

# Prácticas de alto rendimiento: un enfoque configuracional aplicado al caso español

Roberto LUNA AROCAS

Profesor Titular de Universidad, Universidad de Valencia

Joaquín CAMPS TORRES

Profesor Titular de Universidad, Universidad de Valencia

Fecha de recepción: 23/04/2008

Fecha de aceptación: 02/07/2008

## RESUMEN

El principal objetivo de esta investigación es analizar diferentes configuraciones de prácticas de recursos humanos (RH) que se dan en una muestra de 183 empresas españolas. A continuación se relacionan estas configuraciones con las estrategias competitivas de las empresas con el fin de validar la estructura configuracional obtenida. Los resultados muestran tres tipos de configuraciones. La primera, empresas con prácticas de alto rendimiento (PAR) (37,5%), se caracteriza por un intenso y generalizado uso de dichas prácticas. La segunda, empresas desarrollando PAR (46,4%), se caracteriza por el uso de una amplia gama de PAR, pero con una limitada aplicación de la Evaluación del Rendimiento y Sistemas de Retribución. En el tercer grupo, empresas sin PAR (16,1%), el uso de dichas prácticas es escaso o inexistente. El grupo de empresas con PAR mostró diferencias significativas respecto a su estrategia competitiva al ser comparado con el grupo de empresas sin PAR. Este estudio confirma en el contexto español los resultados de trabajos previos, y valida el uso del análisis cluster como una metodología tanto exploratoria como confirmatoria a la hora de analizar las diferentes configuraciones de prácticas de recursos humanos.

**Palabras clave:** Recursos humanos, prácticas de alto rendimiento, estrategia de recursos humanos, análisis configuracional, análisis cluster.

## High performance practices: a configurational approach in the Spanish case

### ABSTRACT

The main goal of this research is to analyze different human resources practices configurations that are given in a sample of 183 Spanish firms. The results confirm the prior works, and validates the use of the analysis cluster as methodology to analyze the different human resources practices configurations.

**Key words:** Human resources, best practices, human resources strategy, cluster analysis.

**SUMARIO:** 1. Introducción. 2. El enfoque configuracional en la dirección estratégica de recursos humanos. 3. Metodología. 4. Resultados. 5. Conclusiones.

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha producido un incremento significativo en el número de artículos tanto teóricos como empíricos que abordan la cuestión de los recursos humanos (RH) desde un enfoque macro y estratégico (Delery y Doty, 1999; Martín-Alcazar et al., 2008). 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).

Dentro de esta corriente, algunos investigadores han puesto de manifiesto la importancia de analizar los RH desde una perspectiva que aborde el conjunto de prácticas en lugar de focalizar los estudios en prácticas individuales (Wright y Boswell, 2002; Bae and Yu, 2005). Este enfoque configuracional de los RH considera estos grupos de prácticas como interrelacionados, y acentúa su naturaleza sinérgica. MacDuffie (1995) pone de manifiesto como unas prácticas refuerzan a otras cuando son aplicadas conjuntamente en la organización. Estas configuraciones de prácticas interrelacionadas deben ser aplicadas de forma coherente, o sea, internamente consistente (Ketchen y Shook, 1995). Este enfoque configuracional considera por tanto el efecto sinérgico entre prácticas, que era obviado por los estudios más tradicionales centrados en prácticas individuales.

El análisis de las diferentes configuraciones de prácticas de RH puede ser realizado siguiendo tres enfoques: conceptual, análisis factorial y análisis cluster (ver estos enfoques de manera más detallada en Wright y Boswell, 2002). En el presente estudio hemos optado por el uso del análisis cluster como vía para obtener las diferentes configuraciones de prácticas. Estas configuraciones las hemos relacionado posteriormente con la estrategia competitiva de las empresas. Aunque existen trabajos previos en esta línea, no parece haber un consenso generalizado en cuanto a los resultados obtenidos. Aunque respecto a las configuraciones extremas (nulo uso de PAR, uso extremo de PAR) los autores parecen coincidir (estrategia competitiva de diferenciación, estrategia competitiva de coste, respectivamente), es en las configuraciones intermedias con un uso moderado de las PAR donde los autores no se ponen de acuerdo. El presente estudio intentará confirmar estos resultados para el caso español.

