilibrio en el uso de estos tres mecanismos en las organizaciones, ya que cada uno se adapta mejor a diferentes variables contextuales (Nohria y Ghosal, 1994; Sitkin y Bies, 1994; Aldrich, 1999; Cardinal et al., 2004).

La **centralización** determina si la toma de decisiones reside en los eslabones superiores o inferiores de la cadena de mando (Pugh et al., 1968; Galbraith, 1973). Podemos considerar dos tipos de centralización organizativa: (1) toma de decisiones estratégicas y (2) toma de decisiones operativas. Las decisiones estratégicas tienen un impacto más global que suele permanecer en el largo plazo. Las decisiones operativas se refieren al día a día, y su trascendencia e impacto suele ser a más corto plazo y más local (Baun y Wally, 2003). La mayoría de los estudios empíricos sobre PAR han considerado la medición de este segundo tipo de toma de decisiones cuando han abordado la variable centralización dentro del conjunto de prácticas de RH (Arthur, 1992, 1994; Huselid, 1995; Guthrie, 2002). Sin embargo, desde un punto de vista de estructura organizativa, y siguiendo a Smith et al. (1994), consideraremos la centralización desde una perspectiva estratégica. Además, intentando evitar problemas de multicolinealidad, no incluiremos en el constructo PAR la centralización operativa.

La **formalización** determina el grado en el que los diferentes procedimientos, reglas, descripciones de tareas y puestos, etc. están escritas en manuales y otros documentos que garantizan el establecimiento de rutinas estandarizadas bien conocidas por los miembros de la organización (Pugh et al, 1968). Las estructuras organizativas formalizadas están caracterizadas por procedimientos explícitamente articulados y escritos, descripciones de puestos precisas que intentan anticipar las eventualidades, organigramas detallados, planes operativos claros que desarrollan los estratégicos, sistemas de objetivos bien delimitados... de tal manera que se reduzca la flexibilidad de los individuos a la hora de reaccionar (Baum y Wally, 2003).

La **socialización** centra su atención en los mecanismos de control informal: relaciones laterales (Lawrence y Lorch, 1967; Galbraith, 1973; Galbraith y Kazanjian, 1986), comunicación informal (Simon, 1976; Kotter, 1982) y el desarrollo de una cultura organizativa a través del proceso de socialización de los individuos comunicándoles la manera en que se hacen las cosas en la organización, el estilo en la toma de decisiones y los objetivos y valores de la compañía (Pfeffer, 1982). La cultura organizativa es el mecanismo de control social más importante (O'Reilly y Chatman, 1996; Sorensen, 2002; Welch y Welch, 2006). A través de este mecanismo, denominado también *clan-control*, los

directivos utilizan las tradiciones y las creencias para motivar a los miembros de la organización a sustituir sus objetivos individuales por el compromiso a los valores organizacionales (Ouchi, 1980).

2.3. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS: PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO

Los académicos han conceptualizado las PAR como un conjunto de prácticas de RH diferentes pero interrelacionadas, que seleccionan, desarrollan, retienen y motivan a la fuerza laboral de una organización (Becker y Huselid, 1998; Guthrie, 2001; Huselid, 1995). Sin embargo, Becker y Gerhart (1996) y Gerhart et al. (2000) han sugerido que entre los estudios empíricos que han examinado el vínculo entre prácticas de RH y rendimiento empresarial hay muy poco consenso y consistencia respecto a qué prácticas considerar como componentes de las PAR.

Aunque no hay consenso acerca de la configuración específica de PAR, hay evidencia creciente (Arthur, 1994; Kochan y Osterman, 1994; Huselid, 1995; Levine, 1995; Guthrie, 2001) que sugiere un vínculo entre las PAR y el rendimiento empresarial. Multitud de trabajos tanto teóricos como empíricos han analizado el papel mediador y moderador de diversos constructos a la hora de estudiar la relación entre PAR y rendimiento organizativo: las PAR potencian las relaciones sociales como recurso organizativo, lo cual puede incidir en el rendimiento de la organización (Collins y Clark, 2003; Hansen, 1999; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Uhl-Bien et al., 2000); las PAR pueden incrementar, reforzar y sostener las competencias y el compromiso de los empleados, fundamentales en entornos turbulentos (Lado y Wilson, 1994; Ulrich, 1998); el clima organizativo ha sido posicionado como mediador y/o moderador de la relación entre PAR y rendimiento (Kopelman et al., 1990; Neal et al., 2005); las PAR tienen mayor capacidad para desarrollar en una organización elevada complejidad social y ambigüedad causal, lo cual generará una ventaja competitiva sostenible a través de barreras de imitación (Lado y Wilson, 1994; Snell et al., 1996); las PAR también sitúan a la empresa en una posición óptima para crear conocimiento y oportunidades, que favorecen el dinamismo, la flexibilidad y la capacidad de adaptación de la organización (Teece et al., 1997).

A continuación planteamos las hipótesis que relacionan los constructos presentados. La Figura 1 refleja dichas hipótesis.

El ajuste vertical implica la alineación de las prácticas de RH y del proceso de dirección estratégica de la empresa (Schuler y Jackson, 1987). Siguiendo a Bae y Lawler (2000), múltiples estudios han afrontado la cuestión de la relación contingente entre la estrategia competitiva y la estrategia de RH de la compañía (Miles y Snow, 1984; Olian y Rynes, 1984; Schuler, 1988, 1989; Wright y Snell, 1991; Bird y Beechler, 1994). Hasta la fecha las evidencias a favor de dicha relación contingente han sido en el mejor de los casos ambiguas (Becker y Gerhart, 1996; Delery y Doty, 1996). Pero la literatura sobre estrategia competitiva ha derivado en los últimos años hacia la teoría de recursos y capacidades como base de la ventaja competitiva, lo que directamente enfatiza la importancia de los RH como fuente de valor (Bae

y Lawler, 2000). Teniendo en cuenta que otras fuentes de ventaja competitiva son menos sostenibles, desarrollar las ventajas competitivas a través de los RH es cada vez más fundamental (Cappelli y Singh, 1992; MacDuffie, 1995). Posiblemente los factores más decisivos para las organizaciones competitivas en entornos turbulentos sean la calidad y el servicio, más que el coste, y esta diferenciación está unida a sistemas laborales flexibles, formación exhaustiva y elevado compromiso del personal (Bae y Lawler, 2000). Teniendo esto en cuenta:

Hipótesis 1: Habrá una relación positiva entre la estrategia de diferenciación y el uso de las PAR en una organización

