



TESIS DOCTORAL

EFFECTO DE LOS SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO RENDIMIENTO
EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL. EVIDENCIA EMPÍRICA EN LA CAPV



TRINI BLAZQUEZ DÍAZ // OÑATI 2017

EFFECTO DE LOS SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO RENDIMIENTO
EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL. EVIDENCIA EMPÍRICA EN LA CAPV

TRINI BLÁZQUEZ DÍAZ

Directoras:

Dña. Izaskun Agirre Aranburu

Dña. Izaskun Alzola Berriozabalgoitia



Tesis para la obtención del título de:

Doctor por Mondragon Unibertsitatea

Departamento de Personas en cooperación: Liderazgo y ownership de la Facultad de
Empresariales

Mondragon Unibertsitatea

Junio 2017

Quiero mostrar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su apoyo y dedicación han permitido la realización de esta tesis doctoral, mostrándome su ayuda y animándome a superar los obstáculos y contradicciones de este largo y duro camino.

En particular, quiero expresar mi agradecimiento a mis directoras Izaskun Agirre Aranburu e Izaskun Alzola Berriozabalgoitia, por su dedicación, cercanía, orientación y apoyo incondicional. Gracias por la confianza depositada en mí.

A Iñaki Arenaza, Arantza De la Torre y Lourdes Alberdi por su generosidad en el tiempo dedicado, su paciencia, su ayuda y dedicación, mil gracias.

Gracias a la Facultad de Enpresagintza de Mondragon Unibertsitatea por apoyar este proyecto.

A mis compañeros y compañeras de Enpresagintza que durante este recorrido no han dejado de animarme, estando siempre disponibles para lo que necesitara, mi más sincero agradecimiento. A todos gracias por vuestra disposición y ánimos.

Gracias también a mis amigos y amigas, los que me han animado y distraído para coger fuerzas para continuar.

A mi familia, especialmente a mis padres y mis hermanos, todo lo que he conseguido ha sido gracias a vosotros.

A todas las personas que habéis estado a mi lado animándome y ayudándome a superar los obstáculos y contradicciones que iban surgiendo, mis más sinceras gracias.

INDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	14
1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN: GENERALES Y ESPECIFICOS.....	18
1.3. ESTRUCTURA DE LA TESIS.....	19
2. SISTEMAS DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO RENDIMIENTO	22
2.1. EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	22
2.1.1. Enfoque Universalista	23
2.1.2. Enfoque Contingente.....	26
2.1.3. Enfoque configuracional.....	29
2.1.4. Enfoque contextual	30
2.2. LOS RECURSOS HUMANOS COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA: TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES	31
2.3. SISTEMAS DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO RENDIMIENTO (PAR).....	34
2.3.1. Definición.....	34
2.3.2. Prácticas que integran un PAR.....	36
2.3.3. Relación entre las PAR y los resultados: Evidencia empírica	41
2.4. EL MODELO DE PFEFFER.....	51
2.4.1. Seguridad y estabilidad en el empleo.....	51
2.4.2. Selección de personal con rigor y método	52
2.4.3. Retribución	54
2.4.4. Formación.....	56
2.4.5. Información y comunicación	58
2.4.6. Descentralización en la toma de decisiones/ trabajo en equipo.....	59
2.4.7. Reducción de diferencias entre categorías.....	61
3. COMPROMISO ORGANIZATIVO	64
3.1. DEFINICIÓN DE COMPROMISO ORGANIZATIVO.....	64
3.2. DIMENSIONES DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO. MODELOS UNIDIMENSIONAL VS MULTIDIMENSIONAL	66
3.2.1. Modelos unidimensionales.....	66
3.2.2. Enfoque bidimensional.....	67
3.2.3. Modelos tridimensionales	68
3.3. MODELO DE COMPROMISO ORGANIZATIVO DE MEYER Y ALLEN.....	70
3.3.1. Dimensiones del modelo	72
3.3.2. Críticas al modelo de Meyer y Allen	75
3.4. ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO	77
4. FORMULACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	82
4.1. VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO, JUSTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	82

4.1.1.	Sistemas de prácticas de alto rendimiento (PAR).....	82
4.1.2.	Compromiso organizativo.....	83
4.1.3.	Variable moderadora tamaño	87
4.1.4.	Variable moderadora tipo de empresa (cooperativa versus no cooperativa).....	89
4.2.	MODELO DE INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	90
4.3.	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	92
5.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	98
5.1.	PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN	98
5.2.	LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	99
5.3.	MEDIDAS DE LAS VARIABLES	103
5.3.1.	Medida de los sistemas de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (PAR) ..	104
5.3.2.	Medida del compromiso organizativo	105
5.3.3.	Medida de los resultados empresariales	106
5.3.4.	Medidas variables moderadoras	108
5.4.	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	108
5.4.1.	Análisis de validez y fiabilidad de las escalas	108
5.4.2.	Análisis de ecuaciones estructurales-pls (Partial Least Square)	112
6.	ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	138
6.1.	OBTENCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA	138
6.2.	ANÁLISIS PREVIOS.....	143
6.2.1.	Análisis Descriptivo	143
6.2.2.	Análisis modelo de investigación.....	145
7.	CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES	166
7.1.	CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES DERIVADAS DELA TEORÍA	166
7.2.	PRINCIPALES HALLAZGOS Y CONCLUSIONES DERIVADAS DEL ESTUDIO EMPÍRICO	169
7.3.	IMPLICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN PARA LA GESTIÓN	174
7.4.	LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN	175
	BIBLIOGRAFÍA	180
	ANEXO	210

INDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 2.1. Enfoque Universalista</i>	23
<i>Ilustración 2.2. Enfoque Contingente</i>	26
<i>Ilustración 2.3. Enfoque Configuracional</i>	29
<i>Ilustración 2.4. Enfoque Contextual</i>	30
<i>Ilustración 3.1. Modelo de relaciones del compromiso organizativo de Meyer y Allen (2002)</i>	80
<i>Ilustración 4.1. Modelo de investigación propuesto</i>	91
<i>Ilustración 5.1. Proceso de la investigación</i>	99
<i>Ilustración 5.2. Evolución del número de empresas vascas y nacionales</i>	100
<i>Ilustración 5.3. Distribución porcentual del número de empresas por provincias vascas</i>	101
<i>Ilustración 5.4. Porcentaje de empresas por número de trabajadores</i>	101
<i>Ilustración 5.5. Porcentaje de empresas por sectores de actividad</i>	102
<i>Ilustración 5.6. Modelo con PLS con dos constructos</i>	116
<i>Ilustración 5.7. Efecto mediación</i>	129
<i>Ilustración 5.8 Efecto moderador</i>	132
<i>Ilustración 5.9. Análisis Multigrupo en PLS-SEM</i>	133
<i>Ilustración 5.10 Fases metodología seguida en la presente investigación</i>	135
<i>Ilustración 6.1. Tamaño muestral-prueba de potencia</i>	141
<i>Ilustración 6.2. Estimación del modelo indicadores repetidos</i>	148
<i>Ilustración 6.3. Modelo de Medida - segundo paso</i>	149
<i>Ilustración 6.4. Esquema básico de la investigación propuesta</i>	153
<i>Ilustración 6.5. Modelo estructural - Cargas, pesos estandarizados y β estandarizados</i>	154
<i>Ilustración 6.6. Potencia de Prueba lograda</i>	155
<i>Ilustración 6.7. Modelo mediación compromiso organizacional</i>	157
<i>Ilustración 6.8. Estudio de la moderación: Modelo sin / con efecto de interacción</i>	160

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 2.1. Prácticas de RR.HH. de los PAR.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 2.2. Principales investigaciones sobre la PAR.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 3.1. Resumen de las principales definiciones de Compromiso Organizativo.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 3.2. Principales modelos unidimensionales del Compromiso Organizativo.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 3.3. Resumen principales modelos bidimensionales del Compromiso Organizativo.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 3.4. Modelos multidimensionales del Compromiso Organizativo.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 3.5. Publicaciones de Meyer y Allen sobre Compromiso Organizativo.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 3.6. Origen y precedentes de la dimensión del compromiso afectivo.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 3.7. Origen y precedentes de la dimensión del compromiso de continuidad.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 3.8. Origen y precedentes de la dimensión del compromiso normativo.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 3.9. Resumen definición naturaleza de las dimensiones del compromiso organizativo del modelo de Meyer y Allen.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 3.10. Variables causantes del compromiso.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 4.1. Resumen de evidencia empírica entre las prácticas de recurso humanos y el compromiso organizativo.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 4.2. Prácticas de recursos humanos asociadas al compromiso organizativo.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 4.3. Resumen hipótesis.....</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 5.1. Evolución empresas País Vasco según condición jurídica.....</i>	<i>103</i>
<i>Tabla 5.2 Escala de medición de la PAR.....</i>	<i>104</i>
<i>Tabla 5.3 Escala de medida del Compromiso Organizativo.....</i>	<i>106</i>
<i>Tabla 5.4. Escala de medida de Resultado.....</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 6.1. Ficha técnica del estudio.....</i>	<i>140</i>
<i>Tabla 6.2 Resultados Obtenidos.....</i>	<i>140</i>
<i>Tabla 6.3. Tamaño muestra para efecto medio para una potencia del 80%.....</i>	<i>142</i>
<i>Tabla 6.4 Medidas de la media y la desviación típica de los indicadores del cuestionario.....</i>	<i>143</i>
<i>Tabla 6.5 Etapas en el análisis PLS_SEM.....</i>	<i>146</i>
<i>Tabla 6.6. Estudio de la validez convergente y fiabilidad del modelo medida.....</i>	<i>151</i>
<i>Tabla 6.7. Validez divergente modelo de segundo orden.....</i>	<i>152</i>
<i>Tabla 6.8. Tamaño de los efectos.....</i>	<i>156</i>
<i>Tabla 6.9. Contraste de hipótesis.....</i>	<i>156</i>
<i>Tabla 6.10 Resumen test de mediación.....</i>	<i>159</i>
<i>Tabla 6.11. Resultado análisis multigrupo- t test Welch-Satterthwaite y coeficientes path.....</i>	<i>162</i>
<i>Tabla 6.12. Contraste de hipótesis.....</i>	<i>163</i>
<i>Tabla 7.1. Contraste de hipótesis.....</i>	<i>169</i>

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El incremento de la globalización económica, el desarrollo tecnológico y el incremento de la competitividad a nivel mundial, han generado entornos de negocio más complejos y dinámicos que en el pasado. Los recursos humanos han pasado a ser un factor crítico, no sólo por su papel en el despliegue y puesta en práctica de la estrategia empresarial, sino también por su potencial para convertirse en fuente de ventaja competitiva sostenible (Pfeffer, 1994; Becker y Huselid, 1999). La importancia concedida a la gestión de recursos humanos ha crecido de manera notoria en los últimos años. Así, un gran número de autores (Wright y McMahan, 1992; Pfeffer, 1994; Camps et al., 2008; Pascual, 2013), destacan la dirección estratégica de recursos humanos como factor principal del éxito competitivo de las empresas. En este sentido, Gómez-Mejía et al. (2008), consideran que en el competitivo mundo empresarial de hoy, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los recursos humanos, argumentando que la estructura y la tecnología puede copiarse, sin embargo lo que hace diferente a una empresa son las personas.

De hecho, la consideración de los recursos humanos ha tenido una evolución importante, pasando de ser una gestión de los recursos humanos meramente administrativa, al diseño de una estrategia de recursos humanos integrada dentro de la estrategia global marcada por la dirección de la empresa (Youndt et al., 1996; Huselid et al., 1997). Los recursos humanos ya no son vistos como un mero costo que hay que minimizar al máximo, sino como un recurso en el que se debe invertir, tratando de optimizarlo debido a su capacidad para aumentar la competitividad y el desarrollo de las empresas (Delery y Doty, 1996; Martín-Alcázar et al., 2008).

Como consecuencia de este cambio de percepción de los recursos humanos, se desarrollan una serie de investigaciones que tratan de vincular la forma en que las empresas gestionan sus personas con los resultados de las organizaciones. Concretamente se centra en el análisis de la relación entre una serie de prácticas de recursos humanos denominadas de alto rendimiento (PAR)¹ y los resultados empresariales (MaccDuffi, 1995; Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Appelbaum et al., 2000; Guthrie, 2001; Batt, 2002; Boxal y Purcell, 2003; Peña, 2009; Ruiz, 2015).

La PAR son un grupo de prácticas que actúan sinérgicamente, reforzándose las unas a las otras y requiriendo de una elevada coherencia interna para así conseguir el objetivo de incrementar el compromiso del trabajador con la organización (MacDuffie, 1995) y

¹ En adelante PAR

mejorar la eficiencia organizativa, al crear condiciones laborales que, al incrementar la satisfacción del trabajador, le llevan a vincularse con la organización y desempeñar mejor sus tareas (Eisenberger et al., 1997). Así, los académicos han conceptualizado la PAR como un conjunto de prácticas de recursos humanos, diferentes pero interrelacionadas, que seleccionan, desarrollan, retienen y motivan la fuerza laboral de una organización (Becker y Huselid, 1998; Guthrie, 2001; Huselid, 1995).

A pesar de que el estudio de la PAR y los resultados empresariales constituye una línea de investigación muy extendida, aún no existe unanimidad en cuanto a las prácticas o dimensiones que forman parte de estos sistemas, los indicadores de resultados o la forma que dichos sistemas de prácticas influyen en el rendimiento empresarial (Ramsay et al., 2000; Guthrie et al., 2009; Messersmith et al., 2011; Zhang et al., 2013).

No obstante, Becker y Huselid (1998) y Delery y Shaw (2001), aseveran que los sistemas de prácticas de alto rendimiento a estudiar en los trabajos empíricos deben estar comprendidos por aquellas prácticas que hayan sido justificadas teóricamente como propicias para pertenecer al constructo PAR. Así, se considerarán las siete prácticas propuestas por Pfeffer (1998), ya que se encuentran en un gran número de estudios empíricos (Youndt et al., 2006; Betrán-Martín et al., 2008; Vlachos, 2009; Luna-Arocas, 2012; Lertxundi, 2011; Pascual, 2013). En esta línea también Camps y Luna-Arocas (2012), consideran las prácticas propuestas por Pfeffer como las de más impacto tanto desde la perspectiva teórica como empírica. Estas prácticas son la seguridad y estabilidad en el empleo, la selección de personas con rigor y método, la retribución, la descentralización en la toma de decisiones (participación), la formación, la reducción de diferencias entre categorías (reducción del estatus jerárquico) y la información y comunicación.

Además de la elección de las prácticas de recursos humanos adecuadas y el problema de identificación de las medidas de los resultados organizativos a utilizar, otra de las cuestiones que requiere mayor investigación es la identificación de los procesos y elementos mediadores a través de los que la dirección y gestión de recursos humanos influye en los resultados organizativos, es decir qué hay en la denominada “caja negra” de la dirección y gestión de recursos humanos que ayuda a conseguir resultados (Boselie et al., 2005); esto es qué procesos o mecanismos son necesarios para que las prácticas de recursos humanos incidan en el rendimiento de la empresa (Ruiz, 2015).

Esta circunstancia ha llevado a la doctoranda a introducir variables que tengan un efecto mediador para seguir avanzando en el análisis de esa relación. Así, Dyer y Reeves (1995) y Becker y Geart (1996) argumentan que para elaborar nuevas teorías relacionadas con la gestión estratégica de recursos humanos es fundamental descubrir las distintas relaciones de mediación existentes entre las PAR y el desempeño empresarial. Al probar los efectos de mediación en la relación entre las variables, se examinan las causas que

subyacen en dicha relación. Concretamente en esta investigación se ha optado por considerar el compromiso organizativo como variable mediadora entre la PAR y los resultados empresariales.