Becker y Gerhart (1996) plantearon la necesidad de usar el análisis cluster en los trabajos empíricos que pretenden identificar sistemas que avanzan en el desarrollo de la DERH. Sin embargo la literatura contiene gran cantidad de trabajos que no llegan a conclusiones definitivas sobre la utilidad de la técnica cluster a la hora de definir configuraciones. Creemos por tanto que es relevante y original realizar un estudio que utilice esta técnica de análisis.

En el siguiente apartado realizaremos una revisión teórica que nos permita conceptualizar adecuadamente el enfoque configuracional de RH. 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. EL ENFOQUE CONFIGURACIONAL EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

La investigación en ciencias sociales requiere categorías, tipologías y configuraciones para incrementar su capacidad explicativa. Las configuraciones organizacionales presentan constelaciones multidimensionales de características conceptualmente diferentes que son representadas a través de tipologías (conceptualmente) y taxonomías (empíricamente) (Meyer et al., 1993). Siguiendo a Delery y Doty (1996), la perspectiva configuracional se basa en el principio holístico de plantearse qué configuración maximiza la eficiencia. Estas configuraciones representan efectos sinérgicos no lineales e interacciones que no pueden ser analizadas utilizando la tradicional teoría contingente bivariada. Además, las teorías configuracionales asumen el principio de equifinalidad, arguyendo que múltiples configuraciones únicas pueden conducir a una *performance* máxima. El enfoque configuracional pone también un énfasis especial en la consistencia, la coherencia interna de los grupos de prácticas de RH.

### 2.1. La teoría configuracional y el análisis cluster

Gran parte de las investigaciones anteriores sobre la relación entre las prácticas de RH y el desempeño de la organización se han concentrado en una sola práctica: retribución, selección, etc (Gerhart y Milkovich, 1990). Sin embargo, un número creciente de investigadores han abogado por el análisis de grupos homogéneos de prácticas si se pretende saber como mejora la *performance* organizativa (Ichniowski et al., 1993; Osterman, 1994). Un ejemplo de esta agrupación son las siete prácticas de gestión de recursos humanos de Pfeffer (1998), que son consistentes internamente entre sí (Ahmand y Schroeder, 2003).

Diferentes formas de clasificación de las configuraciones de prácticas de RH han sido consideradas en la literatura (Wright y Boswell, 2002). Se han seguido tanto enfoques teóricos como otros más empíricos (análisis factorial y cluster). Numerosos trabajos han seguido esta última técnica de análisis cluster (Arthur, 1992; Bae y Yu, 2005; Becker y Huselid, 1998; Ichniowski et al., 1997; Lee y Chee, 1996; MacDuffie, 1995; Ostroff, 2000). Además, el análisis cluster se ha utilizado mucho en estudios de *management* (para una descripción más detallada véase Ketchen y Shook, 1995), generando resultados que son tan interesantes como controvertidos. Sin embargo, su capacidad para generar configuraciones que dan un sentido conceptual a una realidad organizativa compleja hace que sea una herramienta de investigación especialmente atractiva.

Ketchen y Shook (1995) realizaron una revisión de la literatura que, utilizando el análisis cluster, ha analizado la estrategia competitiva de las empresas,

describiendo tres tipos de enfoques. El primero es inductivo, es decir, la utilización de un gran número de variables con el fin de aumentar al máximo la probabilidad de descubrir diferencias significativas. El segundo es deductivo, es decir, los resultados de las configuraciones obtenidas están estrechamente vinculados a la teoría. El tercer grupo fue el cognitivo, similar a la de inducción, pero con la diferencia de que se basa no en el juicio de los investigadores, sino en las percepciones de los expertos, especialmente directivos. En esta línea, Meyer et al. (1993) plantean procesos cognitivos o sociocognitivos que desarrollan configuraciones generadas en base a la ideología compartida y esquemas interpretativos de los miembros de la organización.