Sin embargo, como dijimos en la introducción, creemos que esta relación estará parcialmente mediada por los mecanismos de control organizativos: centralización, formalización y socialización. Desde el punto de vista de la teoría de la organización, la centralización presenta una relación inversa con los niveles de incertidumbre y ambigüedad a los que se enfrenta la organización (Hage y Aiken, 1967; Thompson, 1967; Lawrence y Lorsch, 1967). Para estrategias de diferenciación la descentralización se asocia con elevados niveles de eficacia (Govindarajan y Fisher, 1990). La investigación ha respaldado esta postura al indicar que el entorno de una estrategia de diferenciación es más incierto que el de una estrategia de bajo coste (Miller, 1988). Conforme la complejidad de las tareas a realizar se incrementa, la adaptación al entorno y la rapidez de los cambios que confiere una organización descentralizada son preferidos a la extrema congruencia en la toma de decisiones de los modelos centralizados (Mintzberg, 1979). Teniendo esto en cuenta:

Hipótesis 2: Habrá una relación negativa entre la estrategia de diferenciación y el nivel de centralización de la organización

Las empresas que persiguen una estrategia de diferenciación suelen intentar generar un producto o servicio único. En general, cuando se produce un producto único el conocimiento de los medios y los fines suele ser ambiguo, por lo que por definición, la tarea de producir y comercializar un producto único implica una baja programabilidad de las tareas (Govindarajan y Fisher, 1990; Baum y Wally, 2003). Teniendo estos estudios en cuenta:

Hipótesis 3: Habrá una relación negativa entre la estrategia de diferenciación y el nivel de formalización de la organización

Los factores clave del éxito en una estrategia de diferenciación incluyen la creatividad, investigación y una ingeniería de producción competente (Porter, 1980: 40). Tanto desde el punto de vista teórico como desde el empírico, la literatura ha argumentado que el empleo de mecanismos de control de tipo social añade valor a la estrategia organizativa al facilitar la rapidez en el acceso a la información (Collins y Clark, 2003), reducir la necesidad de controles formales (Adler y Kwon, 2002), facilitar la acción colectiva (Ghoshal y Moran, 1996), facilitar la flexibilidad organizativa (Leana y Van Buren, 1999),

y potenciar el capital intelectual de la empresa (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Trabajos ya clásicos como el de Govindarajan y Fisher (1990) concluyen que hay una relación positiva entre la estrategia de diferenciación y los mecanismos de control social. Teniendo esto en cuenta:

Hipótesis 4: Habrá una relación positiva entre la estrategia de diferenciación y el nivel de socialización de la organización

En el contexto de una estrategia de diversificación se espera que la descentralización influya positivamente en el funcionamiento de la organización, tomando como referencia tanto patrones objetivos como subjetivos (Morse y Reimer, 1956; Aiken y Hage, 1966; Ouchi, 1977). En entornos complejos y dinámicos los directivos pueden enfrentarse a más información de la que pueden procesar por ellos mismos (Ashmos et al., 1990; Wooldridge y Floyd, 1990). En estos contextos las PAR permiten a las organizaciones cosechar beneficios al aprovechar las capacidades de los empleados de nivel medio-bajo, cuyas contribuciones son a menudo infravaloradas en organizaciones más autocráticas y centralizadas (Ashmos et al., 1990; Locke y Schweiger, 1979; Miller y Monge, 1986).

Además, el uso de la descentralización lleva aparejado normalmente el uso de una típica PAR, la formación, ya que se suele ceder poder de toma de decisiones a gente cualificada para tomarlas (Volberda, 1999; Baum y Wally, 2003). La formación a su vez suele estar ligada a otras PAR tales como mejoras en retribución, planes de carrera o contratación indefinida, ya que a la gente cualificada se le tiende a intentar retener (Way, 2002). Teniendo esto en cuenta:

Hipótesis 5: Habrá una relación negativa entre el nivel de centralización y el uso de PAR en la organización

La investigación acerca de los efectos organizativos de la formalización ha arrojado resultados contradictorios. Siguiendo a Adler y Borys (1996), la *roll stress theory* puede proporcionar un mecanismo subyacente explicativo de una relación positiva entre la formalización de la organización y las *outcomes* actitudinales de los trabajadores. Numerosos estudios en esta línea han mostrado que la formalización reduce los conflictos de rol y la ambigüedad, incrementando por tanto la satisfacción laboral y reduciendo sentimientos de alienación y estrés (Jackson y Schuler, 1985). Con argumentos similares, Michaels et al. (1988) encontraron que la formalización de las tareas estaba positivamente correlacionada con el compromiso, y negativamente con la alienación. En consecuencia, esta formalización podría ser un entorno adecuado para el desarrollo de las PAR. Siguiendo estas argumentaciones, algunos autores (Deming, 1986; Schonberger, 1986) han apoyado sistemas formalizados tales como el control estadístico de la calidad o el control de la calidad total. Hipotetizaremos, por tanto, una relación positiva entre la formalización y las PAR. Sin embargo, planteamos esta hipótesis con precaución, porque los efectos de la formalización son complejos y contradictorios. Los trabajos de Rousseau (1978) encontraron que la formalización estaba positivamente asociada con los índices de absentismo, propensión al abandono y estrés, y negativamente con

la innovación y la satisfacción laboral. En la misma línea encontramos los trabajos de Arches (1991) y Kakabadse (1986).

Hipótesis 6: Habrá una relación positiva entre el nivel de formalización y el uso de PAR en la organización

Un importante cuerpo de literatura apoya el uso de la cultura corporativa como un camino de aunar una organización dispersa mediante el compromiso con unos valores compartidos y unos propósitos comunes (Welch y Welch, 2006). La premisa subyacente es que una cultura corporativa fuerte permite la transmisión eficiente de información, conocimiento, procesos, programas, recursos y gente (Sorensen, 2002). Prácticas como la selección de personal, la formación, la rotación y la retribución se desarrollan mejor en este contexto cultural (Welch y Welch, 2006). En esta línea, numerosos trabajos han puesto de manifiesto que la cultura organizativa fuerte funciona como un antecedente de prácticas de RH de compromiso (Denison, 1996; Bowen y Ostroff, 2004). Teniendo esto en cuenta:

Hipótesis 7: Habrá una relación positiva entre el nivel de socialización y el uso de PAR en la organización

3. Metodología

3.1. MUESTRA

Las siete relaciones hipotetizadas mostradas en la Figura 1 fueron testadas con medidas tomadas de la literatura. Los datos fueron recolectados a través de cuestionarios enviados a directivos en el 2004. El cuestionario debía responderlo el director-gerente de la empresa (CEO) o el máximo responsable de RH de la misma. A través de un proceso aleatorio estratificado (Short et al., 2002) identificamos un conjunto de 1500 empresas de la base de datos AMADEUS (el total de empresas de la base a las que se tenía acceso eran 250.000). La estratificación de la muestra se basó en el tamaño (número de empleados medios a tiempo completo) y el sector. Dada la heterogeneidad de los estratos en cuanto a tamaño, se optó por una afijación simple: en primer lugar dividimos la población en tres estratos en función del tamaño («entre 50 y 199 empleados», «entre 200 y 499 empleados» y «más de 500 empleados»); cada uno de esos estratos se subdividió en función del sector de actividad («industrial» y «servicios»); en cada uno de los 6 substratos seleccionamos aleatoriamente 250 empresas, lo que generó una muestra total de 1500 empresas. Las compañías con menos de 50 empleados fueron excluidas de la población para eliminar la posibilidad de incluir compañías muy pequeñas que podrían no tener procedimientos de RH formales (Huselid y Becker, 1996; Lepak y Snell, 2002).