Hoy en día, en el seno de las organizaciones se está propiciando la reflexión en torno a la importancia de tener trabajadores comprometidos con su proyecto empresarial. De cómo la organización gestione actualmente a sus personas dependerá su resultado futuro. Es por ello por lo que se ve la necesidad de pensar en el desarrollo de políticas y medidas dirigidas a incentivar un compromiso organizacional de carácter efectivo que permita a la organización retener el talento de sus trabajadores (Pons y Ramos, 2010). Así, existen estudios que han relacionado el compromiso organizativo con variables como la estabilidad laboral (Romzek, 1985; Steers, 1997), la autonomía (Bakker et al., 2005) y diferentes prácticas de recursos humanos (Pfeffer, 1994; Walton, 1985).

En este sentido, el compromiso organizativo ha sido asociado a algunos de los principales resultados organizacionales como el desempeño, la satisfacción laboral, el absentismo, las bajas tasas de rotación del personal o la eficacia organizativa (Brooke y Price, 1988; Chang et al., 2007; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer y Allen, 1991) entre otros. También, Allen y Meyer (1990a;1990b), Finegan (2000) y Currie e Irving (2009), relacionaron distintas prácticas de recursos humanos con el tipo de compromiso desarrollado en los miembros de la organización.

Asimismo, otro aspecto a abordar es bajo qué circunstancias la PAR produce resultados empresariales. Así, existen trabajos que consideran que la relación entre la PAR y los resultados depende de una serie de factores contextuales y organizativos, tales como: el enfoque estratégico, el sector de actividad al que pertenece una empresa, la gestión de la calidad, la propiedad del capital, el tamaño... (Jackson y Schuler, 1995; Bayo y Merino, 2002; Zárate, 2012).

Así, en este estudio se tendrá en cuenta las variables moderadoras de tamaño y tipo de empresa.

Tanto la identificación de los sistemas de alto rendimiento (PAR) como su relación con los resultados empresariales han sido objeto de meta análisis y estudios recopilatorios en los últimos años, tanto desde una perspectiva más académica (Boxall, 2012; Combs et al., 2006; Marín-García, 2013), como desde una perspectiva más profesional (Rynes et al., 2002; Stone y Deadrick, 2015). Sin embargo, la PAR no es todavía un cuerpo establecido de teoría, sino un área controvertida y de gran interés por la investigación (Boxall, 2012), por diversas razones:

- ✓ La falta de consenso en la identificación de las prácticas de recursos humanos que conforman la PAR.

- ✓ La existencia de datos dispares sobre el efecto de la PAR en el rendimiento de las empresas, debido a la falta de consenso sobre los indicadores de rendimiento empresarial empleados, que generan dudas sobre la relación de causalidad entre el uso de la PAR y los resultados empresariales.

Por lo tanto, se pretende que los resultados obtenidos en el trabajo empírico constituyan una aportación tanto teórica como empírica a las investigaciones existentes en este campo de estudio, e igualmente que sea un instrumento de orientación y ayuda para los responsables de gestión de personas de las empresas vascas, con el fin de que les facilite su gestión en la toma de decisiones y mejoren los resultados empresariales de sus organizaciones. Todo esto contribuirá a buscar explicaciones teóricas que ayuden a comprender los mecanismos que en la realidad operan en esta relación PAR-resultados.

Así, con esta investigación se persigue dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿La aplicación de la PAR está vinculada a la obtención de resultados empresariales?
- ✓ ¿Qué prácticas concretas de recursos humanos conforman un sistema de prácticas de alto rendimiento?
- ✓ ¿Es el compromiso organizativo un mecanismo que explica la relación PAR-resultados organizacionales?
- ✓ ¿En qué circunstancias las prácticas de alto rendimiento generan resultados organizacionales? En concreto, ¿es el tamaño de la empresa una variable que modifica la relación PAR-resultados organizacionales?
- ✓ ¿El efecto del compromiso organizativo sobre la relación PAR-resultados organizacionales, se produce de manera diferente en función del tipo de organización que aplique las prácticas de alto rendimiento?

Todo esto nos lleva a plantear los objetivos que se detallan en el siguiente apartado.

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN: GENERALES Y ESPECIFICOS

El objetivo central de esta investigación es analizar y comprobar en qué contexto y bajo qué procesos o mecanismos las prácticas de recursos humanos denominadas de alto rendimiento (PAR) influyen en los resultados empresariales de las empresas de 50 o más trabajadores de la Comunidad Autónoma Vasca (CAPV).

Para poder alcanzar el objetivo general del estudio, será necesaria la consecución de los objetivos específicos (OE) que se citan a continuación:

- ✓ **OE 1:** Delimitar el concepto de la PAR y las dimensiones que lo configuran.

- ✓ **OE2:** Determinar si la utilización de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (PAR) por parte de la empresa ayuda a ésta a obtener resultados empresariales. De esta manera, se pretende analizar si prácticas como la seguridad en el empleo, la contratación selectiva, la descentralización en la toma de decisiones, la retribución, la estabilidad laboral, la formación extensiva, la reducción de diferencias de estatus y la comunicación e información ayudan a la empresa a obtener resultados a nivel organizacional como el crecimiento de beneficios, crecimiento de las ventas, el crecimiento de cuota de mercado y la rentabilidad económica.

- ✓ **OE3:** Explicar cómo se produce el efecto PAR-resultados. En concreto se plantea el papel mediador que puede ejercer el compromiso organizativo en la relación que las prácticas de alto rendimiento tiene en los resultados organizacionales en las empresa vasca.

- ✓ **OE4:** Identificar en que situaciones se produce el efecto PAR-resultados. Para ello se estudia el papel moderador de la variable tamaño de empresa en esta relación.

- ✓ **OE5:** Dado el carácter cooperativo de Mondragon Unibertsitatea, el último objetivo se centra en verificar si el efecto mediador del compromiso organizativo se produce de manera diferente en distintas tipologías de empresas.

1.3. ESTRUCTURA DE LA TESIS

La presente tesis doctoral se divide en siete capítulos. A continuación se presenta su estructura y contenido.

En el primer capítulo introductorio se expone el tema a tratar, se justifica su elección y se presentan los objetivos a alcanzar. Se finaliza explicando la estructura de la tesis a desarrollar.

En los siguientes dos capítulos se establece el marco conceptual sobre los temas principales de este estudio. De esta manera, en el capítulo dos se aborda los sistemas de Prácticas de recursos humanos de Alto Rendimiento (PAR), mientras que el tercer capítulo se centra en la revisión del compromiso organizativo; recogiendo así, las bases teóricas en las que se sustentará la presente investigación.

En el cuarto capítulo se presenta el modelo de investigación propuesto y se formulan y justifican las hipótesis a contrastar, esto es, se plantea el modelo de investigación que va a constar de ocho hipótesis y sus correspondientes justificaciones.

Posteriormente se aborda el desarrollo de la investigación empírica. Así, este trabajo plantea observar las variables y medir su influencia en su estado natural, por lo que el método de investigación a emplear será el trabajo de campo y en consecuencia la información será obtenida a través de un cuestionario. En este sentido, la investigación será de carácter cuantitativa, con un enfoque causal, donde la doctoranda se propone estudiar la relación entre las variables, optándose por modelos de ecuaciones estructurales ya que son una técnica de análisis multivalente que se caracteriza por estimar relaciones de dependencia múltiple y cruzada.

En el quinto capítulo se explica la metodología a seguir en esta investigación. A continuación, en el capítulo sexto se recogen el análisis y los resultados de la investigación.

Finalmente, en el capítulo siete se presentan las principales conclusiones de la investigación y las limitaciones que se han encontrado. Asimismo, se establecen las líneas de investigación futuras.

Al final de la tesis junto con la bibliografía, se incluyen los anexos en los que se muestra la documentación empleada en el trabajo de campo: el cuestionario y la carta de presentación utilizada en la investigación.

CAPÍTULO 2

SISTEMAS DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE
ALTO RENDIMIENTO

2. SISTEMAS DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO RENDIMIENTO

Este capítulo, junto con el siguiente constituye el marco teórico de la presente investigación. Se inicia este apartado con una breve descripción sobre la evolución que se ha dado en la dirección de recursos humanos, para posteriormente definir, analizar y contextualizar las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento (PAR). Se concluirá con la revisión teórica de las siete prácticas de alto rendimiento del modelo Pfeffer.

Todo ello, permitirá encontrar una justificación teórica que permita construir un modelo, el cual será objeto de contrastación en el estudio empírico.

2.1. EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La literatura existente tiende a marcar tres etapas para clasificar la evolución de la dirección de los recursos humanos: administración de personal, dirección de recursos humanos y dirección estratégica de recursos humanos (Peña, 2009).

La administración de personal tiene su origen a principios del siglo XX, originado por el aumento del tamaño y complejidad de las empresas. En esta etapa las principales funciones eran administrativas (Torrington, 1989). Sin embargo, la dirección de recursos humanos se considera un concepto más amplio ya que en él subyace la idea de conseguir una ventaja competitiva a través del compromiso y las capacidades de los trabajadores, puesto que se consideran los principales activos de cualquier empresa (Pfeffer, 1994, 1998).

Mabey y Salaman (1995), Storey (1995) y Guest (1997) identifican las diferencias más significativas entre ambos conceptos. Consideran que la administración de personal se dirige al personal no directivo. En cambio, en la dirección de recursos humanos el personal directivo asume mayor responsabilidad sobre los empleados, ocupándose la dirección intermedia de la gestión de los trabajadores. En este sentido, la dirección de recursos humanos defiende de manera más clara la integración de las prácticas de recursos humanos en sistemas.

Delery y Doty (1996) afirman que la dirección estratégica de recursos humanos surge de la intención por parte de los investigadores de demostrar la relación existente entre las distintas prácticas de recursos humanos y el rendimiento empresarial. En esta línea, Chen y Huang (2009) indican que las prácticas estratégicas de recursos humanos están relacionadas, teórica o empíricamente, con el rendimiento global de la organización.

Del estudio y contextualización de la dirección estratégica de recursos humanos, han surgido diferentes puntos de vista. No obstante, con el transcurso del tiempo y la

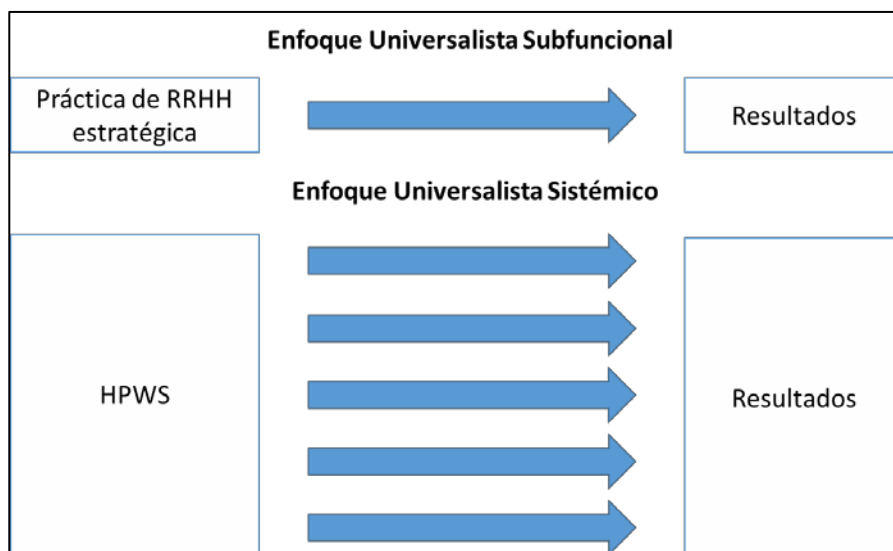
coherencia investigadora han agrupado tales puntos de vista, en las denominadas actualmente perspectivas o modelos de Dirección Estratégica de Recurso Humanos.

De esta forma, Delery y Doty (1996) y McMahan et. al. (1999) clasifican estos enfoques o aproximaciones en tres grupos (enfoque universalista, enfoque contingente y enfoque configuracional). Posteriormente, surge el enfoque contextual como respuesta a las limitaciones de los otros enfoques (Martin et al. 2004).

2.1.1. ENFOQUE UNIVERSALISTA

EL enfoque universalista (véase Ilustración 2.1), reconoce la existencia de prácticas de recursos humanos universalmente válidas, que independientemente de circunstancias internas o externas, afectarán positivamente a los resultados empresariales. Este enfoque argumenta que hay una serie de “mejores prácticas de recursos humanos” que son efectivas en múltiples contextos organizativos independientemente de las contingencias de la situación (Delery y Doty, 1996; Pfeffer, 1998; Yang, 2005) y que tendrán un efecto positivo en el rendimiento de la organización independientemente de la estrategia corporativa utilizada y de que estén, o no alineadas con otras prácticas de recursos humanos (Becker y Gerhart, 1996; Delery y Doty, 1996; Martín et al., 2004).

Ilustración 2.1. Enfoque Universalista



Fuente: Martín et al. (2004).

Dentro de este enfoque, se considera importante realizar una división, distinguiendo entre trabajos que consideran prácticas de recursos humanos individuales (enfoque universalista subfuncional) y aquellos que consideran sistemas o conjuntos de prácticas de recursos humanos (enfoque universalista sistémico), pero sin establecer relaciones entre ellas (Osterman, 1994; Pfeffer, 1994). A finales de los 90 comienza la recomendación de aplicar prácticas de manera conjunta y coherentes entre sí, con el objetivo de incidir de forma más acusada en el rendimiento organizativo (Pfeffer, 1998)

El enfoque universalista, se asocia al término “mejores prácticas”, basado en una serie de fundamentos (Khatri, 2000):

- ✓ Existe una relación lineal entre determinadas prácticas o sistemas de prácticas de recursos humanos y resultados.
- ✓ Estas “mejores prácticas” son universalmente aplicables y exitosas.
- ✓ Los resultados pueden medirse utilizando indicadores financieros, cuota de mercado y volumen de ventas.

Estas prácticas se suelen denominar también “mejores prácticas” (Pfeffer, 1994), “prácticas o sistemas de alto rendimiento” (Huselid, 1995), “prácticas progresivas de recursos humanos (Ichniowski *et al.*, 1997), “sistemas de compromiso” (Walton, 1985) o “sistemas innovadores de recursos humanos” (Ichniowski *et. al.* ; 1997; Ichniowski y Shaw, 1999).

Además, esta perspectiva universalista hace referencia a la idea de que todas las empresas pueden y deberían adoptar un conjunto de prácticas de recursos humanos para lograr beneficios. En este enfoque subyace una clara orientación normativa, ya que trata de prescribir cuáles son las mejores prácticas que toda empresa debe aplicar. Por lo tanto, el enfoque universalista tiene su sustento científico en las teorías denominadas como normativas por Guest (1997). Estas teorías, asumen que existe un cuerpo de conocimiento lo suficientemente amplio, a partir del cual se enumeran una serie de “mejores prácticas” a prescribir. La hipótesis central es que si un conjunto de prácticas integradas de gestión de recursos humanos es aplicado, y éste es capaz de conseguir altos niveles de compromiso, calidad y flexibilidad, se convertirá en mejores resultados en el ámbito empresarial, independientemente del contexto en el que se aplique. Algunos autores de referencia de estas teorías son Guest (1997), Walton (1985) y Pfeffer (1994, 1998).