Claramente un enfoque científico debe favorecer el método deductivo, donde la ampliación de la teoría de las configuraciones de prácticas de RH, y su relación con la estrategia, establece una serie de pautas para las pruebas empíricas. Sin embargo, esto no significa que debamos subestimar el valor de los estudios anteriores que analizaron las organizaciones por medio del método inductivo. La principal crítica recibida por este método inductivo es que se ha basado en numerosas ocasiones en artificios estadísticos que han pretendido ajustar las muestras a patrones teóricos (Ketchen et al. 1993).

Una ventaja evidente de la utilización del análisis cluster es que nos permite conocer los ajustes horizontales o internos entre las prácticas (Becker y Huselid, 1998). También proporciona la respuesta a dos preguntas básicas relacionadas con el desarrollo teórico de la DERH, preguntas planteadas por estos autores (p.88): (1) ¿Hay alguna evidencia de que existan configuraciones estables de prácticas de RH (2) ¿Tienen esas configuraciones un impacto en el rendimiento empresarial?. El ajuste horizontal se refiere a la coherencia y complementariedad de las prácticas (Delery, 1998), un aspecto verificado empíricamente en diversos estudios (véase Ichniowski et al., 1997). Por lo tanto, la eficacia de una práctica depende de otras prácticas. En el caso de que todas las prácticas se apliquen, el valor de cada una será sinérgico. El análisis de clusters, por lo tanto, permite el estudio de los datos desde una perspectiva sistémica en lugar de individualista (Becker y Huselid, 1998). Este es un aspecto clave del modelo configuracional.

Ketchen y Shook (1995) afirman que a pesar de los problemas asociados con esta técnica, el análisis cluster tiene una gran utilidad al permitir clasificar un gran número de observaciones utilizando muchas variables. Este interés se hizo evidente a finales de la década de 1980, con el aumento de las investigaciones que utilizaban esta técnica. Fruto de este auge, en 1993 la *Academy of Management Journal* publicó un número especial sobre enfoques configuracionales aplicados al *management*.

Afortunadamente, existe una amplia literatura que analiza las configuraciones de prácticas de RH. Vamos a examinar algunos de estos estudios. En 1992, Arthur analizó 40 empresas siderúrgicas mediante el envío de cuestionarios que preguntaban sobre las relaciones laborales, los directivos de RH, la estrategia de la empresa y la productividad. De estas 40 empresas obtuvo cuatro grupos en función de su estrategia competitiva: los productores con estrategias de bajo coste (15); diferenciación-versátiles (13); diferenciación-personalizada (6); diferenciación-especializados (6). Asimismo, realizó un análisis de agrupación en función de las

relaciones laborales, obteniendo seis grupos: tipo puro costo-reductores; conflictivos; inductores; negociación colectiva; compromiso; tipo puro maximizadores del compromiso. A continuación simplificó ambas agrupaciones en dos categorías para la estrategia competitiva (coste-diferenciación) y en dos categorías para las relaciones laborales (reductores de coste-maximizadores de compromiso) y cruzó los datos. Los resultados mostraron que el 89% de las empresas con estrategias de costes utilizaban prácticas de RH que buscan controlar los costes, mientras que el 60% de las que tenían una estrategia de diferenciación intentaban maximizar el compromiso en sus relaciones laborales.

MacDuffie (1995) utilizó una muestra de 62 fabricantes de automóviles para medir la productividad y las prácticas de RH. Obtuvo 3 configuraciones. La primera estaba constituida por empresas que utilizaban prácticas de RH encaminadas a la producción en masa, la segunda por aquellas que buscaban una producción flexible, y la tercera era un híbrido de ambas. El año siguiente, Lee y Chee (1996) detectaron cuatro configuraciones de prácticas de recursos humanos: “pagador contingente”, “compartidor de información”, “sin interés por la formación” y “sin implicación”.