Se obtuvieron 163 respuestas. En un esfuerzo de valorar el margen de error de los cuestionarios no respondidos, se telefoneó a 100 compañías no colaboradoras. Se consiguieron así 32 nuevos cuestionarios. De ambas tandas 12

cuestionarios fueron descartados debido al alto número de *missing values*. La muestra final estaba constituida por 183 empresas. Siguiendo a Neal et al. (2005), los problemas de variabilidad en las prácticas de RH dentro de las empresas tienden a ser mayores conforme mayor es la compañía, debido a que están más diversificadas (Huselid y Becker, 2000). El tamaño medio de las empresas de nuestra muestra (2.040 empleados) es menor que el tamaño medio de las empresas de otros estudios previos (e.g. Gerhart et al., 2000 [tamaño medio = 46.396]; Huselid, 1995 [tamaño medio = 4.413]).

3.2. MEDIDAS

Los ítems del cuestionario para los constructos descritos fueron desarrollados a partir de definiciones teóricas comúnmente aceptadas en la literatura, siendo parcialmente influidos por los esfuerzos de otros investigadores que han intentado operativizar constructos similares. Una prioridad clave fue intentar mantener el cuestionario final relativamente corto, para así conseguir incrementar el ratio de respuestas (Dillman, 1978). Esta preocupación excluyó la posibilidad de incorporar en su forma completa escalas ya existentes, lo cual habría doblado la longitud del cuestionario (Worren et al., 2002). Realizamos un pretest del cuestionario con profesores compañeros y con un grupo de profesionales en RH. Las medidas finales utilizadas fueron las presentadas en la Figura 2 y en la Tabla 1. En el Anexo 1 puede verse la escala completa utilizada.

FIGURA 2.- *Modelo de medida*

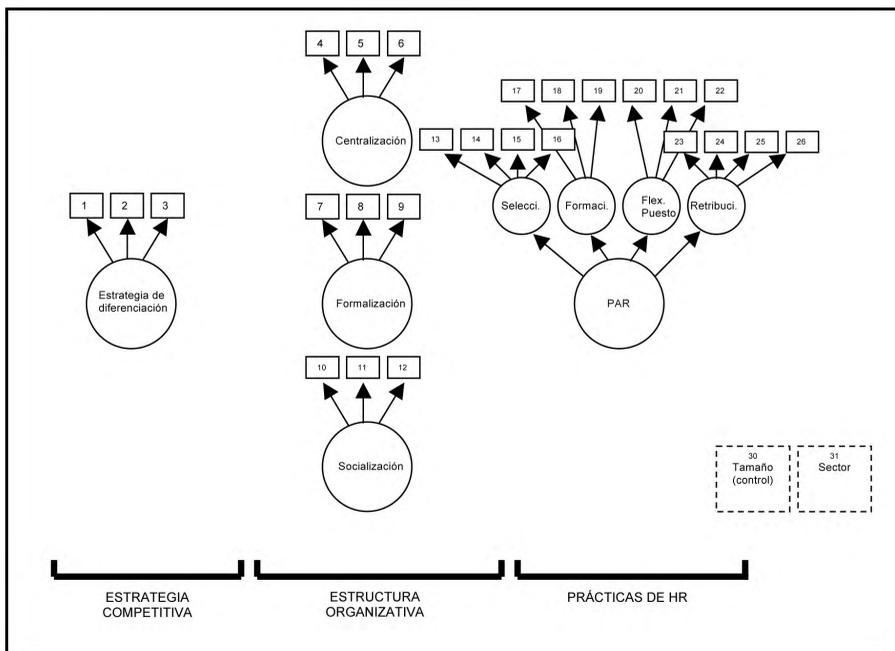


TABLA 1.- *Modelo de medida*

Concepto	# ítems	Formato*	CR**	Fuente
Estrategia de diferenciación	3	LRF	0.84	Dess y Davis (1984)
Centralización	3	LRF	0.79	Khandwalla (1977)
Formalización	3	LRF	0.85	Khandwalla (1977)
Socialización	3	LRF	0.86	Kotter y Heskett (1992)
PAR	4	LRF	0.82	Desarrollado
Selección	4	LRF	0.80	Desarrollado
Compensación	4	LRF	0.84	Desarrollado
Diseño de puestos flexible	3	LRF	0.81	Desarrollado
Formación	3	LRF	0.85	Desarrollado
Sector (control)	1	LRF	1	-
Tamaño (control)	1	Log # empleados	1	Pugh et al. (1968)

*LRF, Likert response format

**CR, composite reliability

Estrategia de diferenciación. La estrategia de diferenciación se midió con una escala tipo Likert de 3 ítems (1 = nada de acuerdo; 7 = muy de acuerdo) adaptada³ de Dess y Davis (1984).

Al utilizar en nuestro trabajo los constructos extraídos de la clasificación de Porter (1980), operativizados a través del estudio de Dess y Davis (1984), nos situamos en línea con multitud de trabajos contemporáneos (Huselid, 1995; Lee y Miller, 1999; Guthrie et al., 2002). Sin embargo, es importante resaltar que recientes trabajos conceptuales han sido críticos con investigadores del área de RH que, como nosotros, siguen utilizando la noción *porteriana* y *anticuada* del concepto estrategia competitiva (e.g., Wright y Snell, 1998; Chadwick y Cappelli, 1999). Siguiendo a Ferris et al. (1999), estas clasificaciones clásicas de Porter (1980) o de Miles y Show (1978) suponen un posicionamiento estratégico de la organización específico y estrecho. Los resultados de una investigación que asuma una visión estratégica tan restringida son necesariamente limitados, según estos autores. A pesar de estas limitaciones, hemos optado por la clasificación de Porter debido a que su operativización a través de escalas validadas ha sido empíricamente comprobada (Hambrick, 1983; Dess y Davis, 1984). Estudios importantes en el área de la DERH han usado esta misma clasificación (Gupta, 1987; Arthur, 1994; Huselid, 1995; Lee y Miller, 1999; Guthrie et al., 2002).