Los trabajos básicos de Pfeffer (1994, 1998), establecieron los cimientos del planteamiento universalista (Marchington y Grugulis, 2000), que ha ido tomando cuerpo fundamentalmente con las aportaciones procedentes de investigadores americanos (Arthur, 1994; Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996; Huselid y Becker, 1996; Youndt *et al.*, 1996; Ichniowski *et al.*, 1996 y 1997) y también por estudios procedentes de Gran Bretaña (Wood, 1999; Patterson *et al.*, 1997; Wood y Menezes, 1998).

Una referencia a destacar de esta perspectiva es la aportación realizada por Pfeffer (1994, 1998). En estos trabajos, afirma que determinadas prácticas de recursos humanos repercuten positivamente sobre los resultados de la empresa. Además, se considera la necesidad de que la Dirección general reconozca la trascendencia de la Dirección de Recursos humanos para garantizar el éxito empresarial. Así, aquellas empresas que

reconozcan la importancia de los recursos humanos aplicarán en mayor medida estas prácticas y obtendrán mejores resultados. Pfeffer (1998), propone las siguientes “mejores prácticas”:

- ✓ Seguridad en el empleo.
- ✓ Selección rigurosa.
- ✓ Compensación elevada vinculada a los resultados empresariales.
- ✓ Equipos autogestionados y descentralización en la toma de decisiones.
- ✓ Amplia formación.
- ✓ Reducción de diferencias de estatus y barreras.
- ✓ Información compartida por toda la organización.

Sin embargo, no existe un pleno acuerdo acerca de cuáles son esas mejores prácticas que conducen al éxito (Ferris et al., 1999; Roche, 1999). De hecho esta es una de las críticas que recibe este planteamiento ya que dificulta la generalización de los resultados obtenidos en los estudios (Becker y Gerhart, 1996).

Críticas al enfoque universalista

Este enfoque no está exento de críticas, poniéndose el énfasis en que los resultados obtenidos en las investigaciones son muy heterogéneos, algunos contrastan el efecto universalista de las mejores prácticas, otros sólo lo contrastan parcialmente, encontrando que sólo algunas de las prácticas consideradas presentan efectos significativos sobre los resultados. Mientras que en otros trabajos no se demuestra que el uso de prácticas universalistas tenga un efecto positivo en los resultados de la organización (Sanz et al., 2002). Esto lleva a considerar que el planteamiento del modelo universalista puede fallar, y si sus principios son o no aceptados. Por lo tanto, a pesar de que un número amplio de autores se posiciona a favor de este enfoque, existen estudios, que reflejan cierta disparidad de resultados, por lo que sigue siendo necesaria la aportación de nuevas evidencias empíricas sobre este objeto de estudio.

Según Zárata (2012), siguiendo la argumentación de este enfoque teórico, la PAR se podría considerar como principios universales de gestión de personas de aplicación a todo tipo de empresas, independientemente de su sector, tamaño u orientación estratégica. Sin embargo, una de las principales críticas realizadas a los estudios que analizan la relación entre la PAR y resultados empresariales desde este enfoque, es la falta de una homogeneidad clara a la hora de considerar qué grupo de prácticas constituyen las mejores PAR (Becker y Gerhart, 1996).

Otras críticas surgen de la consideración como prácticas de aplicación universal de principios que han sido contrastados en ámbitos muy específicos. Esto es, algunos defensores del universalismo definen sus mejores prácticas a partir de estudios que difícilmente pueden permitir establecer una generalización como la que el modelo

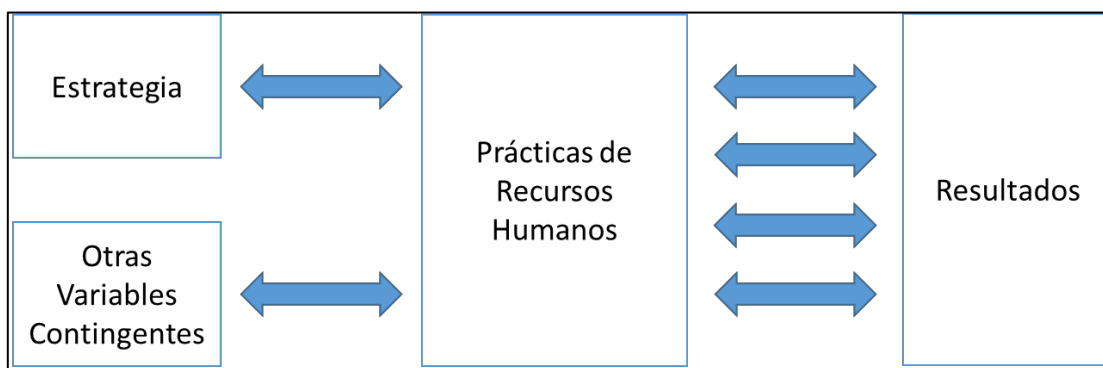
pretende. En opinión de Purcell (1999), la afirmación de que el modelo de las mejores prácticas en la dirección de recursos humanos es universalmente aplicable, conduce a una utopía, ya que en ningún caso se considera los cambios en el mercado de trabajo y sociedad. Por ello, afirma que no existe conexión directa entre las prácticas de recursos humanos y los resultados, ya que en la consecución de los mismos intervienen otra serie de variables, como las que se presentan bajo el enfoque contingente, tal y como se indica más adelante.

Paralelamente, por un lado, Bonache y Cabrera (2002), también señalan algunas limitaciones que consideran esenciales. Por un lado, consideran que los resultados obtenidos son heterogéneos, basándose en trabajos que apoyan esta hipótesis (Huselid, 1995). Por otro lado, no existe un consenso claro en cuánto qué actividades han de considerarse como mejores prácticas. De hecho, Pfeffer (1994, 1998) en su primer trabajo incluye dieciséis y posteriormente las reduce a siete. Además, considera que existe un problema de causalidad inversa, ya que el planteamiento universalista destaca la influencia de las prácticas de recursos humanos en los resultados, no considerando la posibilidad de que la obtención de los resultados sea el detonante de la utilización de dichas prácticas.

2.1.2. ENFOQUE CONTINGENTE

El enfoque contingente incorpora el concepto de interacción frente al de las relaciones lineales de la perspectiva universalista. Este enfoque sostiene, que los efectos de las prácticas de recursos humanos en los resultados empresariales están condicionados por determinadas variables de contingencia (véase Ilustración 2.2).

Ilustración 2.2. Enfoque Contingente



Fuente: Martín et al. (2004).

Tal y como señala Sánchez (2001) basándose en la revisión de numerosos estudios, el enfoque contingente sostiene que la relación PAR-resultados se encuentra impulsada por una serie de variables de contingencia entre las que destaca:

- ✓ Etapas del ciclo de vida de la organización (Buller y Napier, 1993).

- ✓ Estructura organizativa, ya que las distintas estructuras organizativas tienen distintas implicaciones en la gestión de las personas (Jackson y Schuler, 1995).
- ✓ Estrategia empresarial considerada como el principal factor de contingencia (Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987)
- ✓ Entorno competitivo, tecnológico o laboral (Schuler y Walker, 1990; Boxal, 1998).

De acuerdo con Zárate (2012), los defensores de este enfoque parten de la premisa de que la validez y la aplicación eficaz de las prácticas no son generalizables a todas las circunstancias, dado que en las relaciones con los resultados intervienen variables que alteran los efectos originales. Al igual que en el enfoque universal, la heterogeneidad es la nota predominante y entre las relaciones de contingencia más estudiadas (Lertxundi et al., 2010) se observan la estrategia de forma destacada y las variables organizativas tales como el tamaño, la tecnología, la cultura organizativa, o la estructura.

Uno de los factores de contingencia que más se ha citado por la literatura de recursos humanos es la estrategia de la empresa, (Arthur, 1992; Delery y Doty, 1996; Youndt et al., 1996; Becker y Gerhart, 1996; Gómez-Mejía et al., 2008; Wright et al., 1998; Ordiz, 2002; Lepak et al., 2007), aunque también se tienen en cuenta factores como la tipología del capital humano que tenga la empresa (Lepak y Snell, 1999; Lepak et al., 2007); la orientación al mercado exhibida por la empresa (Harris y Ogbonna, 2001); el entorno (Gómez-Mejía et al., 2008; Ordiz, 2002; Ordiz y Fernández, 2005); las características organizativas (Gómez-Mejía et al., 2008); la existencia de sistemas de gestión participativos (Wright et al., 1999); el tamaño (Youndt et al., 1996; Bayo y Merino, 2002; Ordiz, 2002); la cultura y estilo de dirección (Ordiz, 2002); la tecnología (Larrazza et al., 2006); la configuración estratégica previa de la gestión de recursos humanos o el apoyo de la dirección general a la gestión de recursos humanos y la involucración de los directores de recursos humanos en la toma de decisiones estratégicas (Sheppeck y Militello, 2000; Wright et al., 1998).

Tal y como se ha indicado, a pesar de que la estrategia es uno de los factores más estudiados, existen otros factores que pueden condicionar el efecto de las prácticas de recursos humanos en los resultados empresariales. Entre ellos, los que han sido objeto de investigación en mayor medida por diferentes autores son: la estrategia, sector de actividad, gestión de la calidad, inversión en marketing, propiedad de capital, niveles de exportación y tamaño.

Críticas al enfoque contingente

El enfoque contingente debido a la incorporación del análisis de factores del contexto empresarial y otras variables de gestión, es una aproximación más completa que la perspectiva universalista, aunque no está exento de críticas y limitaciones

En primer lugar, con carácter general únicamente se ha incluido la estrategia de negocio, sin considerar que la relación entre ésta y los resultados no tiene un fundamento teórico sólido, ya que una empresa puede competir en costes para un producto y vía diferenciación para otro. Por este motivo, fundamentar la Dirección de Recursos humanos en la estrategia puede no tener una justificación lo suficientemente firme (Tyson, 1997). Esta circunstancia hace que, tal vez, el éxito de las prácticas de recursos humanos, más que del ajuste entre las mismas y la estrategia de negocio, esté condicionado a la integración de la Dirección de Recursos humanos en el proceso de planificación e implantación estratégica, como garantía del ajuste entre la gestión de recursos humanos y las necesidades estratégicas de la empresa.

En segundo lugar, en línea con lo anteriormente expuesto, Chadwick y Capelli (1999), consideran como una limitación importante el hecho de tener que asumir tipologías estratégicas para la realización de los trabajos y que la estrategia competitiva que desarrollan las empresas puede ser distinta en función del producto o del mercado.

Finalmente, estos modelos de ajuste han encontrado un débil soporte empírico dentro de la literatura (Wright y McMahan, 1992; Dyer y Reeves, 1995). Purcell (1999), concretamente, apunta como otra posible limitación de este enfoque la dificultad para incorporar en los modelos todas las variables de contingencia que condicionen el éxito de las políticas de personal aplicadas. De hecho, si bien se reconoce que existe un amplio número de variables internas y externas que condicionan la efectividad de la Dirección de Recursos humanos, con carácter general la investigación empírica ha considerado fundamentalmente la estrategia de negocio, ignorando otras variables –comercialización o financiación que puedan esconder las interacciones que se producen entre las prácticas de recursos humanos y los resultados (Cano y Céspedes, 2003). Así mismo, existen limitaciones en cuanto a la operacionalización de dichas contingencias en los modelos propuestos, circunstancia que puede ser una de las causas determinantes de la falta de evidencia empírica del mismo. Por último, esta falta de contraste empírico, puede deberse, a su vez, al lapso temporal existente entre la aplicación de estas prácticas y su materialización efectiva en mejores resultados.

En general, aunque las investigaciones realizadas proporcionan evidencia de que existe una relación entre la PAR y la estrategia que adoptan las empresas, los resultados obtenidos se contradicen y no permiten obtener conclusiones definitivas sobre si los modelos contingentes desarrollados son de aplicación práctica en las empresas, ya que

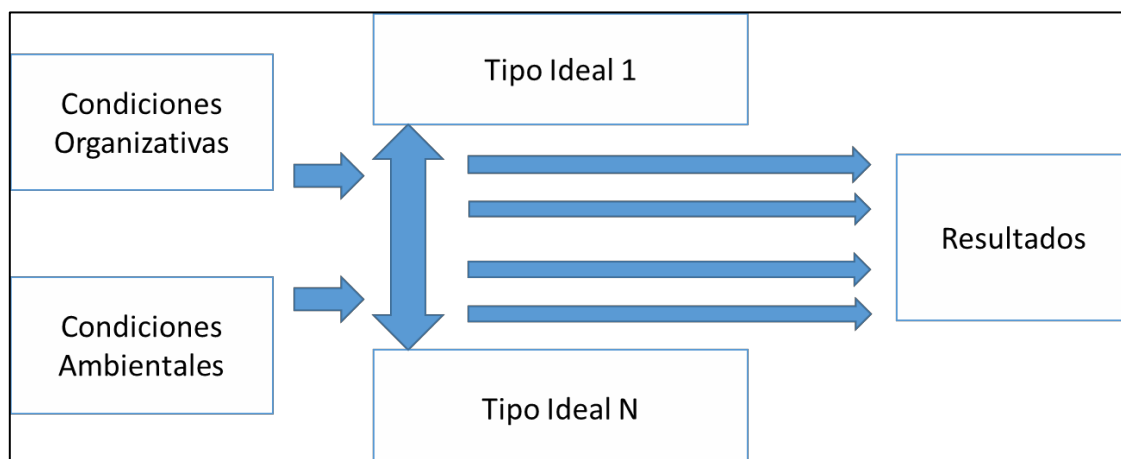
no aclaran cuales son las mejores combinaciones de PAR (Dyer y Reeves, 1995; Lepak y Snell, 2002).

2.1.3. ENFOQUE CONFIGURACIONAL.

El enfoque configuracional hace referencia a la necesidad de integración y coherencia entre las distintas prácticas de recursos humanos aplicadas –ajuste interno, así como a la necesidad de adaptar las mismas a una serie de aspectos organizativos –ajuste externo. Esto es, este enfoque propone dos tipos de ajustes, por un lado uno interno donde las prácticas de recursos humanos deben ser coherentes entre sí, y por otro lado, estas prácticas se deben adecuar al conjunto de características organizativa (Delery y Doty, 1996). La base teórica de este enfoque gira en torno a la Teoría de Recursos y Capacidades, reconociendo que la aplicación de sistemas ideales de recursos humanos tiene un carácter sinérgico sobre los resultados y que se conseguirá una ventaja competitiva fundamentada en variables difíciles de imitar por parte de los competidores. Wright y McMahan (1992), señalan que ésta es la aproximación más adecuada para el estudio de la influencia de la gestión de recursos humanos en los resultados, afirmando que para que se produzca un aumento de los resultados, debe existir un alto grado de ajuste tanto horizontal, entre las distintas prácticas de recursos humanos, como vertical, con las condiciones organizativas y ambientales.

Este enfoque supone un avance respecto de la anterior aproximación, ya que se sigue reconociendo la necesidad de adecuar las prácticas de recursos humanos a una serie de variables del contexto empresarial pero, a su vez, reconocen la necesidad de ajustar internamente las prácticas de recursos adoptadas por la empresa. Es el ajuste interno el rasgo diferenciador de este enfoque, frente a la aproximación contingente (véase Ilustración 2.3).

Ilustración 2.3. Enfoque Configuracional



Fuente: Martín et al. (2004).