Posteriormente, Ichniowski et al. (1997) analizaron diferentes prácticas de RH a través de entrevistas personales con directivos. Sus resultados arrojaron cuatro grupos de prácticas: el primero es el que denominaron “grupo tradicional”, y se caracterizaba por una estrecha supervisión de los trabajadores, responsabilidad limitada y reglas estrictas, salarios ligados a productividad y nulo trabajo en equipo. El segundo grupo presentaba características similares, siendo la diferencia la introducción de equipos de trabajo y una mayor comunicación. El tercer grupo añadía dos prácticas más: formación intensa y equipos de trabajo con elevado compromiso. Por último el cuarto grupo incorporaba prácticas innovadoras de RH en todas las áreas de la organización.

Becker y Huselid (1998), mientras tanto, desarrollaron mediante la técnica cluster dos índices: un índice que reflejaba el grado de desarrollo de los sistemas de gestión de RH en la empresa, y el índice de efectividad y alineación entre prácticas y estrategia de empresa. Ambas técnicas generaron cuatro configuraciones. La primera, “Administrativas”, estaba constituida por empresas por debajo de la media en ambos índices. La segunda, “Alineadas”, aglutinaba empresas por encima de la media en el índice de alineación pero por debajo en el de desarrollo de prácticas. A las empresas agrupadas en el grupo de “Retributivas” les ocurría lo opuesto, tenían una baja alineación entre prácticas, focalizándose sus acciones de RH en la retribución y su relación con la productividad. El cuarto grupo, “Alto Rendimiento”, estaba constituido por empresas que superaban la media en ambos índices. Los resultados reflejaban que el sector introducía diferencias significativas, y que la mayoría de empresas se aglutinaban en las configuraciones extremas (“Administrativas” y “Alto Rendimiento”).

Ostroff (2000) realizó un análisis cluster con el que obtuvo cinco sistemas diferentes de prácticas de RH, que se aproximan a los resultados obtenidos por Becker y Huselid (1998). Por último, más recientemente Bae y Yu (2005) analizaron 464 compañías a las que midieron en el uso de cinco prácticas: implicación de los trabajadores, formación y desarrollo, reclutamiento interno, formalización e

**Tabla 1.** Investigaciones basadas en el análisis cluster que intentan prácticas de RH

AUTOR	PUBLICACIÓN	MEDIDAS	GRUPOS
Arthur, J. B. (1992)	The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. <i>Industrial and Labor Relations Review</i> , 45, 3, 488-506.	Estrategia Prácticas de RH	Estrategia, 4 grupos: los productores con estrategias de bajo coste; diferenciación-versátiles; diferenciación-personalizada; diferenciación-especializados. RH, 6 grupos: tipo puro costo-reductores; conflictivos; inductores; negociación colectiva; compromiso; tipo puro maximizadores del compromiso.
MacDuffie, J.P. (1995)	Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. <i>Industrial and Labor Relations Review</i> , 48, 2, 197-221.	Productividad Organizativa Prácticas de RH	3 grupos: empresas que utilizan prácticas de RH encaminadas a la producción en masa; empresas que buscaban una producción flexible; y un híbrido de ambas
Lee, M.B. and Chee, Y. (1996)	Business strategy, participative human resource management and organizational performance: The case of South Korea. <i>Asia Pacific Journal of Human Resources</i> , 34, 77-94	RH	4 grupos: pagador contingente, compartidor de información, sin interés por la formación y sin implicación
Ichniowski, C., Shaw, K. and Prenzushi, G. (1997).	The effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. <i>The American Economic Review</i> , 87, 3, 291-313.	RH	4 grupos: tradicionales, tradicional con trabajo en equipo y comunicación, tradicional con trabajo en equipo, comunicación, formación y compromise, innovación en todas las áreas
Becker, B.E. and Huselid, M.A., (1998)	High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. <i>Research in Personnel and Human Resource Management</i> , 16, 53-101.	RH Eficiencia e índices de alineación	4 grupos: administrativas, alineadas, retributivas, alto rendimiento
Ostroff, C. (2000)	Human resource management and firm performance: Practices, systems, and contingencies. Working paper, Arizona State University	RH	5 grupos: sistemas cohombresivos que utilizan todas las prácticas; compromise; controladores; identificadores; sin acción de RH.
Bae y Yu (2005)	Bae, J. and Yu, G. (2005). HRM configurations in Korean venture firms: resource availability, institutional force and strategic choice perspectives. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 16, 9, 1759-1782.	RH	5 grupos: minimizadoras de costes, paternalistas, incentivadoras, inversoras en transición.

incentivos dinerarios. Mediante el uso de técnicas de configuraciones: dos relativas a sistemas de RH (Minimizadoras de costes y Paternalistas), dos (Incentivadoras e Inversoras) y un grupo final llamada como su nombre indica representa un híbrido.