Centralización. La centralización se midió con una escala tipo Likert de 3 ítems (1 = nada de acuerdo; 7 = muy de acuerdo) adaptada de Khandwalla (1977).

Formalización. La formalización se midió con una escala tipo Likert de 3 ítems (1 = nada de acuerdo; 7 = muy de acuerdo) adaptada de Khandwalla (1977).

Socialización. La fortaleza cultural de la organización se midió una escala tipo Likert de 3 ítems (1 = nada de acuerdo; 7 = muy de acuerdo) tomada y adap-

³ La adaptación de estos ítems, como la de todos los que a continuación se mencionan, básicamente ha consistido en traducirlos al castellano y darles una estructura formal similar que confiere homogeneidad al cuestionario

tada de Kotter y Heskett (1992).

PA R. Way (2002) analizó seis importantes estudios empíricos (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Ichniowski et al., 1997; Becker y Huselid, 1998; Guthrie, 2001), concluyendo que sólo seis prácticas de RH eran consideradas por todos como componentes de las PAR. Tomando como referencia este trabajo, nosotros hemos considerado para nuestro estudio cuatro de las seis prácticas recomendadas por Way⁴ (2002): selección, retribución, diseño flexible de puestos y formación.

Selección, retribución, diseño flexible de puestos y formación. Desarrollamos una escala tipo Likert de 5 ítems (1 = nada de acuerdo; 7 = muy de acuerdo) para cada uno de estos constructos. Tomamos como base la literatura teórica y empírica sobre PAR revisada anteriormente (particularmente Pfeffer, 1994). Seguimos los pasos habituales del análisis factorial exploratorio para validar los constructos. En general, el análisis factorial confirmó la estructura de los cuatro constructos. Tres ítems básicos fueron combinados en cada variable para diseño flexible de puestos y formación. Los dos ítems que menos correlacionaban en cada variable fueron desechados. Cuatro ítems básicos fueron combinados en cada variable para selección y retribución. El ítem que menos correlacionaba en cada variable fue desechado. Sólo se muestra en este trabajo el análisis de los ítems básicos.

Para reducir los efectos de la autocorrelación, las preguntas de un mismo constructo clave fueron distribuidas en lugares diferentes del cuestionario. El tamaño de la empresa y el sector de actividad fueron introducidos como variables control, ya que pueden asociarse con el uso de PAR y con los mecanismos de control (Wilson y Peel, 1991; Terpstra y Rozell, 1993; Nohria y Ghosal, 1994; Jackson y Schuler, 1995). Como en la mayoría de los estudios, usamos el logaritmo del número de empleados a tiempo completo para operativizar el tamaño de la empresa. El sector de actividad, debido a la estratificación realizada en el muestreo, sólo contempló empresas industriales y empresas de servicios.

El modelo presentado en la Figura 1 fue testado (tanto el de medida como el causal) con un análisis de ecuaciones estructurales usando el programa AMOS versión 5 (Arbuckle, 2003). AMOS es similar al más frecuentemente utilizado LISREL (Joreskog y Sorbom, 1993). El tamaño muestral está por encima del mínimo requerido para la estimación de las matrices de covarianza (Joreskog y Sorbom, 1993, 26). Los modelos de ecuaciones estructurales (MEE) son particularmente efectivos cuando comprueban modelos que tienen análisis path con variables mediadoras, y contienen constructos latentes que son medidos con indicadores múltiples. Los MEE permiten la estimación simultánea de las relaciones entre las variables exógenas, y los diferentes nive-

⁴ En el cuestionario inicial se incluyeron las seis prácticas definidas por Way (2002) (siete si se considera la diferenciación que este autor hace, dentro de compensación, entre incentivos y nivel retributivo). Se seleccionaron estas cuatro prácticas debido a que el constructo de segundo orden que definían demostró ser estadísticamente mucho más sólido que el definido por las seis prácticas (ver apartado modelo de medida). Somos conscientes, sin embargo, de que debemos ser cuidadosos al utilizar la denominación PAR, ya que hemos tomado sólo cuatro de las siete prácticas enunciadas por Way (2002)

les de variables endógenas (Steensma y Lyles, 2000). Además, es particularmente apropiado para analizar modelos con datos de investigaciones ya que se estiman de modo simultáneo los errores en las variables y en las ecuaciones, proporcionando medidas más refinadas de los constructos latentes que han sido medidas con variables observadas múltiples.

4. Análisis y resultados

4.1. MODELO DE MEDIDA

Siguiendo a Worren et al. (2002) analizamos la distribución de los datos utilizando diagramas de residuos y diagramas de distribución normal. Encontramos claras divergencias de la suposición de igualdad de varianzas en dos indicadores. Consecuentemente, usamos una transformación logarítmica para corregir esos indicadores. También examinamos *outliers* y observaciones influyentes mediante indicadores como la distancia de Cook (Norusis, 1990).

En primer lugar, y para confirmar la existencia de un constructo de PAR, los 12 ítems que componen los constructos selección, retribución, diseño flexible de puestos y formación, fueron sometidos a un análisis factorial confirmatorio de segundo orden. Esto permitiría una valoración simultánea de la validez y fiabilidad de medida.

Los paquetes estadísticos que hay en el mercado proporcionan diferentes índices de ajuste para determinar si el modelo general ajusta bien a los datos. Durante el análisis, y siguiendo a Worren et al. (2002), valoramos la bondad del ajuste utilizando el *comparative fit index* (CFI), un índice que refleja el ajuste adecuadamente para cualquier tamaño de muestra. Los valores de CFI van de 0 a 1. Un CFI superior a 0.90 se considera que refleja un ajuste bueno del modelo a los datos, indicando que el 90% de la covarianza de los datos puede ser reproducida por el modelo (Benler, 1990). Como alternativa también proporcionamos chi-cuadrado y valores del *root mean squared error of approximation* (RMSEA). La chi-cuadrado no debería ser significativa si hay un buen ajuste. La incluimos porque es un test estadístico habitual en la literatura, pero debe reseñarse que muchos autores consideran que la chi-cuadrado puede inducir a error en algunas circunstancias, tales como tamaños de muestra y distribuciones de datos no adecuados. Los valores de RMSEA van de 1 a 0, con valores más próximos a 0 indicando mejor ajuste. Por convención, hay un ajuste adecuado si el RMSEA es menor o igual a 0.08, y hay un buen ajuste si el valor de RMSEA es menor o igual a 0.05. Sin embargo, los puntos de corte son arbitrarios, y ha sido señalado por algunos autores que lo que es considerado aceptable depende del nivel de ajuste alcanzado por modelos previos del mismo fenómeno (Kline, 1998).