Siguiendo a Zárate (2012), este enfoque defiende que distintas configuraciones pueden producir idénticos resultados si son igual de eficientes). Estas configuraciones son tipos

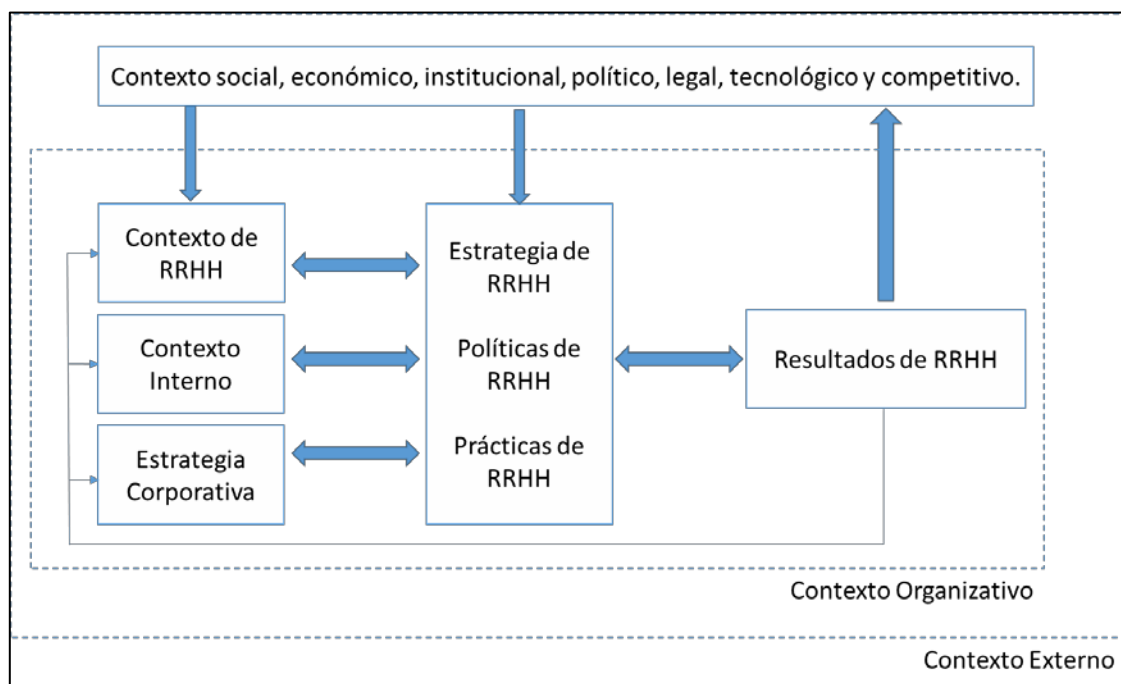
ideales de constructos teóricos más que fenómenos empíricos observables (Doty y Glick, 1994) y con ello se pretende identificar sistemas que permitan maximizar los resultados. Además del ajuste vertical con la estrategia de la empresa, resulta necesario que exista también un ajuste horizontal entre las propias prácticas (Wrigh y McMahan, 1992).

El enfoque configurativo está basado en investigaciones de grupos homogéneos de empresas y en sistemas ideales de prácticas, incorporando el principio de equifinalidad, proponiendo que existen múltiples configuraciones únicas de factores relevantes que pueden proporcionar el máximo desempeño, es decir, con diferentes configuraciones de prácticas se pueden obtener mejores resultados (Delery y Doty, 1996; Martin et al., 2004; Peña, 2009).

2.1.4. ENFOQUE CONTEXTUAL

La perspectiva contextual viene determinada por la vinculación del sistema de recursos humanos y su contexto (véase Ilustración 2.4). Este enfoque contribuye a la construcción de un modelo de dirección estratégica de los recursos humanos con un análisis de su dimensión social. Esta dimensión se presenta integrada en la realidad en la que se desenvuelve, que no se considera como una variable de contingencia, sino como un marco contextual. La autonomía estratégica debe matizarse con el análisis de aspectos institucionales, políticas gubernamentales y sindicales, o la integración de las organizaciones en el entorno social y cultural en el que se desenvuelve. Este nuevo enfoque considera también la importancia de los efectos de las políticas de recursos humanos sobre la sociedad en la que se toman, y no solo sobre el desempeño organizativo y el interior de la organización (Martín et. al. 2004).

Ilustración 2.4. Enfoque Contextual



Fuente: Martín et al. (2004).

La aportación fundamental de este enfoque se encuentra en la reconsideración de la relación entre la función de recursos humanos y su contexto (Brewster, 1999). Mientras que las perspectivas anteriores consideraban al entorno como una variable de contingencia, el enfoque contextual propone una explicación que excede del nivel organizativo e integra al sistema de recursos humanos en el entorno con el que interacciona, que en definitiva condiciona y es condicionado por las políticas empresariales. El enfoque contextual incluye aspectos no tenidos en cuenta en los anteriores enfoques, como condiciones sociales, legales, administrativas o relaciones con organismos externos a la empresa (Guest, 1990; Brewster y Bournois, 1991; Brewster, 1999; Martín et al., 2004).

Esta reconsideración de la naturaleza de la dirección estratégica de recursos humanos influyen en la posición de esta función en el interior de la empresa, puesto que deja de ser una función de responsabilidad exclusiva de los especialistas de personal, a extenderse al resto de directivos, especialmente de línea (Brewster y Hoogendoorn, 1992, Brewster y Söderström, 1994; Brewster et al., 1997; Martín et al., 2004)

En la actualidad los trabajos de investigación en el campo de dirección de recursos humanos, además de centrarse en comprobar si los sistemas de prácticas de recursos humanos (PAR) afectan al rendimiento organizativo, también consideran el proceso a través del cual se produce esta relación. Con esta finalidad, se incorporan a los modelos de investigación variables mediadoras que ayudan a comprender como la aplicación de la PAR influyen positivamente en los resultados de la empresa (Ruiz, 2015).

2.2. LOS RECURSOS HUMANOS COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA: TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

La teoría de recursos y capacidades centra su atención en el análisis de los recursos y capacidades que la organización posee y que le pueden llevar a alcanzar una ventaja competitiva (Lado y Wilson, 1994). Este enfoque considera que las empresas más rentables son aquellas que poseen recursos o capacidades internas superiores al resto de sus competidores (Barney, 1991). Sin embargo, los recursos y capacidades no están al alcance de todas las empresas en las mismas condiciones, surgiendo así los dos aspectos básicos de esta teoría. Por una lado, la heterogeneidad refiriéndose tanto a los distintos recursos y capacidades que tiene la empresa como a sus características. Y por otro, lado a la inmovilidad, es decir, a la incapacidad de las empresas competidoras para obtener recursos de otras empresas (Barney, 1991).

Un aspecto clave de la Teoría de Recursos y Capacidades es que esa ventaja competitiva se mantenga de manera sostenida. Así, para Barney (1991), una empresa alcanzará una ventaja competitiva cuando esté implementando una estrategia de creación de valor que al mismo tiempo no está siendo implementada por los competidores actuales o

potenciales. Por lo tanto, la ventaja competitiva será sostenida en el tiempo después de que los esfuerzos para replicar dicha ventaja por parte de los competidores haya finalizado (Barney, 1991).

De este modo, para generar ventaja competitiva los recursos y capacidades de la empresa deberán ser escasos y relevantes, es decir, que los competidores no los puedan adquirir fácilmente y que sean útiles para el sector donde compite la organización. En cambio, para que esta ventaja competitiva se mantenga en el tiempo los recursos y capacidades de la empresa deberán poseer una serie de características como son la durabilidad, que sean difícilmente transferibles, inimitables, insustituibles y que se puedan complementar con otros recursos y capacidades que la empresa posea (Huerta et al., 2004; Guerras y Navas, 2015).

Así, los resultados de la empresa estarán más relacionados con la disposición de recursos valiosos, escasos y difíciles de ser imitados o sustituidos por la competencia, que por la posición competitiva que tenga en su sector de actividad (Barney, 1991).

En este sentido, existen trabajos que establecen que los recursos humanos cumplen con las características mencionadas previamente, para ser una fuente de ventaja competitiva para la empresa (Becker y Gerhart, 1996; Kamoche, 1996; Barney y Wright, 1998).

De esta forma, para que los recursos humanos sean fuente de ventaja competitiva deberán ser escasos y relevantes (Ordiz y Avellana, 2002). En un primer momento, puede parecer que los recursos humanos no son un recurso escaso y que el mercado laboral cuenta con un gran stock de personal. Sin embargo, si un determinado puesto de trabajo se diseña de manera que sea imprescindible una contribución individual de carácter superior, el trabajador tendrá la condición de recurso escaso, puesto que la habilidad requerida para este puesto no es común a todos los trabajadores que están disponibles en el mercado de trabajo, en un determinado momento. En cuanto a la relevancia, un recurso será relevante cuanto esté asociado a niveles superiores de resultados (Ruiz, 2015). De esta forma, el aspecto más difícil será poder valorar la contribución de los trabajadores al rendimiento de la empresa (Ordiz y Avella, 2002).

Así, la organización deberá atraer y retener a los individuos con una serie de capacidades superiores al resto y puesto que tanto la oferta de puestos de trabajo como la demanda de mano de obra son variables heterogéneas, se deberán implementar de manera correcta prácticas relacionadas con los procesos de reclutamiento y selección y con los sistemas de evaluación y recompensa de la empresa. De este modo se podrá seleccionar a los trabajadores más valiosos, convirtiendo a estos en un recurso escaso y relevante (Wright et al., 1994).

En este sentido, Boxal (1996) sugiere que la ventaja competitiva proporcionada por parte de los recursos humanos se definirá mediante: el potencial que tenga la empresa para capturar un stock de talento excepcional y entendiendo la dirección de recursos humanos

como una función con causas ambiguas, socialmente complejas y que evoluciona con el aprendizaje, la cooperación y la innovación.

Para conseguir que la ventaja competitiva que aporta el personal de la empresa se mantenga en el tiempo, tal y como se ha visto anteriormente, la organización deberá buscar que sus recursos humanos adquieran las características de durabilidad, difícil transferibilidad, inimitabilidad y no sustituibilidad y que consigan ser complementarios a otros recursos (Wright et al., 1994).

En relación con las características de durabilidad y difícil transferibilidad, la empresa deberá intentar que los recursos humanos que cumplan con la condiciones de escasos y relevantes deseen permanecer en la empresa. Para ello, prácticas relacionadas con una remuneración superior, formación específica, participación en las decisiones o definición abierta de los puestos de trabajo, pueden aumentar el deseo del trabajador por perdurar en la organización (Ruiz, 2015).

Lado y Wilson (1994), proponen que los sistemas de prácticas de recursos humanos aplicados por parte de la empresa, conseguirán que determinados trabajadores de la organización se constituyan como una fuente de ventaja competitiva sostenible, debido en gran medida a la dificultad de imitación por parte de la competencia.

Otra característica que deben tener los recursos para ser una fuente de ventaja competitiva es la apropiabilidad, es decir, la capacidad de la empresa para apropiarse de los beneficios que sus recursos y capacidades generan. Sin embargo, la empresa no puede establecer derechos de propiedad, ya que el propietario de las aptitudes y actitudes del trabajador es el mismo. No obstante, la empresa tiene la opción de integrar las habilidades del individuo en capacidades colectivas o bien vincular las retribuciones a la generación de resultados empresariales (Guerras y Navas, 2015). De esta forma, la competencia también tendrá dificultades a la hora de encontrar capacidades sustitutivas si la empresa basa su ventaja competitiva en estas capacidades.

Por todo lo expuesto, se pueden destacar las principales implicaciones de la Teoría de Recursos y Capacidades en relación con los recursos humanos. Por una parte, el reconocimiento de la importancia de la aplicación de sistemas de prácticas de recursos humanos para aumentar la competitividad de la organización. Y por otra parte, el valor del factor humano para el éxito de la empresa (Hernández y Peña, 2008).

Así, Pfeffer (1994) considera que los trabajadores son el último recurso de ventaja competitiva sostenible ya que las fuentes tradicionales relacionadas con los mercados, el capital financiero y las economías de escala se han visto debilitadas debido a la globalización y cambios del entorno, hasta el punto que, aquellas empresas que deseen tener éxito en un entorno globalizado como el actual deben hacer inversiones adecuadas en recursos humanos con la finalidad de incorporar y formar trabajadores que posean mejores habilidades y capacidades que sus competidores (Pascual, 2013). Así, en gran

medida la adquisición de dichos recursos y, por ende, de sus capacidades; depende del modelo de dirección de recursos humanos que se utilice para gestionarlos (Porter y Stern, 2000).

2.3. SISTEMAS DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO RENDIMIENTO (PAR)

Una de las principales dificultades a la hora de trabajar con el término sistemas de prácticas de alto rendimiento (PAR) es la imposibilidad de encontrar una definición universalmente válida, debido fundamentalmente a su amplia utilización y la gran variedad de terminología utilizada (Boxall y Purcell, 2003; Boxal y Macky, 2009; Mkamwa, 2009). Estas PAR han tenido y siguen teniendo numerosas y diferentes denominaciones tales como prácticas de alta implicación (Lawler, 1992) o compromiso (Arthur, 1992), sistemas o prácticas innovadoras o, sistemas o prácticas sofisticadas (Koch y McGrath, 1996), todas se centran prácticamente en los mismos conceptos básicos, aunque no hay una unanimidad en el término que se utiliza. Por ello, se procede a realizar una revisión de la literatura sobre estos términos.

2.3.1. DEFINICIÓN

Uno de los primeros trabajos en utilizar una terminología específica para estos tipos de prácticas de recursos humanos fue El Departamento del Trabajo de EE.UU (U.S., Department of labour, 1993), que define la PAR como sistemas orientados a conseguir trabajadores que tengan las habilidades, incentivos, información y responsabilidad en la toma de decisiones y orientarlas a aumentar el desempeño de la empresa y facilitar su innovación. Según este Departamento, los sistemas están formados por prácticas que se refuerzan entre sí, creando múltiples vías para desarrollar las habilidades de los trabajadores, alinear los objetivos individuales con los organizacionales y compartir información crucial para resolver problemas.

Appelbaum et al. (2000, p.7), definen la PAR como un sistema que concede a los trabajadores la oportunidad de participar en decisiones sustantivas, fomenta su desarrollo y les incentiva a participar en la toma de decisiones. Por tanto, según estos autores, la PAR requieren tres requisitos básicos:

- a) Los trabajadores deben tener oportunidades efectivas de participar en la toma de decisiones. Esto conlleva un grado de autonomía y control sobre las decisiones que afectan a su trabajo y la existencia de comunicación entre estos trabajadores y el personal externo a sus grupos de trabajo (como otros directivos, expertos, u otros trabajadores).
- b) Los trabajadores deben de tener una serie de cualidades y habilidades propias del trabajo que van a realizar, además de aquellas que les faciliten la resolución de

problemas, coordinación y comunicación con otros trabajadores, habilidad para el trabajo en grupo e, incluso, para realizar actividades como controles de calidad, procesos estadísticos, etc. Esto se consigue a través de la formación y el proceso de selección de personal.

- c) La empresa debe articular unos incentivos para que adquieran y apliquen estas “nuevas” habilidades. Estos incentivos no son sólo dinerarios, como una mayor base salarial, más coberturas médico-sociales, sino también están enfocados a aumentar la confianza y el compromiso, a facilitar el acceso a la formación y el establecimiento de programas para compaginar vida familiar y trabajo y dar oportunidades de promoción.