Aunque como hemos visto en esta breve revisión el uso del fin de obtener configuraciones de prácticas homogéneas útiles a los años, los resultados han sido dispares (Wenbargo esta disparidad, tal y como puede verse en su origen ná en un problema termiológico que concepe estudios comparan una preferencia por el enfoque de esta metodología configuraciones de prácticas que ná formal comparan una estabilidad bastante sñida. Identifican en general un grupo de empresas con tendencia de RH a los que denominaremos Minimizadores de prát

opuesto están los “Maximizadores de prácticas”. La complejidad en el análisis de los resultados de estos estudios arranca al abordar los grupos no extremos. Puede observarse a este respecto que algunos de estos grupos intermedios se caracterizan por maximizar algunas de las prácticas. Por ejemplo, en Becker y Huselid (1998) esa práctica es la retribución ligada a productividad. Sin embargo otros trabajos (Ichniowski et al., 1997; Lee y Chee, 1996) se han centrado en otras prácticas: compromiso, equipos de trabajo, formación. Es por tanto en esa zona intermedia de las configuraciones en donde los estudios son confusos, especialmente debido al diferente énfasis que han prestado a unas u otras prácticas.

Atendiendo a los razonamientos anteriores, el primer objetivo de este estudio es confirmar para el caso español la existencia de esas dos configuraciones extremas que la literatura reitera (“Maximizadores de prácticas”-“Minimizadores de prácticas”; ver Tabla 2). En segundo lugar queremos contribuir a aclarar la confusión respecto a las configuraciones intermedias, intentando dilucidar en el caso español si esas configuraciones intermedias son estadios transitorios desde una configuración extrema a otra.

**Tabla 2.** Grupos convergentes en los extremos del análisis cluster en los diferentes estudios sobre prácticas de RH.

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

### 3. METODOLOGÍA.

#### 3.1. Muestra.

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

Las prácticas de RH analizadas fueron agrupadas en ocho funciones principales tras analizar la literatura sobre estudios realizados: selección, formación, estabilidad laboral, equidad, *empowerment*, comunicación interna, retribución y evaluación del rendimiento. Estas ocho funciones fueron medidas a través de 38 ítems extraídos de la literatura (ver Tabla 3), a través de una escala Likert donde un 1 indicaba “Esta situación no sucede nunca en mi compañía” y un 7 “Esta situación siempre se da en mi compañía”. Para medir la estrategia competitiva utilizamos una medida simple que en un extremo representaba la estrategia de control de costes (valores -3, -2 y -1), un valor central neutro 0, y un extremo opuesto que representaba la estrategia de diferenciación (valores +1, +2 y +3). Esta variable se transformó posteriormente en una escala Likert con anclajes 1-7.



**Tabla 3.** Ejemplos de ítems de prácticas de RH del cuestionario.

CONSTRUCTO	ÍTEM
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, incentívación, etc
	19. En esta empresa los planes de formación anticipan necesidades futuras
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)

### 3.3. Análisis

El Alfa de Cronbach se utilizó para analizar la fiabilidad de los datos, mientras que el análisis cluster se utilizó para obtener grupos o configuraciones (ver Tabla 4). El análisis cluster es una técnica de interdependencias similar al análisis factorial o multidimensional, conocido también como Q-análisis, construcción de tipologías, análisis de clasificación o taxonomía numérica (Hair et al., 1999). La utilización de un análisis cluster jerárquico para determinar el número de configuraciones y centroides como paso previo para un análisis cluster no jerárquico es una recomendación teórica común en la literatura. La investigación a demostrado que este procedimiento en dos pasos incrementa la validez de los resultados (Hair et al., 1999). Siguiendo estas recomendaciones en este estudio emplearemos un análisis cluster jerárquico para determinar el número de grupos (dendograma y coeficientes de fusión), y análisis cluster no jerárquico (empleando el método de Ward y la distancia cuadrática Euclídea), de manera que podamos identificar las configuraciones en tres fases: (1) partición, (2) interpretación, y (3) validación y perfiles de los cluster.