Los estadísticos de ajuste total del análisis factorial confirmatorio de segundo orden fueron excepcionalmente buenos: $\chi^2 = 82.116$; g.l. = 71; $p = 0.173$; CFI = 0.990; RMSEA = 0.029. El modelo ajusta bien a los datos: la χ^2 es no significativa y todos los índices estaban dentro de los rangos recomendados. Todos los

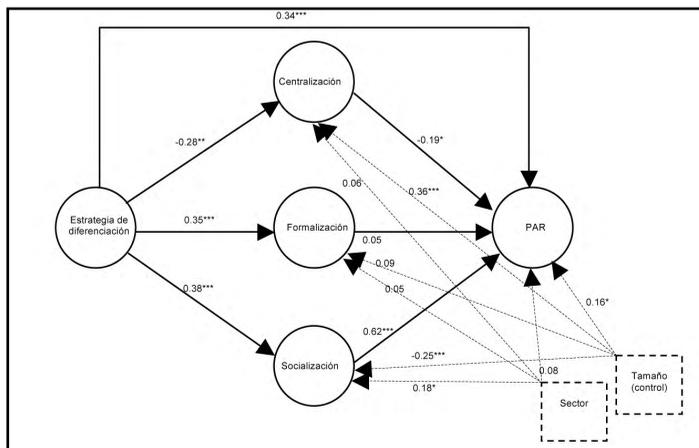
estimadores estandarizados fueron significativos y en la dirección adecuada.

Después de confirmar la existencia de un constructo latente de segundo orden PAR, analizamos el modelo general de medida con todos los constructos del modelo (Figura 2). Los estadísticos de ajuste total de este modelo general de medida fueron: $c^2 = 343.034$; g.l. = 284; $p = 0.009$; CFI = 0.973; RMSEA = 0.034. La c^2 era no significativa tomando como punto crítico el 0.001, y todos los índices se encontraban dentro de los rangos recomendados. Todos los estimadores estandarizados fueron significativos y en la dirección adecuada. La *composite reliability statistic* (el valor pc) valora la consistencia interna de una medida y es análogo al alfa de Cronbach (Fornell y Larcker, 1981), pero más adecuado si utilizamos ecuaciones estructurales (Hair et al., 1998). Los estimadores de fiabilidad del factorial confirmatorio excedieron todos el umbral mínimo del 0.6 sugerido por Bagozzi y Yi, 1988), dando evidencia de la fiabilidad de la escala (ver Tabla 1). El análisis factorial confirmatorio, por tanto, confirma el modelo general de medida y confirma la fiabilidad y la validez convergente.

4.2. MODELO ESTRUCTURAL

La Figura 3 muestra el modelo estructural teórico que testamos e incluye los valores estandarizados de los parámetros. El modelo teórico se ajusta a los datos bastante bien. La c^2 es no significativa al 0.01 ($c^2 = 388.986$; g.l. = 329; $p > 0.012$), y los índices de ajuste son bastante buenos (CFI = 0.973; RMSEA = 0.032). Además, todos los estimadores (excepto cinco: formalización \rightarrow PAR ; tamaño \rightarrow formalización; sector \rightarrow centralización; sector \rightarrow formalización; sector \rightarrow PAR) son significativos y en la dirección adecuada. La Tabla 2 presenta la matriz de correlaciones, las medias y las desviaciones típicas.

FIGURA 2.– *Resultados del modelo estructural. Estimadores estandarizados*



* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

TABLA 2.— *Medias, desviaciones típicas y correlacioneszados*

Concepto	Media	DT	1	2	3	4	5	6
1.Estrategia de Diferenciación	5.70	1.07						
2.Centralización	3.48	1.37	-0.25**					
3.Formalización	4.64	1.06	0.34**	-0.09				
4.Socialización	4.59	1.26	0.36***	-0.42**	0.14			
5.PAR	4.73	0.99	0.47**	-0.40**	0.23**	0.68**		
6.Sector (control)	5.32	0.51	0.15	0.19	-0.18	0.22*	0.21	
7.Tamaño (control)	5.56	1.94	-0.49	0.29**	0.15*	-0.20**	0.00	0.20

n= 183 *p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

Siguiendo a Rothaermel y Deeds (2004), para valorar la amenaza de causalidad inversa, estimamos un modelo alternativo recursivo con las ecuaciones estructurales describiendo los recorridos en sentido inverso, partiendo del rendimiento y, vía PAR mecanismos de control, llegando a la estrategia de diferenciación. Este modelo no consiguió un ajuste aceptable con los datos, siendo las conexiones no significativas.

5. Discusión y conclusiones

El rol mediador de la estructura organizativa entre la estrategia competitiva y las prácticas de RH (en el sentido utilizado por Ferrys et al., 1999 y Bowen y Ostroff, 2004) necesita ser clarificado de manera empírica. Nuestra intención ha sido avanzar en esa dirección mediante la selección de una estrategia competitiva (diferenciación), un constructo de prácticas de RH (las PAR) y un componente de la estructura organizativa (los mecanismos de control), e intentando mostrar el rol mediador de estos mecanismos de control entre los otros dos constructos. Además hemos analizado los efectos en el rendimiento de la empresa de esas relaciones propuestas.

Las conclusiones más importantes de este trabajo son las siguientes:

- (1) la conexión causal entre la estrategia de diferenciación y las PAR no ha sido completamente validada en la literatura; hasta la fecha las evidencias a favor de esta conexión ha sido, en ocasiones, ambigua (Becker y Gerhart, 1996; Delery y Doty, 1996; Huselid, 1995); nuestro estudio apoya, al igual que gran parte de esta literatura, la relación directa y positiva entre ambos constructos (hipótesis 1);
- (2) el rol mediador de los mecanismos de control entre la estrategia de diferenciación y las PAR ha sido parcialmente apoyado;
 - (2.1) en nuestro estudio una cultura organizativa fuerte claramente mediaba la relación entre la estrategia de diferenciación y las PAR (hipótesis 4 y 7); la relación recursiva no fue significativa;
 - (2.2) nuestro estudio apoya la literatura que establece la relación negativa entre centralización y estrategia de diferenciación, y entre centralización y PAR (Govindarajan y Fisher, 1990; Ashmos et al.,

1990; Wooldridge y Floyd, 1990); la centralización media, en sentido negativo, la relación entre la estrategia de diferenciación y las PAR (hipótesis 2 y 5);