Otras definiciones destacadas en la literatura son las de los siguientes autores:

- ✓ Pfeffer (1994) define la PAR como aquéllas prácticas de Recursos humanos capaces de generar una forma de trabajo más abierta y comunicativa, provocando en los supervisores un concepto de los trabajadores capaces de aportar ideas y sugerencias, que merece la pena tener en cuenta a la hora de tomar decisiones.
- ✓ MacDuffie (1995, p.198) define la PAR como un grupo de prácticas que actúan sinérgicamente, reforzándose las unas a las otras y requiriendo una elevada coherencia interna para así conseguir su objetivo, esto es, incrementar el compromiso del trabajador con la organización y mejorar la eficiencia organizativa.
- ✓ Guthrie (2001, p.181) define los sistemas de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento como aquellos sistemas de prácticas que otorgan a los empleados las capacidades, la información, la motivación y la libertad de acción necesarias, obteniendo como resultado una fuerza laboral que es fuente de ventaja competitiva.
- ✓ Way (2002, p.765) es más concreto definiendo la PAR como: “un conjunto interrelacionado de prácticas de gestión de recursos humanos que juntas seleccionan, desarrollan y motivan a los trabajadores que poseen habilidades superiores y, además, éstos aplican estas habilidades al trabajo, dando lugar a una mejora de los resultados gracias a esta mejora del rendimiento de la fuerza laboral de la empresa”.
- ✓ Guthrie et al., (2002) definen la PAR, como un conjunto de prácticas que facilitan a los trabajadores la oportunidad, las habilidades y la motivación necesarias para que contribuyan al éxito organizativo en entornos que requieren de mayores niveles de compromiso y participación.
- ✓ Batt (2002, p.587) considera que pese a que los sistemas de “alto desempeño” han sido definidos de muchas formas, estas «definiciones generalmente incluyen la incorporación de personal con gran capacidad, definición de puestos o trabajos que permiten al empleado decidir y usar sus capacidades en colaboración con

otros, una estructura o sistema de incentivos orientado a aumentar la motivación y el compromiso».

Probablemente una de las definiciones más citadas y completa puede ser la dada por Becker y Huselid (1998, p.55), quienes definen la PAR como: “sistemas de trabajo internamente consistentes y externamente alineados (con la estrategia de la empresa) que están pensados para incluir un reclutamiento y proceso de selección riguroso, sistemas de compensación de incentivos contingentes con el desempeño, un desarrollo de la dirección y actividades de formación unidas a las necesidades del negocio y al compromiso significativo del empleado”. Aclaran, además, que un sistema de gestión de recursos humanos consistente y coherente que está enfocado hacia la resolución de problemas y la implementación de la estrategia competitiva de la empresa, es la base para la adquisición, motivación y desarrollo de unos activos intelectuales fundamentales que pueden ser una fuente de ventaja competitiva continua.

Independientemente de la definición y las prácticas que se citan, la idea latente en todas las definiciones de PAR es que este tipo de prácticas están interrelacionadas y se influyen mutuamente, constituyendo un todo cuyos efectos son mayores que la suma de los efectos individuales de cada una de las prácticas (Delery, 1998; Way, 2002; Batt, 2002; Matín-Tapia 2005).

Las definiciones de la PAR se han centrado en recoger cuáles son las prácticas de recursos humanos que deben formar parte de este sistema. Sin embargo, no existe unanimidad de criterio y consenso en la literatura respecto a qué prácticas deben incluirse en un PAR.

Así, la revisión de la literatura sobre prácticas de recursos humanos de alto rendimiento pone de manifiesto la falta de unanimidad en cuanto a qué prácticas se pueden enmarcar dentro de esta denominación genérica (PAR). Por ello, se procederá a la revisión de la literatura de los trabajos más destacados, para identificar qué prácticas se han considerado pertenecientes a un sistema de prácticas de alto rendimiento.

2.3.2. PRÁCTICAS QUE INTEGRAN UN PAR

Las definiciones concretas de PAR no son muy comunes en la literatura. Los estudiosos del tema se han centrado en establecer cuáles son las prácticas de recursos humanos que deben de formar parte de este sistema o conjunto de prácticas que son susceptibles de afectar al desempeño de la empresa. Por ello, a continuación se realizará un repaso de los trabajos más destacados para comprobar qué prácticas habitualmente se han considerado pertenecientes a un sistema de prácticas de alto rendimiento por la literatura.

Por una parte, están aquellos autores que contemplan las prácticas de alto rendimiento como aquellas orientadas a dotar al personal de la discreción y participación en la toma

de decisiones necesarias para conseguir una fuerza laboral más comprometida e implicada con la empresa, lo que puede conducir a conseguir una ventaja competitiva:

“Las prácticas que representan una estrategia de alto compromiso incluyen un conjunto de políticas y procedimientos a todo lo ancho de la organización que afectan al compromiso y motivación del trabajador. Estas incluyen: selección de personal, evaluación del desarrollo, compensación competitiva y equitativa, formación comprensiva y actividades de desarrollo” (Whitener, 2001, pág. 517).

Según Guthrie (2001, p.181) los sistemas de prácticas son los que dan a los empleados las capacidades, información, motivación y libertad de acción necesarias, obteniendo como resultado una fuerza laboral que es fuente de ventaja competitiva.

Way (2002, p.765) es más concreto definiendo la PAR como un conjunto interrelacionado de prácticas de gestión de recursos humanos que juntas seleccionan, desarrollan y motivan a los trabajadores que poseen habilidades superiores y, además, éstos aplican estas habilidades al trabajo, dando lugar a una mejora de los resultados gracias a esta mejora del rendimiento de la fuerza laboral de la empresa.

Por otra parte, otros autores describen los requisitos que deben cumplir las prácticas de recursos humanos para ser consideradas como de alto rendimiento:

Así, para Edwards y Wright (2001) la PAR llevan consigo una combinación de al menos uno de los siguientes elementos:

- ✓ Estructuras para promocionar discreción y autonomía a los empleados, tales como los designados formalmente: equipos de trabajo, círculos de calidad, grupos de resolución de problemas.
- ✓ Sistemas de comunicación que permitan una comunicación hacia arriba, para las sugerencias de los empleados y hacia abajo partiendo de la dirección.
- ✓ Una atención seria para desarrollar las habilidades de los trabajadores.

Según Handel y Gittleman (2004) las prácticas de alto rendimiento deben cumplir algunas especificaciones, tales como, puestos de trabajo más amplio y con un sistema formal de rotación, junto con cierto grado de delegación; trabajadores que participen en la resolución de problemas y toma de decisiones, a través de equipos de trabajo; inversión en formación y sistemas de compensación según las habilidades de los trabajadores, bonificaciones asociadas al desempeño, participación en los beneficios.

Se puede deducir que la PAR exige que los trabajadores participen en algún modo y nivel en la toma de decisiones, que exista cierta flexibilidad en la asignación de las tareas, una compensación ligada al desempeño y una formación intensa del personal de la empresa.

Gran parte de la literatura en esta área se ha dedicado a la búsqueda y constatación de cuáles son realmente las prácticas de recursos humanos que pueden conseguir tener una mayor influencia en el resultado de la empresa y, en lugar de definir el concepto, explican y justifican las prácticas a considerar.

En opinión de Boxall y Purcell (2003) las mejores prácticas son las propuestas por Pfeffer (1994) ya que cumplen los requisitos anteriores y, por lo tanto, se pueden incluir dentro de un sistema de prácticas de trabajo de alto rendimiento. Las siguientes dieciséis prácticas son las prácticas que Pfeffer (1994) calificaba bajo el apelativo de “mejores prácticas”:

- 1) Seguridad en el trabajo.
- 2) Reclutamiento muy selectivo.
- 3) Niveles salariales altos.
- 4) Sistemas de propiedad a disposición del trabajador.
- 5) Sistemas para difundir y compartir información.
- 6) Empowerment y participación de los trabajadores.
- 7) Equipos autogestionados.
- 8) Rediseño del puesto de trabajo.
- 9) Formación y desarrollo de habilidades.
- 10) Rotación y formación en varios puestos de trabajo.
- 11) Paridad e igualdad.
- 12) Máxima reducción de las diferencias de jerarquía en la compensación.
- 13) Promoción interna.
- 14) Perspectiva a largo plazo.
- 15) Medición de las prácticas.
- 16) Filosofía o visión amplia.

Además se pueden destacar los trabajos de Huselid (1995) y Pfeffer (1998) por su importancia y posterior repercusión en la literatura.

En la investigación llevada a cabo por Huselid (1995) se proponen 11 prácticas:

- 1) Selección de personal.
- 2) Evaluación del desempeño del trabajador.
- 3) Diseño del puesto de trabajo.
- 4) Procedimientos para evitar conflictos.
- 5) Valoración de la actitud de los trabajadores.
- 6) Participación en los procesos de dirección y supervisión.
- 7) Procesos para compartir información.
- 8) Intensidad del esfuerzo de reclutamiento.
- 9) Horas de formación.

10) Promoción basada en el mérito.

Posteriormente, Pfeffer (1998) establece 7 prácticas:

- 1) Seguridad en el empleo.
- 2) Contratación selectiva.
- 3) Equipos para la toma de decisiones y descentralización.
- 4) Compensación e incentivos en función del rendimiento.
- 5) Amplia formación.
- 6) Reducción de las diferencias de estatus.
- 7) Procesos para compartir información.

Así, en una revisión realizada por Luna Arocas y Camps (2006) en la que mencionan un estudio realizado por Way (2002) quien comparó las 6 principales investigaciones académicas al respecto (Arthur, 1994; Huselid, 1995, MacDuffie, 1995; Ichniowski et al., 1997; Becker y Huselid 1998; Guthrie, 2001) comprobó que las prácticas de alto rendimiento en las que coincidían estos investigadores eran 6:

- 1) Selección de personal con rigor.
- 2) Retribución alta y condicionada a resultados.
- 3) Reducción de diferencia de categorías.
- 4) Formación amplia.
- 5) Descentralización en la toma de decisiones y trabajo en equipo.
- 6) Información amplia y compartida.

Pfeffer (1998) también coincide con estas, si bien, tal y como se cita previamente, añade una más, la estabilidad en el empleo.

En cualquier caso, las diferentes investigaciones publicadas han incluido distintas prácticas en los sistemas de alto rendimiento, estableciendo sus propios criterios para la elección de las diferentes prácticas a aplicar. En la tabla 1 se expone una recopilación de las prácticas de recursos humanos consideradas como prácticas de alto rendimiento por distintos autores (véase Tabla 2.1).

Tabla 2.1. Prácticas de RR.HH. de los PAR

Autor	Nº prácticas	Prácticas
Arthur (1994)	11	Definición de puestos participación, gestión de conflictos, información, equipos autogestionados, retribución.
Huselid (1995)	11	Selección, Análisis del rendimiento, Compensación, Diseño de puestos, Quejas, Información, Evaluación de la actitud, Participación, Reclutamiento, Formación,

Autor	Nº prácticas	Prácticas
		Promoción
MacDuffie (1995)	10	Equipos autónomos y de resolución de problemas, Participación, Rotación, Descentralización, Reclutamiento y contratación, Compensación, Diferenciación de estatus, Aprendizaje, y Formación
Delaney y Huselid (1996)	4	Participación, Rediseño de puestos, Formación y retribución por incentivos según rendimiento
Applebaum et al. (2000)	3	Participación, Incentivos y Habilidades
Guthrie (2001)	12	Promoción interna y por rendimiento, Retribución por habilidades y grupal, Acciones, Formación trasversal, media recibida y habilidades, Participación, Información, Análisis actitud y Trabajo en equipo.
Batt (2002)	3	Comprobó la relación entre la aplicación de la PAR y la retención de trabajadores.
Guest et al. (2003)	9	Reclutamiento y selección, Formación, Evaluación, Flexibilidad financiera, Diseño de puestos, Comunicación bidireccional, Seguridad y mercado inter-no de trabajo, Estatus y armonización y Calidad.
Stavrou y Brewster (2005)	15	Formación, Acciones, Evaluación, Beneficios, Bonus, Retribución, Responsabilidad, Comunicación sobre estrategia, finanzas, cambios, organización del trabajo, Desarrollo de carreras, Enriquecimiento, Comunicación con la dirección, Outsourcing.
Wang y Zang (2005)	10	Selección, Formación, Evaluación, Promoción, Retribución, Participación, Calidad, D. objetivos, Trabajo en equipo y Cultura.
Combs et al. (2006)	13	Compensación, Formación, Niveles de compensación, Participación, Selección, Promoción, Planificación de RH, Trabajo flexible, Evaluación, Quejas, Trabajo en equipo, Información y Seguridad.
Takeuchi et al. (2007)	6	Selección, Formación, Evaluación del rendimiento, Compensación, Participación, Diseño de puestos.
Kuvaas (2008)	3	Desarrollo de carreras, formación y Evaluación del rendimiento.
Luna-Arocas y Camps (2008)	3	Salario, Enriquecimiento del puesto y Estabilidad laboral.
Zheng et al. (2009)	6	Selección, Retribución por rendimiento, Provisión de beneficios sociales, Formación y desarrollo, Evaluación, Participación.
Takeuchi et al. (2009)	7	Selección, Formación, Evaluación, Compensación, Participación, Diseño y Rotación de puestos.
Qiao et al. (2009)	7	Selección, Promoción interna por méritos, Formación, Equipos de trabajo, Información, Retribución por habilidades, Recompensas grupales.
Luna-Arocas y Camps (2009)	4	Selección, Compensación, Flexibilidad laboral y Formación.
Guthrie et al. (2009)	10	Selección, Promoción, Evaluación, Compensación grupal, Retribución, Formación, Participación, Información, Quejas y Equipos auto-gestionados.
Chen y Wang (2010)	5	Selección, Formación, Equipos de trabajo auto gestionados, Compensación basada en habilidades y conocimientos y Participación.
Luna-Arocas y Camps (2011)	7	Selección, Equipos auto gestionados, Información, Compensación vinculada al rendimiento, Formación,

Autor	Nº prácticas	Prácticas
		Estabilidad y Reducción de estatus.
Luna-Arocas y Camps (2012)	7	Selección, Equipos de trabajo, Comunicación, Compensación, Formación, Estabilidad y Reducción de estatus.
Pascual y Comeche (2015)	3	Contratación, compensación y estabilidad

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que no existe consenso en la literatura sobre la definición y los elementos que pueden formar parte de un PAR, sí se pueden destacar algunas prácticas que son las más repetidas en las investigaciones: promoción basada en el mérito, seguridad en el empleo, procedimientos de selección rigurosos, procedimientos de quejas y comunicación, formación amplia, información, participación en la gestión, evaluación del desempeño del personal, remuneración basada en dicho desempeño, equipos autogestionados y participación en los beneficios organizativos (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1998; Guthrie, 2001; Datta et al., 2005; Zhang y Morris, 2014; Ruiz, 2015).

2.3.3. RELACIÓN ENTRE LAS PAR Y LOS RESULTADOS: EVIDENCIA EMPÍRICA

Una vez realizada la revisión sobre las diferentes prácticas que han formado parte de un sistema de alto rendimiento en la literatura, se procede a la revisión de los trabajos que vinculan estos sistemas de prácticas y los resultados organizativos.