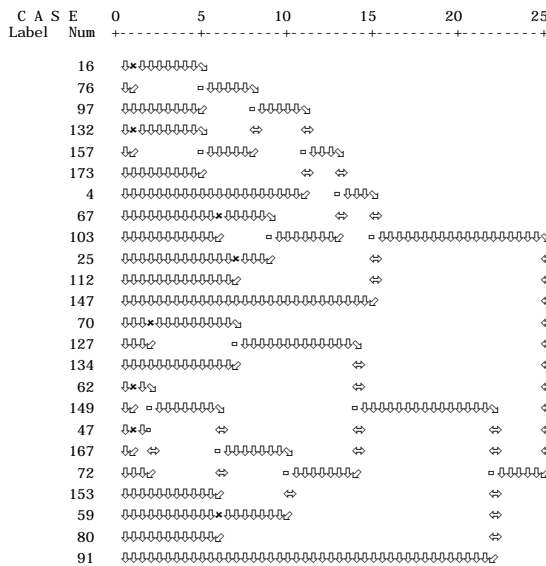
**Tabla 4.** Fiabilidad en la medición de las prácticas.

Prácticas de RH	A	No. de Ítems	Media y Desv. Típica
Estabilidad laboral	0.819	3	5.14 (1.25)
Selección	0.791	6	5.05 (1.17)
<i>Empowerment</i>	0.868	6	4.58 (1.24)
Equidad	0.796	3	4.65 (1.24)
Evaluación del rendimiento	0.789	4	3.34 (1.39)
Retribución	0.730	3	3.75 (1.45)
Formación	0.916	5	4.63 (1.41)
Comunicación	0.834	3	4.51 (1.49)

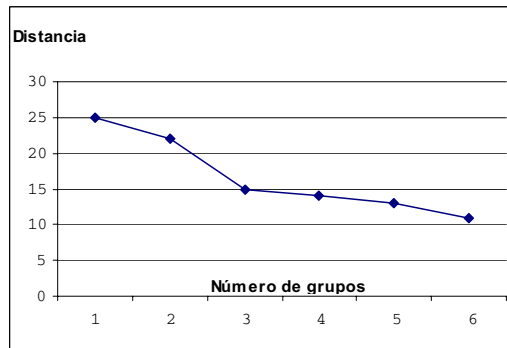
### 4. RESULTADOS.

Nuestro objetivo es por tanto dividir la muestra de directivos en función de las prácticas de RH que ellos implementan en sus organizaciones. El primer paso ha sido someter la una muestra aleatoria de casos a un análisis jerárquico de conglomerados para obtener un dendograma (ver Figura 1), es decir, una imagen gráfica de cómo los casos se mueven conjunta o divergentemente en función de las respuestas a las cuestiones relativas a las prácticas de RH.

**Figura 1.** Dendograma extraído de los datos globales de la muestra



El dendograma abarca, de izquierda a derecha, desde la máxima especificidad (en la que cada caso es un segmento), hasta el extremo opuesto, lo genérico, donde todos los casos se agrupan en un único segmento. Podemos observar en la Figura 1 que cuando la muestra está agrupada en tres grupos, estos grupos permanecen estables en el tiempo durante una distancia considerable. Esta información visual nos la precisa el coeficiente de fusión (Figura 2).

**Figura 2.** Coeficiente de fusión

Del análisis de las figuras 1 y 2 parece lógico dividir la muestra en tres grupos. Lo haremos por medio de un análisis de conglomerados de K medidas. Será necesario observar los valores medios obtenidos por cada práctica en los tres grupos definidos, de tal manera que podamos justificar teóricamente estos conglomerados. También deberemos comprobar el número de individuos por grupo, debido a que un grupo con pocos individuos con valores extremos podría haber distorsionado el análisis.