- (2.3) nuestro estudio no confirma los trabajos de Govindarajan y Fisher (1990), según los cuales la estrategia de diferenciación tenía una relación negativa con la formalización; se demuestra que la formalización es un constructo con relaciones complejas y a veces contradictorias, y en nuestro trabajo parecen prevalecer las conclusiones de Child (1972), que identificó una relación positiva entre formalización y descentralización y encontró pruebas de esta relación en la réplica del estudio de Aston; de acuerdo con Child, la noción weberiana de burocracia sugiere que cuando las organizaciones desarrollan un sistema de procedimientos y documentación designado para regir las tareas en un área de poder concreta y limitada, tienden a descentralizar autoridad (Lin y Germain, 2003); en esta línea, los resultados de nuestro trabajo apoyan una relación causal positiva de la formalización con la estrategia de diferenciación (hipótesis 3), en contradicción con otros estudios (Govindarajan y Fisher, 1990); sin embargo, la relación hipotetizada entre la formalización y las PAR no es significativa (hipótesis 6); podemos concluir por lo tanto que el nivel de formalización en una organización que sigue una estrategia de diferenciación no afecta a la implementación de las PAR de manera significativa; (5) respecto a las variables de control, encontramos una fuerte relación entre el tamaño de la empresa y la centralización (positiva) y entre el tamaño y la socialización (negativa), no siendo significativa su relación con la formalización; el sector no es significativo al relacionarlo ni con la centralización, ni con la formalización ni con las PAR, pero sí lo es (aunque de manera muy ligera) con la socialización (que se da más intensamente, según este estudio, en el sector servicios).

Nuestros hallazgos pueden ser interpretados como una indicación de que en el contexto de la estrategia de diferenciación, unos valores fuertes y unos bajos niveles de centralización, la implementación de PAR es más sencilla. Se corrobora así una corriente de la literatura fundamentalmente de RH que aboga por una intensificación en el uso de prácticas laborales «humanizadoras» especialmente si se quiere conseguir una correcta implementación de estrategias competitivas que requieren la implicación del trabajador en el proceso. La originalidad de nuestro trabajo radica en poner de manifiesto que, para que estas empresas que compiten en calidad puedan poner en práctica prácticas de RH de compromiso, es importante que tengan una cultura de empresa fuerte basada en valores compartidos: cuando se ha conseguido una homogeneidad en la visión que se tiene de empresa, hacer importantes inversiones y esfuerzos en conseguir sistemas retributivos óptimos, formar a los trabajadores o seleccionarlos de manera adecuada es más coherente. Las variables de control introducidas permiten además recomendar a las empresas grandes y de sectores industriales que

pongamos especial interés en los mecanismos de coordinación basados en los valores (socialización), ya que se evidencia en el trabajo que las empresas pequeñas y del sector servicios tienden a utilizar más la socialización.

Creemos que futuros trabajos deberían hacer énfasis en una medición más detallada de esos valores culturales compartidos que son el núcleo de la socialización, y su conexión con la *performance* empresarial: sería interesante determinar, una vez se sabe la importancia de una cultura fuerte a la hora de implantar PAR, qué valores son los que más inciden en una mejora de la *performance* empresarial.

Referencias bibliográficas

- ADLER PS, BORYS B. (1996). Two types of bureaucracy: enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly* 41: 61-89.
- ADLER PS, KWON SW. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27: 17-40.
- AIKEN M, HAGE J. 1966. Organizational alienation: A comparative analysis. *American Sociological Review*, 31: 497-507.
- ALDRICH HE. (1999). *Organizations Evolving*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- ARCHES J.(1991). Social structure, burnout, and job satisfaction. *Social Work*, 36(3): 202-206.
- 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.
- ASHMOS DP, MCDANIEL RR, DUCHON D. (1990). Differences in perception of strategic decision-making processes: The case of physicians and administrators. *Journal of Applied Behavioral Science*, 26: 201-218.
- BAE J, LAWLER JJ. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43: 502-518.
- BAGOZZI RP, YI Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science* 16: 74-94.
- BARNEY JB. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- BAUM JR, WALLY S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24 (11): 1107.
- BAYO A, MERINO J. (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (12): 227-246
- 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.

- BEER M, SPECTOR B, LAWRENCE P, MILLS DQ, WALTON R. (1985). *Human Resource Management: A General Managers Perspective*, Free Press, New York.
- BENTLER PM. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238–246.
- 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.
- CAPPELLI P, SINGH H. (1992). Integrating strategic human resources and strategic management. In D. Lewin, O. S. Mitchell, & P. D. Sherer (Eds.), *Research frontiers in industrial relations and human resources: 165-192*. Madison, WI: *Industrial Relations Research Association*.
- CARDINAL LB. (2001). Technological innovation in the pharmaceutical industry: Managing research and development using input, behavior, and output controls. *Organization Science*, 12: 19-36.
- CARDINAL LB, SITKIN SB, LONG CP.(2004). Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control. *Organization Science*.15 (4):411 .
- CÉSPEDES JJ, JEREZ P, VALLE R. (2005). Las prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (24): 29-55.
- CHADWICK C, CAPPELLI, P. (1999). Alternatives to Generic Strategy Typologies in Strategic Human Resource Management. In Wright, P.M., Dyer, L.D., Boudreau, J.W. and Milkovich, G.T. (eds) *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement 4. Greenwich, CT: JAI Press, 1–30.
- CHANDLER AD. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- 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.
- CROCOMBE, GT, ENRIGHT, MJ, PORTER, ME. (1991). *Upgrading New Zealand's Competitive Advantage*, Oxford University Press, Auckland
- CYERT RM, MARCH JG. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 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.
- DEMING WE.(1986). *Out of the Crisis*. Cambridge. MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.

- DENISON DR. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3): 619-654.
- DESS G, ROBINSON RB. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3): 265-273.
- DESS G. (1987). Consensus on strategy formulation and organizational performance: competitors in a fragmented industry. *Strategic Management Journal*, 8 (3), 259-277.
- DESS GG, DAVIS PS.(1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*. 27 (3): 467-489.
- DILLMAN D. (1978). *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*. Wiley: New York.
- EDSTROM A, GALBRAITH J. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22: 248-263.
- FERRIS GR, ARTHUR MM, BERKSON HM, KAPLAN DM., HARRELL-COOK G, FRINK DW. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8: 235-264.
- FERRIS GR, HOCHWARTER WA, BUCKLEY MR, HARRELL-COOK G, FRINK DD. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25 (3): 385.
- FOMBRUM 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.
- FORNELL C, LARCKER D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18: 39-50.
- GALBRAITH JR, KAZANIAN R. (1986). *Strategy implementation: The role of structure in process*. St. Paul: West Publishing
- GALBRAITH JR, LAWLER EE. (1993). *Organizing for the future: The new logic for Managing Complex Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- GALBRAITH JR. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- GALBRAITH JR. (1977). *Organization design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 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.
- GHOSHAL S, MORAN P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21: 13-47.
- GORDON GG, DiTOMASO N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29: 783-799.
- GOVINDARAJAN V, FISHER F. (1990). Strategy, control systems, and resource sharing: Effects on business unit performance. *Academy of Management Journal*, 33(2): 259-285.
- GUPTA AK. (1987). SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation, *Academy of Management Journal*, 30: 477-500.