Arthur (1994) basó su investigación en los datos obtenidos en 30 empresas metalúrgicas de Estados Unidos. En este estudio se relaciona de manera positiva los sistemas de prácticas de alto rendimiento con la reducción en el abandono y con una mayor eficiencia de los trabajadores. Posteriormente, determinados trabajos confirmaron estos resultados, validando el vínculo establecido entre los sistemas de prácticas de alto rendimiento y la reducción del abandono.

Yeung y Berman (1997) tras demostrar que las prácticas de recursos humanos influyen en los resultados de la empresa, muestran que, esta relación es más pronunciada en aquellos casos en los que las prácticas de recursos humanos consiguen un mayor compromiso de los trabajadores. A su vez, Hiltrop y Depres (1994) afirman que las prácticas de recursos humanos tienen un impacto positivo en el compromiso organizacional.

Guthrie (2001) estableció sobre una muestra de 164 empresas de Nueva Zelanda, que las organizaciones que utilizan sistemas de recursos humanos de alta implicación mejorarán la capacidad de la empresa para retener al personal y su productividad. Este efecto es más acusado en compañías con poca rotación de empleados.

Batt (2002) utilizó la información obtenida de 270 centros de atención telefónica de Estados Unidos, para relacionar tres índices (nivel de habilidades, diseño de puestos e

índice de incentivos) que definen la utilización de la PAR, con la reducción del abandono y el crecimiento de las ventas.

Luna-Arocas y Camps (2008) encuestaron a 198 trabajadores valencianos para establecer que la PAR tiene un impacto positivo sobre el compromiso del personal lo que hace que se reduzca el abandono. También marcan el efecto mediador que el compromiso tiene en la relación entre la satisfacción laboral y el abandono.

Zheng et al. (2009) establecen su investigación en 74 pequeñas y medianas empresas de China. Demuestran que la PAR está relacionada positivamente con la mejora en las tasas de abandono.

Huselid (1995) establecen su trabajo sobre 968 empresas de Estados Unidos, vinculando la PAR con la mejora de la productividad del personal, lo que a su vez producirá una mejora en los resultados de la empresa. La productividad como medida de resultado de la implantación de un PAR, ha sido analizada en un gran número de trabajos.

MacDuffie (1995) lleva a cabo su estudio en 62 plantas del sector de la automoción en varios países. Así, destaca que los “sistemas de prácticas de recursos humanos innovadoras” están relacionados con un aumento de la productividad y la calidad. Koch y McGrath (1996) determinan sobre una muestra de 319 empresas pertenecientes a varios sectores de Estados Unidos, la influencia positiva que tienen los PAR sobre la productividad de los empleados.

Ichniowski et al. (1997) en su investigación en 36 empresas metalúrgicas de Estados Unidos, constatan que la utilización de sistemas de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento está asociada con el aumento de la productividad del personal y con la calidad de la producción.

Datta et al. (2005) llevan a cabo un estudio sobre 132 empresas de Estados Unidos. Sus hallazgos indican que los sistemas de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento tienen un impacto positivo sobre la productividad, estando influenciada dicha relación por los niveles de capital, crecimiento y diferenciación que tenga la industria en la que la empresa desarrolle su actividad.

Guthrie et al. (2009) utilizan la información recibida de 165 empresas de Irlanda para establecer una relación positiva entre los sistemas de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y el aumento de la productividad del personal y el descenso de los costes laborales.

Stirpe et al. (2014) analizan la información obtenida en 229 empresas británicas de distintos sectores. Con esta investigación demuestran que la PAR incide positivamente a la productividad laboral.

En Michaelis et al. (2015) desarrollan su investigación sobre 68 empresas alemanas, probando que la PAR influye de manera positiva sobre la productividad de los trabajadores y que esta relación está mediada por el intercambio de conocimiento.

Delaney y Huselid (1996) analizan una muestra de 727 empresas de Estados Unidos, para demostrar la influencia positiva que las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento tienen sobre las habilidades y la motivación de los trabajadores. Posteriormente Wright et al. (1999) confirman estos resultados estableciendo su investigación en 38 empresas petroquímicas de Estados Unidos.

Hoque (1999) mediante la información recogida en 209 hoteles del Reino Unido, vincula el nivel en la utilización de los sistemas de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento con los resultados empresariales. Este vínculo es más fuerte para las organizaciones que desarrollan una estrategia de calidad.

Fey et al. (2000) llevan a cabo su estudio en 101 empresas rusas, demostrando como las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento repercuten en los resultados de los recursos humanos y en los resultados organizativos. En estos últimos, la influencia es tanto directa, como indirecta a través de los resultados de los recursos humanos.

Laursen (2002) analiza en su investigación 726 empresas danesas y establece como las “nuevas prácticas” de recursos humanos tienen un impacto positivo sobre la innovación de la organización. Estudios posteriores validan los resultados de este trabajo. Así, Chen y Huang (2009) analizaron 146 organizaciones de Taiwán, vinculando la PAR y el rendimiento innovador de la organización. Además, encuentran que esta relación está mediada por la capacidad de gestión del conocimiento que posea la empresa. También, Chen y Wang (2010) en su estudio en 164 empresas chinas confirman que la PAR tienen una influencia positiva en las capacidades de innovación de la empresa, facilitando que la organización desarrolle una ventaja competitiva basada en la innovación. Esta relación se encuentra mediada por el capital organizativo y por el capital relacional.

Bae et al. (2003) llevan a cabo un estudio sobre 680 empresas en Taiwán, Corea, Singapur y Tailandia. Establecen en su investigación como la aplicación de un sistema de prácticas de recursos humanos tiene un efecto positivo sobre el rendimiento organizativo.

Guest et al. (2003) analizan 366 empresas del Reino Unido, para vincular los PAR con un menor nivel de rotación y una mayor rentabilidad de la empresa.

Combs et al. (2006) realizan un meta-análisis basado en 92 investigaciones previas sobre prácticas de recursos humanos, para confirmar la relación entre los PAR y el rendimiento organizativo.

Takeuchi et al. (2007) utilizan la información recogida en 76 establecimientos de 56 empresas de Japón. Estos autores sostienen que los PAR generan un alto nivel de capital

humano colectivo y fomentan el intercambio social dentro de la organización y que estas variables se relacionan positivamente con el desempeño organizativo. También sostienen que estas dos últimas variables median la relación entre los PAR y el rendimiento general de la empresa.

Kuvaas (2008) en su investigación en 64 bancos noruegos, encuentra una relación positiva y significativa entre los PAR y el rendimiento de los trabajadores.

Takeuchi et al. (2009) llevan a cabo una investigación en 76 empresas japonesas, llegando a la conclusión de que los PAR están relacionados con niveles superiores de satisfacción laboral y compromiso por parte de los empleados. El clima laboral ejerce un papel de mediación en esta relación.

Camps y Luna-Arocas (2012) analizan 163 empresas de España para determinar cómo los PAR ejercen una influencia positiva sobre el rendimiento organizativo y que esta relación está mediada por la capacidad de aprendizaje de la empresa.

Shih et al. (2013) investigan 49 multinacionales de Taiwán que operan en China. De este modo, relacionan positivamente los PAR con el desempeño laboral y esta relación estará mediada parcialmente por el contrato psicológico relacional y por la participación de los trabajadores.

Zhang et al. (2014) utilizan la información obtenida de 700 empleados de empresas chinas, para probar la relación positiva que existe entre los PAR y la satisfacción y el comportamiento organizativo de los empleados.

Zhang y Morris (2014), estudian 168 empresas de varios sectores de China entre los años 2008 y 2009. Encuentran una relación positiva y significativa entre los PAR y los resultados organizativos, destacando el papel de mediación ejercido por los resultados relacionados con los recursos humanos.

Arefin et al. (2015) basan su investigación en las 247 respuestas obtenidas en empresas del sector farmacéutico en Bangladés. Los resultados confirman que los PAR mejoran el comportamiento proactivo de los trabajadores y esta relación está mediada por el empowerment del personal.

Jiang y Liu (2015), en base a una revisión de trabajos anteriores, establecen la influencia positiva que ejercen los PAR en la efectividad de la empresa y que esta influencia se produce a través del capital social.

Pascual y Comeche (2015) analizan 78 pequeñas y medianas empresas, y evidencian la superioridad en el rendimiento de las empresas que aplican determinados sistemas de prácticas de recursos humanos frente a los resultados obtenidos por aquellas organizaciones que no lo hacen.

Sourchi y Liao (2015) realizan su trabajo en base a 319 cuestionarios realizados en empresas del norte de Iraq. De este modo, asocian positivamente los PAR con el compromiso, la participación y el comportamiento proactivo de los empleados.

Beltrán-Martín et al. (2008) toman como muestra 226 empresas españolas, de más de 100 trabajadores, del sector servicios y del sector secundario para analizar la relación entre la aplicación de PAR y el rendimiento organizativo, introduciendo la flexibilidad como variable mediadora. Los resultados obtenidos por los autores confirman que el impacto de la PAR sobre el rendimiento organizativo es mayor cuando se incluye la variable flexibilidad como mediadora.

Luna-Arocas y Camps (2008) estudian una muestra de 198 trabajadores de empresas de la provincia de Valencia (España) con el objetivo de clarificar la relación entre la aplicación de prácticas de recursos humanos y la retención laboral, mediante la selección de tres prácticas de alto rendimiento y las intenciones de abandonar la empresa, con la pretensión de demostrar el rol mediador del compromiso y de la satisfacción laboral en esta relación. Los autores obtienen resultados que confirman que las estrategias retributivas y las de enriquecimiento de puestos están relacionadas positivamente con el compromiso. Mientras que el compromiso tiene una relación negativa con las intenciones de abandonar la empresa. Además, la relación entre la satisfacción laboral y las intenciones de abandonar la empresa está mediada por la variable compromiso.

Qiao et al. (2009) también estudian el impacto de la aplicación de PAR sobre el compromiso organizativo. Los resultados obtenidos se basan en una muestra de 1.176 trabajadores de 6 empresas productoras chinas. Así, estos autores confirman también el papel moderador del género y del estado civil.

Camps y Luna-Arocas (2011) analizan una muestra de 183 empresas españolas cuyo número de trabajadores superara los 50, mediante un cuestionario remitido a los altos directivos para comprobar, desde una perspectiva empírica, la propuesta teórica realizada por Pfeffer acerca del uso de las prácticas de alto rendimiento. Los autores confirman la relación propuesta por Pfeffer, en sentido positivo, entre la aplicación de la PAR y el rendimiento.

Finalmente, Ahmad y Schroeder (2003) investigan los efectos de las prácticas de alto rendimiento, propuestas por Pfeffer (1998), sobre el compromiso de los trabajadores y el desempeño productivo de la empresa (costes, calidad, flexibilidad, rapidez de producción y de introducción de nuevos productos), explorando este vínculo en varias industrias (automóvil, maquinaria y electrónica) y en varios países (Estados Unidos, Japón, Alemania e Italia). En los resultados de este estudio, en todos los casos la PAR están relacionadas con mejoras en el desempeño operacional de las plantas, salvo algunas de las prácticas que conforman dicho sistema como la seguridad del empleo y una reducida distinción del estatus. No obstante, los autores encuentran que casi todas

las prácticas influyen en el desempeño de las plantas de producción a través del compromiso organizacional, lo que refleja la importancia de conseguir un mejor y mayor grado de compromiso de los empleados con la empresa.

De la revisión realizada de la literatura de páginas anteriores de este capítulo se destacan algunos estudios, como los citados en la Tabla 2.2 en la que se incorpora los trabajos, autores y resultados más relevantes.

Tabla 2.2. Principales investigaciones sobre la PAR

Autor	Nº prácticas	Objetivos	Muestra	Prácticas	Resultados
Arthur (1994)	11	Empresas del sector del metal de USA. Directivos de RH.	Analizar la relación entre las PAR, el rendimiento de producción y el abandono.	Definición de puestos participación, gestión de conflictos, información, equipos autogestionados, retribución.	Relacionar de forma positiva la aplicación de la PAR con un descenso en las tasas de abandono y con una mayor eficiencia laboral, comparado con los sistemas basados en el control
Huselid (1995)	11	Directivos de RH de 968 empresas públicas de USA con más de 100 trabajadores.	Relación entre PAR y rendimiento.	Selección, Análisis del rendimiento, Compensación, Diseño de puestos, Quejas, Información, Evaluación de la actitud, Participación, Reclutamiento, Formación, Promoción	Impacto positivo de las PAR sobre la productividad de los trabajadores.
MacDuffie (1995)	10	62 plantas de ensamblaje de la industria automovilística	Comprobar la relación entre las PAR y la productividad laboral y la calidad	Equipos autónomos y de resolución de problemas, Participación, Rotación, Descentralización, Reclutamiento y contratación, Compensación, Diferenciación de estatus, Aprendizaje, y Formación	La PAR como elementos interrelacionados afectan a la productividad y a la calidad, si se integran con las políticas de producción en un sistema de trabajo flexible.
Delaney y Huselid (1996)	4	Estudio de la relación entre PAR y rendimiento con los datos de Huselid de 1991	Examinar las mismas relaciones que las que Huselid (1995), controlando la heterogeneidad del nivel organizativo, por los efectos fijos de la organización.	Participación, Rediseño de puestos, Formación y retribución por incentivos según rendimiento	Tras el control, las relaciones transversales se convirtieron en pequeñas e insignificantes estadísticamente.
Applebaum <i>et al.</i> (2000)	3	Trabajadores de 15 fábricas de acero, 17 de ropa y 10 de	Analizar cómo afectan la PAR a la actitud de los trabajadores y a su	Participación, Incentivos y Habilidades	La relación es positiva y supone una mayor con-fianza hacia sus superiores, un mayor compromiso

Autor	Nº prácticas	Objetivos	Muestra	Prácticas	Resultados
		medicina electrónica de USA	experiencia.		y mayor motivación de los trabajadores.
Guthrie (2001)	12	Directivos de 164 empresas de Nueva Zelanda con más de 100 trabajadores.	Estudio la relación entre PAR y la productividad y la retención como medida del rendimiento.	Promoción interna y por rendimiento, Retribución por habilidades y grupal, Acciones, Formación trasversal, media recibida y habilidades, Participación, Información, Análisis actitud y Trabajo en equipo.	A mayor uso de PAR mayor productividad y menor abandono, y un menor uso provoca un descenso en su productividad y retención.
Autor	Nº prácticas	Prácticas	Muestra	Objetivos	Resultados
Batt (2002)	3	Nivel de habilidades, diseño de puestos, incentivos RR.HH	Directores generales de call-centers de USA	Comprobó la relación entre la aplicación de la PAR y la retención de trabajadores.	Un menor índice de abandono con el uso de PAR
Guest <i>et al.</i> (2003)	9	366 empresas del R. Unido de los sectores secundario y terciario.	Examinar la relación entre la PAR y el rendimiento, utilizando medidas objetivas y subjetivas del rendimiento y datos trasversales y longitudinales.	Reclutamiento y selección, Formación, Evaluación, Flexibilidad financiera, Diseño de puestos, Comunicación bidireccional, Seguridad y mercado inter-no de trabajo, Estatus y armonización y Calidad.	No hay relación directa entre PAR y una mejora de la productividad. Relación positiva entre la PAR y el sector siendo mayor en el de servicios, y entre la PAR y el beneficio por trabajador.
Stavrou y Brewster (2005)	15	Cuestionario CRANET a 14 países de la UE. 3702 encuestas.	Buscaron las posibles relaciones entre las configuraciones de PAR y el rendimiento organizativo	Formación, Acciones, Evaluación, Beneficios, Bonus, Retribución, Responsabilidad, Comunicación sobre estrategia, finanzas, cambios, organización del trabajo, Desarrollo de carreras, Enriquecimiento, Comunicación con la dirección, Outsourcing.	Relacionar de forma positiva seis configuraciones de PAR con el rendimiento. Confirmar que la configuración de prácticas relacionadas con la formación y el desarrollo añaden valor a las organizaciones al maximizar la productividad.
Wang y Zang (2005)	10	358 directivos pertenecientes a 75 empresas Chinas	Examinar la relación entre las PAR y el rendimiento organizativo	Selección, Formación, Evaluación, Promoción, Retribución, Participación, Calidad, D. objetivos, Trabajo en equipo y Cultura.	Relación positiva entre las PAR y el abandono
Combs <i>et al.</i> (2006)	13	Los resultados de 92 estudios previos	Estudiar la posible relación entre la PAR y el	Compensación, Formación, Niveles de compensación, Participación, Selección,	La relación entre PAR y rendimiento es mayor si se