Tal como se ve en la Tabla 5, el primer grupo aglutina el 37,5% de la muestra, y de manera bastante coherente con los resultados esperados, puntúa alto en todas las prácticas de RH. Todas ellas alcanzan una puntuación superior a la neutral en la escala Likert (4), destacando selección, formación, comunicación y estabilidad. Este grupo podría ser denominado “Maximizando prácticas de RH”.

Tabla 5. Segmentación de la muestra en función de las prácticas de RH.

Prácticas de RH	Grupo 1 37.5% “Maximizando las prácticas de RH”	Grupo 2 46.4% “Desarrollando”	Grupo 3 16.1% “Minimizando”	Total Muestra
1. Estabilidad	5.61 (1.05)	5.21 (1.09)	3.86 (1.39)	5.14 (1.25)
2. Selección	5.82 (0.92)	4.75 (0.97)	3.93 (1.11)	5.05 (1.17)
3. <i>Empowerment</i>	5.56 (0.72)	4.44 (0.86)	2.75 (0.83)	4.58 (1.24)
4. Equidad	5.53 (0.80)	4.54 (0.88)	2.88 (0.97)	4.65 (1.24)
5. Evaluación del rendimiento	4.56 (1.05)	<b>2.79</b> (0.84)	1.82 (0.98)	3.34 (1.39)
6. Retribución	4.95 (1.06)	<b>3.28</b> (1.05)	2.09 (0.83)	3.75 (1.45)
7. Formación	5.75 (0.67)	4.36 (1.06)	2.73 (1.09)	4.63 (1.41)
8. Comunicación	5.61 (0.92)	4.44 (1.11)	2.27 (0.68)	4.51 (1.49)

En el segundo grupo (46,4% de la muestra) nos encontramos puntuaciones inferiores a las del grupo 1, pero por encima de la puntuación neutral, excepto para las prácticas “Evaluación del Rendimiento” y “Retribución”. Este grupo se

caracteriza por tanto por un interés en las prácticas de RH, pero inferior al del grupo 1, especialmente en lo que concierne a la “Evaluación del Rendimiento” y la “Retribución”. Teniendo en cuenta que estas dos prácticas son las que requieren seguramente un mayor grado de desarrollo de los RH organizativos, dados sus niveles de complejidad, podemos entender este grupo como el de organizaciones con n interés creciente en los RH, que se encuentran en fase de desarrollo: “Desarrollando prácticas de RH”.

Por último, el tercer grupo de empresas (16,1%) muestran puntuaciones medias inferiores a cuatro. Esto indica una ausencia de prácticas de RH, destacando únicamente la “Estabilidad Laboral” y la “Selección”. El resto de prácticas tienen puntuaciones inferiores a tres. Denominamos a este grupo “Minimizando prácticas de RH”.

Como una manera de validar los resultados dividimos la muestra en dos subgrupos aleatorios y recalculamos las medias para cada práctica, no encontrando diferencias significativas en los resultados obtenidos al compararlos con el análisis de la muestra total (Hair et al., 1999).

Para una mejor validación de los grupos obtenidos, la literatura establece la posibilidad relacionar estos grupos con variables criterio externas al análisis cluster desarrollado, con la finalidad de garantizar la validez predictiva (Hair et al., 1999). La variable criterio externa que consideramos fue la estrategia competitiva, que medimos, tal y como se comentó, basándonos en la clasificación clásica diferenciación-costes. Si los resultados obtenidos en nuestro análisis cluster son consistentes con la literatura, el grupo de “Maximizadores de RH” debería tender a la estrategia competitiva de diferenciación, mientras que el grupo de “Minimizadores de RH” debería tender al coste. El ANOVA con prueba de Scheffe post hoc mostró claramente este hecho, al dar una diferencia significativa ( $F=4.860$ ,  $gl=2$ ,  $p=0.009$ ). Pero esta diferencia significativa sólo aparecía entre los grupos de “Maximizadores” y “Minimizadores”, siendo las diferencias con los “Desarrolladores” no significativas.

## 5. CONCLUSIONES

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) (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).