- GUTHRIE JP. (2001). High Involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44: 180-90.
- 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.
- HAGE J, AIKEN M. (1967). Program change and organizational properties: a comparative analysis. *American Journal of Sociology*, 72, 503-519.
- HAIR JF, ANDERSON RE, TATHAM RL, BLACK WC. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- HAMBRICK DC. (1983). Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategy Types. *Academy of Management Journal*, 26: 5-26.
- HAMEL G, PRAHALAD CK. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- HANSEN MT. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44: 82-111.
- HART S, BANBURY C. (1994). How strategic planning systems can make a difference. *Strategic Management Journal*, 15(1): 251-270.
- HATUM A., PETTIGREW, AM. (2006). Determinants of Organizational Flexibility: A Study in an Emerging Economy. *British Journal of Management*. 17: 115.
- HERMALIN BE. (2001). Economics and corporate culture. In S. Cartwright, C. L. Cooper, and P. C. Earley (eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, New York: Wiley: 217-261.
- 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, BECKER BE. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the HR-firm performance link. *Industrial Relations*, 35: 400-422.
- HUSELID MA, BECKER BE. (2000). Comment on «Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?» by B. Gerhart, P. M. Wright, G. C. McMaham, and S. A. Snell. *Personnel Psychology*, 53: 835-854.
- 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
- ICHNIEWSKI 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. (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.
- JACKSON SE, SCHULER RS, RIVERO JC. (1989). Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices. *Personnel Psychology*, 42: 727-786.
- JORESOG KG, SORBOM D. (1993). *LISREL 8 User's Reference Guide*. Scientific Software: Chicago, IL.
- JUNG DI, AVOLIO BJ. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42: 208-218.
- KAKABADSE, ANDREW.(1986). Organizational alienation and job climate. *Small Group Behavior*, 17: 458-471.
- KHANDWALLA PN. (1977). *The Design of Organizations*. Harcourt Brace Jovanovich: New York.

- KIM L, LIM Y. (1988). Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach. *Academy of Management Journal*, 31: 802-827.
- KIRSCH EJ. (1997). Portfolios of control modes and IS project management. *Information Systems Research*, 8: 215-239.
- KIRSCH LJ. (1996). The management of complex tasks in organizations: Controlling the systems development process. *Organizational Science*, 7: 1-21.
- KLINE RB. (1998). Principles and Practice of Structural Equations Modelling. Guilford Press: New York.
- KOCH MJ, McGRATH MC. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17: 335-354.
- 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.
- KOTTER J. (1982). What effective general managers really do. *Harvard Business Review*, 60(2), 157-169.
- KOTTER JR, HESKETT JL. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- 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
- LAWRENCE PR, LORSCH JW. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School: Boston, MA.
- LEANA, CR, VAN BUREN, HJ. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24: 538-555.
- LEE J, MILLER D. (1999). People matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms. *Strategic Management Journal*, 20 (6): 579.
- 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
- LEPAK DP, SNELL SA. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28: 517-543.
- LEVINE D. 1995. *Reinventing the Workplace: How Business and Employers Can Both Win*. Brookings Institution Press.
- LIN X, GERMAIN R. (2003). Organizational structure, context, customer orientation and performance: lessons from chinese state-owned enterprises. *Strategic Management Journal*, 24 (11): 1131.
- 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.
- MAKHIIJA MV, GANESH U. (1997). The relationship between control and partner learning-related joint ventures. *Organization Science*, 8: 508-527.

- MARTINEZ JI, JARILLO JC. (1991). Coordination Demands of International Strategies. *Journal of International Business Studies*, 22 (3): 429-445.
- MERCHANT KA. (1985). Control in Business Organizations. Pitman Publishing, Marshfield, MA.
- MICHAELS RE., CRON WL, DUBINSKY AJ, JOACHIMSTHALER EA. (1988). Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers. *Journal of Marketing Research*, 25: 376-383.
- MILES MB, HUBERMAN, AM. (1984). *Qualitative Data Analysis*. Sage, Beverly Hills, CA.
- MILES RE, SNOW CC. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill: New York.
- MILES RE, SNOW CC. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13(1): 36-52.
- MILLER D. (1988). Relating Porter's Business Strategies To Environment And St. *Academy of Management Journal*, 31 (2): 280-309.
- MINTZBERG H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- MORSE NC, REIMER E. (1956). The experimental change of a major organization variable. *Journal of Abnormal Psychology*, 52: 120-129.
- NADLER D, TUSHMAN M. (1988). *Strategic organizational design*. Glenview, IL: Scott, Foresman & Co.
- NADLER D, TUSHMAN M. (1997). *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. New York: Oxford University Press.
- 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.
- NOHRIA N, GHOSHAL S. (1994). Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsiary relations. *Strategic Management Journal*, 15: 491-502.
- NORUSIS MJ. (1990). SPSS Base System User's Guide. SPSS: Chicago, IL.
- OLIAN JD, RYNES SL. (1984). Organizational staffing: Integrating practice with strategy. *Industrial Relations*, 23: 170-183.
- ORDIZ M. (2002). Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (12): 247-265
- ORDIZ M. (2004). Análisis de la efectividad de las prácticas de recursos humanos en la empresa española. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(4): 73-86.
- O'REILLY C, CHATMAN JA. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. M. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Stamford, CT: JAI Press: 287-365.
- OSTROFF C. (2000). Human resource management and firm performance. *Working paper*. Arizona State University.
- OUCHI WG. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 22: 95-113.
- OUCHI WG. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25: 129-141.
- PÉREZ S, MONTES J, VÁZQUEZ JOSÉ. (2005) Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y aprendizaje organizativo: efectos sobre los resultados empresariales. ICADE. *Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (65): 75-97.