Autor	Nº prácticas	Objetivos	Muestra	Prácticas	Resultados
		sobre PAR.	rendimiento organizativo tanto el sector servicios como producción.	Promoción, Planificación de RH, Trabajo flexible, Evaluación, Quejas, Trabajo en equipo, Información y Seguridad.	estudian sistemas de PAR y en el sector de la producción pero no cambia según las variables utilizadas para medir el rendimiento
Takeuchi <i>et al.</i> (2007)	6	76 empresas japonesas. 324 encuestas de directivos y 525 trabajadores.	Comprobar la relación entre la PAR y el capital humano, el grado de cambio social y el rendimiento organizativo.	Selección, Formación, Evaluación del rendimiento, Compensación, Participación, Diseño de puestos..	La mejora del capital humano y de las relaciones sociales media positivamente en la relación entre el uso de PAR y el rendimiento organizativo.
Kuvaas (2008)	3	593 trabajadores de 64 bancos noruegos	Examinar la calidad de la relación entre la organización y los trabajadores y relación entre la PAR y el rendimiento.	Desarrollo de carreras, formación y Evaluación del rendimiento.	Confirmó una relación significativamente positiva entre la PAR y el rendimiento de los trabajadores.
Luna-Arocas y Camps (2008)	3	198 trabajadores de la provincia de Valencia	Clarificar la relación entre la PAR y la retención laboral y las intenciones de abandono, con la mediación del compromiso y la satisfacción laboral.	Salario, Enriquecimiento del puesto y Estabilidad laboral.	La retribución y el enriquecimiento mejoran el compromiso. El compromiso reduce el abandono. El compromiso media entre la satisfacción laboral y las intenciones de abandono.
Zheng <i>et al.</i> (2009)	6	74 Pymes Chinas, realizando el estudio con directivos.	Examinar la relación entre la PAR, la adopción de prácticas innovadoras y el rendimiento organizativo	Selección, Retribución por rendimiento, Provisión de beneficios sociales, Formación y desarrollo, Evaluación, Participación.	Relación positiva entre el uso de la PAR y el abandono.
Takeuchi <i>et al.</i> (2009)	7	324 directivos y 522 trabajadores de 76 empresas niponas	Comprobar un modelo multinivel de PAR	Selección, Formación, Evaluación, Compensación, Participación, Diseño y Rotación de puestos.	Relación entre PAR y la satisfacción laboral y el compromiso, y la mediación total del clima.
Qiao <i>et al.</i> (2009)	7	1176 trabajadores de 6 empresas productoras chinas	Estudiar el impacto de la aplicación de PAR sobre el compromiso	Selección, Promoción interna por méritos, Formación, Equipos de trabajo, Información, Retribución por	Los autores confirmaron también el papel moderador del género y del estado civil.

Autor	Nº prácticas	Objetivos	Muestra	Prácticas	Resultados
			organizativo.	habilidades, Recompensas grupales.	
Luna-Arocas y Camps (2009)	4	Altos directivos de 183 empresas españolas de más de cincuenta trabajadores	Comprobar empíricamente la relación entre la estrategia organizativa, la estructura organizativa, PAR y el rendimiento organizativo.	Selección, Compensación, Flexibilidad laboral y Formación.	Confirman que la estrategia de diferenciación mejora la aplicación de PAR y la mediación parcial de los mecanismos de control, entre la estrategia de diferenciación y la PAR.
Guthrie <i>et al.</i> (2009)	10	165 empresas irlandesas. Directivos de RH y generales.	Comprobar la posible relación entre la PAR y la productividad y los costes laborales	Selección, Promoción, Evaluación, Compensación grupal, Retribución, Formación, Participación, Información, Quejas y Equipos auto-gestionados.	Un uso más extensivo de la PAR se relacionaba con una mayor productividad y con menores costes laborales.
Chen y Wang (2010)	5	164 empresas chinas en dos grupos, uno de alta tecnología y uno de no alta tecnología.	Comprender los mecanismos a través de los cuales el uso de PAR mejora las capacidades de innovación organizativa.	Selección, Formación, Equipos de trabajo auto gestionados, Compensación basada en habilidades y conocimientos y Participación.	El capital organizativo y el relacional median en la relación entre la PAR y las capacidades innovadoras, y el capital humano no media.
Luna-Arocas y Camps (2011)	7	Altos directivos de 183 empresas españolas con más de 50 trabajadores.	Comprobar desde una perspectiva empírica la propuesta teórica realizada por Pfeffer acerca del uso de la PAR.	Selección, Equipos auto gestionados, Información, Compensación vinculada al rendimiento, Formación, Estabilidad y Reducción de estatus.	Confirman la relación propuesta por Pfeffer, en sentido positivo, entre la aplicación de PAR y el rendimiento
Luna-Arocas y Camps (2012)	7	163 empresas españolas	Estudiar la capacidad organizativa de aprender, en la posible relación entre la PAR y el rendimiento organizativo.	Selección, Equipos de trabajo, Comunicación, Compensación, Formación, Estabilidad y Reducción de estatus.	Confirman la relación positiva entre ambas variables con mediación del aprendizaje.
Pascual y Comeche (2015)	3	78 pymes	Estudiaron el impacto de la aplicación de la PAR en el rendimiento de las empresas.	Contratación, compensación y estabilidad	Establecieron la superioridad en el rendimiento de aquellas empresas que aplican determinadas PAR frente a los resultados obtenidos por aquellas organizaciones que no lo hacen.

Fuente: Adaptado de Pascual (2013)

2.4. EL MODELO DE PFEFFER

Pfeffer (1998), redujo el sistema PAR a siete prácticas (Estabilidad, Captación, Formación, Información, Retribución, Reducción de diferencias de estatus jerárquico y Trabajo en equipo), al igual que hicieron Camps y Luna-Arocas (2011, 2012); Zárate (2012); Pascual (2013).

Las siete prácticas de gestión de Recursos humanos de Pfeffer (1998), son consistentes internamente entre sí y representan las grandes áreas de PAR que figuran en casi todos los estudios empíricos relacionados con este tema (Youndt et al., 1996; Wright et al., 2003; Beltrán-Martín et al., 2008) razón por lo que finalmente se ha optado por escoger estas siete prácticas que propone Pfeffer (1998).

A continuación se procede a realizar una revisión teórica de las prácticas que conforman el modelo propuesto por Pfeffer.

2.4.1. SEGURIDAD Y ESTABILIDAD EN EL EMPLEO

La seguridad o estabilidad en el empleo significa que las empresas transmiten de una manera explícita a sus empleados que una de las políticas de la empresa consiste en mantener el nivel global del empleo (Vlachos, 2009). En cierto modo, transmitir seguridad o estabilidad en el empleo es un indicador del compromiso de la empresa hacia sus trabajadores (Pfeffer, 1998).

En la misma línea, la estabilidad en el empleo, tal y como indican diversos trabajos, entre otros, los de Delery y Doty (1996), Batt (2002) y Camps y Luna-Arocas (2012) , es considerada como un valor fundamental que las empresas deben transmitir.

Además, la seguridad en el trabajo significa que los trabajadores no pierden su puesto de trabajo por aspectos sobre los que no tienen control, como por ejemplo momentos económicos malos o errores estratégicos de la dirección. Esta política se centra en mantener empleo total no en proteger individuos de las consecuencias de un comportamiento personal en el puesto de trabajo (Pfeffer, 1998).

En este sentido, la seguridad en el empleo tiende a generar un clima de confianza entre los trabajadores que potencia su compromiso con la organización, tal y como señala Miller (2006) cuando las empresas y organizaciones dan una sensación de seguridad en el empleo, la evidencia empírica sugiere que existe un efecto positivo en los resultados de la empresa.

Así, según Vlachos (2009) la seguridad en el empleo es uno de los más importantes predictores del compromiso de los trabajadores y de los resultados de la empresa, existiendo una relación positiva entre la seguridad en el empleo y el rendimiento empresarial.

La variable seguridad o estabilidad en el empleo también ha sido incluida en diversos trabajos, entre otros, los de Huselid (1995), Delery y Doty (1996), Huselid y Becker (1996), Huselid et al. (1997), Ichniowski et al. (1997), Ordiz (2002), Bayo y Merino (2002), Pfeffer (2007). Constatándose en todos ellos una relación positiva con los resultados.

En cuanto a su relación con los resultados, Xie y Qi (2010) encuentran una relación positiva entre la seguridad en el empleo y el incremento de los resultados. Además, a medida que aumenta la estabilidad y la seguridad en el empleo, también existe mayor rechazo al riesgo para el cambio produciéndose mayores niveles de retención del personal.

Tal y como señala Pfeffer (2007), cuando se producen despidos en empresas y organizaciones no está demostrado que se genera un aumento de valor de las acciones, de la productividad o de la rentabilidad, de la innovación, de la calidad u otras medidas de rendimiento de las empresas. Sin embargo, trabajar con sistemas de compromiso mutuo y asegurar la permanencia permite crear relaciones a largo plazo, y en consecuencia, mayores niveles de productividad y de rentabilidad en las empresas.

Asimismo, Bryson et al. (2009) argumentan que el hecho de garantizar la seguridad en el empleo reduce la percepción de inseguridad en el puesto de trabajo de los trabajadores, lo cual conduce a incrementar la rentabilidad empresarial. En sus investigaciones concluyen que la garantía de la seguridad en el empleo está asociada con un incremento de la rentabilidad en las empresas.

2.4.2. SELECCIÓN DE PERSONAL CON RIGOR Y MÉTODO

Otro de los aspectos más estudiados en el ámbito de la PAR es la rigurosidad de las actividades de selección de personas desarrolladas por las empresas, lo que aseguran la idoneidad de los nuevos trabajadores a las necesidades de la empresa y su capacidad para desarrollar las políticas establecidas por ésta. Uno de los trabajos de referencia que incluye esta variable es el de Terpstra y Rozell (1993). Igualmente, ha sido considerada en otros estudios: Arthur (1994); Huselid (1995); McDuffie (1995); Delaney y Huselid (1996); Huselid y Becker (1996); Youndt et al. (1996), Huselid et al. (1997); Ichniowski et al. (1997); Ichniowski y Shaw (1999); Ordiz (2000); Whitener (2001); Björkman y Xiucheng (20002); Boselie et al. (2003); Cano y Céspedes (2003); Guest et al. (2003); Wright et al. (2003); Hartog y Verburg (2004); De Saá y García-Falcón (2004); Luna-Arocas y Camps (2006); Vlachos (2009); Serrano et al. (2011).

Según los estudios de Luna-Arocas y Camps (2006), Lertxundi (2008) y Zárate (2012), a la hora de analizar si los procesos de selección se realizan de manera rigurosa y con una metodología sistematizada, se tienen en cuenta aspectos como: si se dispone de definiciones objetivas de los perfiles de los puestos de la organización, la relevancia que se atribuye a los aspectos técnicos y personales en la contratación de los trabajadores,

si se cuenta con la colaboración de empresas especializadas, el número de fases a superar por los seleccionados, la retroinformación a las personas participantes en los procesos de selección y el seguimiento tras su incorporación.

La clave de la selección de personas consiste en filtrar de forma clara los atributos que son difíciles de cambiar a través de la formación y que deberían destacar como cualidades que realmente diferencien a los integrantes del grupo de solicitantes. Se trata de incorporar con método y rigor a personas con habilidades y aptitudes básicas y con una actitud acorde con los valores de la organización más que personas con una determinada formación técnica específica que mediante la formación se puede adquirir fácilmente (Peffer, 1998).

Collins y Clark (2003) señalan que la contratación de personal llevada a cabo con método y rigurosidad genera un incremento de las ventas. También Paul y Anantharaman (2003) indican que unos efectivos procesos de selección aseguran la presencia de empleados con las cualificaciones y competencias adecuadas, lo que lleva a un desarrollo de productos o servicios de calidad y, consecuentemente, a un incremento de los resultados económicos.

Salgado (2007) defiende que los procesos de selección que utilizan un método estructurado de entrevistas estructurales, se ha demostrado que son una herramienta útil a la hora de seleccionar personas, ya que las personas seleccionadas utilizando dicha herramienta han demostrado tener un mejor desempeño de sus funciones que las personas seleccionadas con métodos convencionales sin grandes exigencias ni rigurosidad en la contratación.

Peffer (1998) y Vlachos (2009), señalan que para realizar una contratación selectiva con rigor y con método para que contribuya al alto rendimiento de la empresa, ésta debería centrarse en los siguientes aspectos:

- ✓ Detectar adecuación cultural y actitud, no sólo las habilidades que se pueden adquirir con facilidad.
- ✓ Tener claro cuáles son las habilidades, los comportamientos y las actitudes cruciales para el éxito.
- ✓ Seguir un método riguroso y objetivo incluyendo varias rondas de entrevistas para crear compromiso y enviar el mensaje de que se trata de un proceso serio.
- ✓ Realizar una valoración psicotécnica adecuada.

Terpstra y Rozell (1993) estudian el efecto sobre los resultados organizacionales del uso de cinco actividades de selección de personal (estudios para determinar las fuentes de reclutamiento a utilizar; estudios de validación de las predicciones realizadas en el proceso de selección; entrevistas de selección estructuradas; test de aptitudes y

habilidades y datos biográficos) tomadas, tanto de forma separada, como utilizando una medida conjunta de las mismas, que trata de recoger el grado de rigurosidad del proceso de selección, lo que en la literatura se denomina “selectividad” del proceso. Su estudio se realiza en una muestra constituida por 200 empresas americanas de distintos sectores. Como medidas de los resultados de la organización utilizaron el beneficio anual, el crecimiento de ventas y el índice global de resultados. Además, estos autores identifican algunas relaciones significativas positivas de mayor nivel entre dos de las prácticas de selección consideradas. Por lo que el estudio indica la evidencia de que los sistemas de selección más selectivos o rigurosos obtienen mayores resultados.

Los estudios de Delaney y Huselid (1996) y Vlachos (2009) destacan la existencia de una fuerte correlación entre la selección de personal rigurosa y los niveles de crecimiento de la cuota de mercado.

Asimismo, los trabajos de Ichniowski et. al (1995, 1997) realizados en 36 empresas siderúrgicas y el estudio de Koch y McGrath (1996), de una muestra de 319 unidades de negocio de empresas norteamericanas corroboran la incidencia de la rigurosidad del proceso de selección en la productividad de la empresa.

2.4.3. RETRIBUCIÓN

La retribución condicionada a los resultados ha sido estudiada de manera reiterativa en diversas investigaciones: Arthur (1994); McDuffie (1995); Martell y Carroll (1995); Delery y Doty (1996); Huselid y Becker (1996), Bayo y Merino (2002).