Nuestro estudio confirma para el caso español estos resultados. Se han obtenido tres perfiles de empresas en función de su aplicación de prácticas de RH, y se ha corroborado que aquellas que intensifican el uso de las mismas basan su estrategia competitiva en la diferenciación. Si bien es alentador pensar que sólo el 16,1% de la muestra tiene un interés mínimo en los RH, especialmente teniendo en cuenta que las prácticas de RH 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), el hecho de que la mayor parte de las empresas de la muestra se halle todavía inmersa en un proceso de desarrollo de prácticas de RH genera dudas sobre la competitividad de las empresas españolas en cuanto a la gestión del conocimiento en la organización.

Este grupo de “Desarrolladores” fallan especialmente en la “Evaluación de Rendimiento” y los “Sistemas de Retribución”. No es casual, ya que son dos de las prácticas más complejas de implementar, pero, tal y como afirman Tichy et al. (1984), fundamentales para alinear los objetivos organizativos con los individuales y así incrementar la satisfacción laboral. Es por ello que estas dos prácticas permiten la retención de talento y los incrementos de motivación, y es tan importante que sean potenciadas para incrementar la competitividad de nuestras empresas.

## BIBLIOGRAFÍA

- AHMAD, S. and SCHROEDER, R.G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21, 19-43.
- ARTHUR JB. 1992. The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45: 488-506.
- BAE, J. and YU, G. (2005). HRM configurations in Korean venture firms: resource availability, institutional force and strategic choice perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16, 9, 1759-1782.
- 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 B.E., HUSELID M.A. 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.
- COLLIS DJ, MONTGOMERY CA. 1995. Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73 (4): 118-120.
- DATTA DK, GUTHRIE JP, WRIGHT PM. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1):135.

- DELERY JE, DOTY DH. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 802-836.
- DELERY, J.E. (1998). "Issues of fit in strategic human resource management: Implication for research". *Human Resource Management Review*, 8, 289-309.
- 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.
- GERHART B, WRIGHT PM, MCMAHAN GC, SNELL SA. (2000). Measurement error in research on the human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?. *Personnel Psychology*, 53: 803-834.
- GERHART, B. & MILKOVICH, G.T. (1990). Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance, *Academy of Management Review*, 33: 663-691.
- 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.
- HAIR JF, ANDERSON RE, TATHAM RL, BLACK WC. (1999). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- 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. McMahan, and S. A. Snell. *Personnel Psychology*, 53: 835-854.
- ICHNIOWSKI C, SHAW K, PRENNUSHI G. 1997. The effects of human resources management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3): 291-313.
- JACKSON SE, SCHULER RS, RIVERO JC. (1989). Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices, *Personnel Psychology*, 42: 727-786.
- JACKSON SE, SCHULER RS. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 36: 16-78.
- KETCHEN JR., D.J., THOMAS, J.B. and SNOW, C.C. (1993) 'Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches', *Academy of Management Journal*, 36 (6), 1278-1313.
- KETCHEN JR., DJ. and C.L. SHOOK. "The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique," *Strategic Management Journal*, (17), 1996, pp. 441-458.
- LADO AA, WILSON MC. (1994). Human resources systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19: 699-727.
- LEE, M.B. and 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.
- MACDUFFIE, J.P. (1995) 'Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production System in the World Auto Industry', *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- MARTIN-ALCAZAR, F., ROMERO-FERNANDEZ, P. and SANCHEZ-GARDEY, G. (2008), Human Resource Management as a Field of Research, *British Journal of Management*, in press.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J., and SMITH, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- 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.
- OSTERMAN, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 2, 173-188.
- OSTROFF C. 2000. Human resource management and firm performance. Working paper. Arizona State University.
- PFEFFER, J. (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 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.
- SNELL SA, YOUNDT MA, WRIGHT, PM. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management. Merging resource theory and organisational learning. In G.Ferris (Ed.) *Research in personnel and human resource management*,14: 61-90.
- TEECE DJ, PISANO G, SHUEN A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509.
- TICHY, N., DEVANNA, M.A. and FORBRUN, C. (1984), *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York, NY
- WERNERFELT, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-181.
- WRIGHT P.M and BOSWELL, W.R. (2002). Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 27, 701-721.