- PERROW C. (1970). *Organizational Analysis: A Sociological View*. Wadsworth, Belmont, CA.
- PFEFFER J. (1982). *Organizations and organizational theory*. Boston, MA: Pitman.
- PFEFFER J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- PORTER ME. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- PORTER ME. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- POWELL TC. (1992). Strategic planning as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(7), pp. 551–558.
- POWELL TC, DENT-MICALLEF A. (1997). Information technology as competitive advantage: the role of human, business and technology resources. *Strategic Management Journal* 18(5): 375-405.
- PUGH DS, HICKSON DJ, HININGS CR, TURNER C, LUPTON T. (1963). A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8: 289–315.
- PUGH DS, HICKSON DJ, HININGS CR, TURNER C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13: 65–105.
- PUGH DS, HICKSON DJ, HININGS CR. (1969). An empirical taxonomy of work organization structures. *Administrative Science Quarterly*, 14: 115–126.
- ROBERTSON D, ULRICH K. (1998). Planning for product platforms. *Sloan Management Journal*, 39 (4): 19-32.
- ROTHAERMEL FT, DEEDS D. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: a system of new product development. *Strategic Management Journal*, 25 (3): 201.
- ROUSSEAU DM. (1978). Characteristics of departments, positions, and individuals: Contexts for attitudes and behavior. *Administrative Science Quarterly*, 23: 521-540.
- ROUSSEAU DM. (1990). Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods. In Schneider, Benjamin ed. *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers: 153-192.
- SANCHEZ R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal, Summer Special Issue* 16: 135-159.
- SCHONBERGER RI. (1986). *World Class Manufacturing*. 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.
- SCHULER RS, JACKSON SE. (1987). Linking Competitive Strategies With Human Resource Managem. *The Academy of Management Executive*, 1 (3): 207-220.
- SHORT JC, KETCHEN DJ, PALMER TB. (2002). The role of sampling in strategic management research on performance: a two-study analysis. *Journal of Management*, 28 (3): 363-85.
- SIMON HA. (1976). *Administrative Behavior* (3rd edn). Free Press: New York.
- SITKIN SB, BIES RJ. (1994). The legalization of organizations: A multi-theoretical perspective. In S. B. Sitkin, R. J. Bies, eds. *The Legalistic Organization*. Sage, Thousand Oaks, CA, 19-49.
- SITKIN SB, SUTCLIFFE KM, SCHROEDER RG. (1994). Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency perspective. *Academy of Management Review*, 19: 537-565.
- SMITH K, SMITH K, OLIAN J, SIMS H, O'BANNON D, SCULLY J. (1994). Top management

- team demography and process: the role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly* 39: 412-438.
- SNELL SA, YOUNDT MA, WRIGHT, PM. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management. Merging resource theory and organizational learning. In G.Ferris (Ed.) *Research in personnel and human resource management*,14: 61-90.
- SORENSEN JB. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47 (1): 70.
- STEENSMA HK, LYLES MA. (2000). Explaining IJV survival in a transition economy through social exchange and knowledge-based perspectives. *Strategic Management Journal*, 21: 831-851.
- TEECE DJ, PISANO G, SHUEN A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509.
- TERPSTRA DE, ROZELL EJ. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46, 27-48.
- THOMPSON JD. (1967). *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York.
- 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.
- VENKATRAMAN N, RAMANUJAM V. (1987). Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. *Journal of Management*, 13: 109-122.
- VOLBERDA, HW. (1999). *Building the flexible firm: how to remain competitive*. New York: Oxford University Press
- 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.
- WELCH DE, WELCH LS. (2006). Commitment for hire? The viability of corporate culture as a MNC control mechanism. *International Business Review*, 15: 14-28.
- WERNERFELT, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-181.
- WHITE RE. (1986). Generic business strategies, organizational context and performance: A study of an empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 7: 217-231.
- WILSON N, PEEL MJ. (1991). The Impact on Absenteeism and Quits of Pro. t-sharing and Other Forms of Employee Participation. *Industrial and Labor Relations Review*, 44: 454-68.
- WOOLDRIDGE B, FLOYD SW. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11: 231-241.
- WORREN N, MOORE K, CARDONA P. (2002). Modularity, strategic flexibility, and firm performance: A study of the home appliance industry. *Strategic Management Journal*, 23 (12): 1123.
- WRIGHT PM, SNELL SA. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3): 203-225.
- WRIGHT PM, SNELL, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4): 756-772.

ANEXO 1.-

CONSTRUCTO	ÍTEM
Estrategia de Diferenciación	1. En esta empresa el desarrollo constante de nuevos productos y servicios es algo fundamental
	2. En esta empresa el ofrecer al cliente el producto más barato es la primera prioridad (inverso)
	3. En esta empresa se hacen grandes esfuerzos en conseguir que el cliente nos perciba como "los de mayor calidad"
Centralización	4. En esta empresa los trabajadores no toman decisiones, para todo hay que pedir autorización al jefe
	5. La filosofía de esta empresa es que hay que minimizar el riesgo centralizando al máximo en la cúpula directiva las decisiones
	6. En esta empresa enseguida te das cuenta de que confían en ti, los jefes delegan sin ningún problema (inverso)
Formalización	7. En esta empresa las instrucciones sobre como realizar el trabajo, tomar decisiones, comportarse... están claramente fijadas y formalizadas
	8. En esta empresa cada trabajador tiene perfectamente fijados los objetivos y resultados que tiene que alcanzar
	9. En esta empresa cualquier eventualidad está prevista, hay manuales de procedimiento para todo
Socialización	10. Aquí hay unos valores y creencias básicos sobre el concepto de empresa que queremos, solidamente asentados y compartidos por todos, directivos y trabajadores
	11. La empresa confía en que los trabajadores interpretarán las situaciones imprevistas de manera adecuada
	12. Dirección y trabajadores compartimos objetivos, todos nos sentimos parte del mismo equipo
Selección	13. En esta empresa nos esforzamos por tener el mayor número posible de candidatos para el proceso de selección
	14. En esta empresa hacemos procesos de selección adaptados a cada puesto
	15. En esta empresa para garantizar la calidad del proceso de selección (y modificarlo en caso necesario), analizamos el rendimiento posterior de los nuevos trabajadores
	16. En esta empresa el enchufismo es práctica habitual en los procesos de selección (inverso)
Formación	17. La formación es un valor importante en esta organización
	18. En esta empresa vinculamos la formación de los trabajadores con otras áreas como el desarrollo de carrera, motivación, incentivación, etc
	19. En esta empresa los planes de formación anticipan necesidades futuras
Diseño flexible de puesto	20. En esta empresa se intenta que los empleados se organicen su trabajo como ellos crean más conveniente
	21. Usamos intensamente los equipos de trabajo
	22. En esta empresa los puestos de trabajo requieren polivalencia
Retribución	23. En esta organización se observa claramente que quien más trabaja más es recompensado
	24. Tenemos claro cuáles son los puestos más importantes en la organización y los retribuimos adecuadamente
	25. En esta empresa se hace un esfuerzo importante para que exista una equidad entre rendimiento y recompensas de los empleados
	26. En esta empresa es prioritario ahorrar en salarios, aunque sea a costa de perder a gente válida (inverso)