Los trabajos de Martín-Tapia (2005), Luna-Arocas y Camps (2006), Lertxundi (2008), Serrano et al. (2011), consideran las siguientes variables para analizar la influencia de la retribución en el rendimiento empresarial. Por un lado, la existencia de sistemas de retribución variable, percepciones superiores a la media del sector y del entorno geográfico y por otro lado la retribución vinculada a la evaluación del desempeño o con el resultado o la productividad grupal o individual.

La retribución contingente o en función de resultados ocupa un lugar destacado en la mayoría de las prácticas de alto rendimiento (MacDuffie, 1995, Ichniowsky et al. 1997). Esta retribución puede tomar diferentes formas, incluyendo la participación de beneficios, la propiedad de acciones, el pago por habilidades o varias formas de incentivos individuales o de grupo.

Otros autores como, Paul y Anantharaman (2003) sostienen que un sistema de retribución bien diseñado puede reducir los costes de producción y por lo tanto mejorar los resultados.

Según Pfeffer (1998), cuando los empleados se sienten, en cierto modo, propietarios, actúan y piensan como propietarios. Además, los conflictos entre capital y la mano de obra pueden verse reducidos por el sentimiento de propiedad de los empleados.

Si bien existen pocas evidencias que sugieran que la propiedad de acciones por parte de los empleados afecte por sí misma a los resultados de la empresa. En todo caso, según Pfeffer (1998), es una medida que funciona mejor cuando forma parte de una filosofía o cultura empresarial que incorpora también otras prácticas. La remuneración contingente o eventual es importante, por una parte, porque es una cuestión de equidad y justicia. Si una organización produce mayores rendimientos al liberar el potencial de sus trabajadores, se considera justo que una parte de esas ganancias vayan para quienes han logrado los resultados, en vez de ir solamente a los directivos o accionistas. Y por otra parte si las personas que invierten más esfuerzo e ingenio aprecian mejores resultados como consecuencia de ese esfuerzo, pero no reciben nada a cambio, es probable que se sientan desilusionados y dejen de esforzarse (Pfeffer, 1998).

Pfeffer (1998), también considera que los sistemas de incentivos aplicados a grupos de trabajadores o, incluso, a toda la organización, como por ejemplo la participación en beneficios o la propiedad de acciones, presentan menos inconvenientes y son preferibles a otros sistemas retributivos relacionados con el rendimiento o el trabajo a destajo o comisión. Así, este autor, menciona como los problemas más comunes y destacados de uno o de ambos sistemas de pago, los siguientes:

- ✓ En ocasiones, se recompensa con criterios subjetivos las habilidades o determinadas personalidades antes que el rendimiento propiamente dicho.
- ✓ Concentración en el éxito de una persona, a veces a expensas del equipo.
- ✓ Ausencia de preocupación por el rendimiento global de la organización.
- ✓ Fomento de la visión a corto plazo en vez de la planificación a largo plazo.

Tal vez el mayor problema sea el mensaje simbólico de estos sistemas, según señala Pfeffer (1998), ya que al relacionar el pago con el rendimiento se está indicando que son los directivos y no las personas las que ejercen el control sobre los sistemas de retribución.

Asimismo, Delery y Doty (1996) encontraron una relación positiva entre la utilización de sistemas de retribución variable y los resultados empresariales. En esta línea, Fri Song et al. (2010) consideran que es preferible utilizar sistema de retribución variable en función de indicadores de rendimiento más que en función de objetivos cargados de cierta subjetividad.

Collins y Clark (2003) sostienen que el pago de incentivos basado en el rendimiento afecta indirectamente a los resultados positivos de las empresas, porque crea mayor

compromiso con los objetivos de la empresa, una mayor cohesión de los empleados y una orientación colectiva hacia los objetivos.

2.4.4. FORMACIÓN

A lo largo del tiempo, las personas desarrollan un conocimiento profundo de las tareas específicas, deberes y responsabilidades requeridas en su trabajo y el conocimiento, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar su trabajo de forma adecuada y efectiva referente a los costes (March, 1991; Heraty y Morley, 2008). El aprendizaje se produce cuando, ante un determinado estímulo laboral, los trabajadores responden de manera diferente y cualitativamente de mejor forma respecto a sus respuestas ante estímulos similares pasados (Bower y Hilgard, 1981); hasta el punto de que dichas respuestas conducen a reducir la variabilidad del rendimiento de los trabajadores a lo largo del tiempo o suponen un aumento de ganancias en productividad. La formación supone una inversión por parte de la empresa en sus trabajadores. Como mínimo la empresa invertirá tiempo y una precisa supervisión en la orientación de los trabajadores que se incorporan a la empresa en cuestiones específicas de la empresa. Además, lo más probable, es que la empresa siga invirtiendo en el desarrollo continuo de las competencias de sus trabajadores ya que por un lado, la formación general mejora la posición de los trabajadores tanto en el mercado interno de trabajo como en el externo, y por otro lado es percibida por los trabajadores como un acto de apoyo por parte de la empresa. El trabajador suele restablecer esta circunstancia ofreciendo un mayor compromiso, al margen de las particularidades en su relación con la empresa (Meyer y Allen, 1997).

La mayoría de las descripciones de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento destacan la formación y la cuantía invertida en formación como una variable que contribuye al logro de los resultados empresariales (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Ichniowski et al., 1997).

Considerando estudios como Luna-Arocas y Camps (2006) y Serrano et al. (2011), las actividades consideradas a la hora de estudiar la influencia de la formación en los resultados empresariales son por ejemplo: la inversión en materia de formación respecto a las ventas o la masa salarial, el número de horas de formación recibidas por persona, la elaboración de análisis y diagnósticos de formación y planes de formación, la percepción de ayudas públicas en esta materia, la existencia de un sistema de evaluación por competencias, los años en los que el personal recibe formación y el nivel de polivalencia de formación.

La formación es una de las variables que además de ser incluida en numerosos trabajos (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Koch y MacGrath, 1996; Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996; Bae y Lawlwe, 2000; Huang, 2000; Batt et al., 2002; Bayo y Merino, 2002; Guthrie et al., 2002; Guest et al., 2003; Molina y Ortega, 2003; Salas et al., 2007),

se constituye en la mayoría de los casos en un factor explicativo de los resultados empresariales.

Huselid (1995) sugiere que la formación está relacionada con el incremento de la rentabilidad de las empresas de diversas maneras. Una de ellas es que los programas de formación incrementan las destrezas y habilidades de los empleados, lo cual influye en incrementos de productividad, reduce la desmotivación en el trabajo y, consecuentemente, incrementa los resultados empresariales.

En el trabajo de Aragón et al. (2003) analizan empíricamente los efectos de la formación sobre la rentabilidad empresarial con una muestra de 457 pymes europeas, los resultados muestran relaciones positivas y significativas entre la formación y el rendimiento.

La teoría de recursos y capacidades, según López et al. (2010), destaca el papel de los elementos internos y diferenciadores de las empresas en el logro de ventajas competitivas sostenibles, siendo la formación y los esfuerzos que se realizan en las empresas alrededor de la formación una de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento que más contribuyen a adquirir nuevas habilidades y competencias que favorecen la implantación de nuevos procesos que conducirán a productos, servicios y procesos más innovadores y, en consecuencia, generadores de mayor valor y resultados para las organizaciones. En un estudio realizado por estos autores en 2001-2008 sobre una muestra de 1995 empresas, de 10 o más trabajadores, concluyen que las empresas que invirtieron en formación son más innovadoras, registran mayor número de patentes que las que no lo hacen. Esto lleva a corroborar los supuestos que afirman que las inversiones en formación generan capacidades distintivas, como es la capacidad innovadora y generadora de resultados.

Tal y como señala Pfeffer (1998), las empresas que ponen el énfasis en la formación lo hacen porque creen en la conexión entre las personas y los beneficios y que la inversión se recupera en forma de actitudes.

Por el contrario, Landeta et al. (2009) señalan que no se puede establecer que existe una relación entre las actuaciones encaminadas hacia la inversión en formación y el aumento de las expectativas de volumen de negocio, de modo que concluyen que las decisiones sobre la inversión en formación se toman independientemente de las expectativas de volumen de negocio.

Así, Bartel (1994) en un estudio longitudinal realizado entre 1983 y 1986 en 495 unidades de negocio de diversos sectores observa que aquellos que en 1983 tenían niveles de productividad inferiores a la media e invirtieron en formación, lograron aumentar significativamente los distintos niveles de productividad en 1986 por encima del valor medio.

Además, de los estudios que destacan la importancia de una elevada inversión en formación, otro factor relevante en este ámbito es el factor relacionado con la planificación de la formación. Abdel-Wahab (2008), estudia el efecto de la formación en los resultados empresariales a través de las subvenciones para la formación que obtiene las empresas como forma de hacer un seguimiento de la sistemática planificada de formación. En su estudio muestra que no hay una simple relación lineal entre las subvenciones para la formación y la rentabilidad. Sin embargo, las compañías grandes y más rentables solicitaron más subvenciones para la formación para las áreas relacionadas con la gestión y cualificación de la mano de obra. Por todo ello, concluye que la actividad de formación debe estar dirigida y enfocada a una necesidad de negocio específica para que los beneficios puedan materializarse.

Según señalan Delaney y Huselid (1996), la formación, además de contribuir a la obtención de resultados sostenibles, también tiene un efecto positivo, cuando ésta se asocia con la percepción que los empleados puedan tener sobre las oportunidades de promoción profesional.

2.4.5. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Según Pfeffer (1998) y Vlachos (2009), la información es un componente esencial de los sistemas de trabajo de alto rendimiento por dos razones. Primero, debido a que compartir información sobre aspectos como resultados financieros, estrategias y medidas operativas con el personal de una empresa establece una relación de confianza, y con ello un mayor rendimiento de los trabajadores. Y segundo, es importante puesto que si no se dispone de información sobre las dimensiones importantes de la actividad, ni se sabe cómo usar ni interpretar esa información, por muy motivadas y formadas que estén las personas de la organización, no podrán contribuir a resaltar los resultados empresariales.

Ichniowski et al. (1995 y 1997) en sus investigaciones encontraron una relación positiva entre la información compartida amplia y los resultados empresariales.

Martín (2005), Luna-Arocas y Camps (2006), Lertxundi (2008) y Serrano et al. (2011), para evaluar la influencia de la información y comunicación sobre los resultados empresariales, utilizan variables como los medios de información utilizados (reuniones informativas, planes de acogida, reuniones de evaluación de rendimiento y sistemas de sugerencias y quejas) y estudios de clima organizacional como fuente de información ascendente.

El compartir información es de sentido común, sin embargo compartir información sobre resultados operativos y financieros no es una práctica de las extendidas (Zarate, 2012). Según señala Pfeffer (1998), uno de los motivos es que la información es poder, y si se comparte, el poder se disipa. Otro de los motivos para no compartir información

de forma más amplia con los trabajadores es el temor por parte de los directivos a que la información se filtre a la competencia, pudiendo generar cierta desventaja. Cuando algunos directivos se resisten a compartir información argumentando que podría acabar en poder de la competencia, en ocasiones es fácil demostrar que en la mayoría de los casos la competencia ya está enterada de esa información (Ronde, 2001). Así, Pfeffer (1998) considera que es absurdo ver como muchas empresas realizan esfuerzos para mantener en secreto cierta información, pero para enterarse de esa información basta con ir a alguno de los establecimientos o restaurantes conocidos de la zona y escuchar lo que hablan libremente entre ellos los trabajadores de las distintas empresas.

Chow et al. (1999) indican que el intercambio de información puede tener un efecto doble. En primer lugar, transmitir a los empleados que la organización confía en ellos. En segundo lugar, con el objetivo de tomar una decisión, los trabajadores deben tener acceso a la información crítica. Por lo tanto, comunicar a los trabajadores los datos del rendimiento de forma sistemática durante todo el año, ayuda a mejorar y desarrollar las competencias profesionales. Los trabajadores si no reciben ninguna retroalimentación de su desempeño, pueden percibir que tienen un desempeño satisfactorio cuando en realidad no es así.

Además, son varios los estudios que han encontrado una relación positiva entre el intercambio de información y la productividad y la rentabilidad. Constant et al. (1994) señalan que las actitudes sobre el intercambio de información dependen de la forma en la que se difunde la información. Burgess (2005) estudia cómo las motivaciones de los empleados para la transferencia de conocimiento incrementan la productividad.

2.4.6. DESCENTRALIZACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES/ TRABAJO EN EQUIPO

La descentralización en la toma de decisiones mediante equipos autogestionados y grupos de mejora tiene una correlación positiva y significativa con el incremento de rentabilidad en las empresas y organizaciones (Pfeffer, 1998; Bayo y Merino, 2003; Collins y Clark, 2003; Vlachos, 2009; Olló, 2010). En estos estudios, al tratar de decisiones descentralizadas y participación de los trabajadores tienen en cuenta aspectos como programas de participación en la toma de decisiones en las que están implicados los empleados, utilización de grupos de trabajo en sistemas de mejora continua y sistemas de calidad, orientación de las empresas hacia la gestión por procesos en lugar de a la orientación por departamentos y el nivel en el que se produce la toma de decisiones, tal como se recoge en el estudio de Sánchez-Quirós (2001). En este estudio se consideran decisiones como las de contratar nuevas personas, promociones, despidos, políticas de remuneración, supervisión de actividades de formación, modificación en los procesos de trabajo, fijación de los objetivos de la empresa y transferencias de los trabajadores entre departamentos o empresas del grupo.

Ollo (2010) indica que la descentralización en la toma de decisiones o la autonomía en el puesto de trabajo hacen referencia a la libertad, independencia y control de las personas sobre diversos aspectos de sus puestos de trabajo, tales como el orden de realización de las tareas o el método de trabajo, lo que supone una mayor implicación y participación, al tener más poder en la toma de decisiones.

La participación de los trabajadores en la toma de decisiones de manera descentralizada determina el grado de intervención de los mismos en la toma de decisiones, así como la forma en que la empresa establece mecanismos para incorporar las percepciones y sugerencias de los individuos en el proceso de dirección. El establecimiento de mecanismos de participación incrementa la satisfacción de los empleados y su productividad. (Pfeffer, 1998).

MacDuffie (1995) señala que las metas organizacionales se alcanzan con mayor probabilidad cuando las prácticas de recursos humanos adoptadas por la empresa conducen a tener una mano de obra capacitada y motivada que se refleja en el trabajo que realiza, en particular, cuando se permite usar su talento y motivación para conseguir los objetivos de la empresa. De la misma manera, Arthur (1994) señala que un sistema de gestión de recursos humanos de alto rendimiento llevará a una mayor productividad, solo a través del desarrollo de una fuerza laboral muy motivada y con los recursos necesarios para tomar decisiones sobre su trabajo.

Colombo et al. (2007) hallaron una relación positiva entre la descentralización en la toma de decisiones y el incremento de rentabilidad. Asimismo, Schuler (1987), señala que la implementación de equipos de trabajo con la posibilidad de tomar decisiones de manera descentralizada en sí misma, probablemente no mejorará los resultados si los equipos no reciben formación en habilidades específicas para trabajar en equipo. Para que todo esto funcione será necesaria la coordinación estratégica de la empresa con otras prácticas de recursos humanos.

Collins y Clark (2003) también encuentran una relación positiva entre la rentabilidad y la descentralización en la toma de decisiones. Los trabajadores a los que se les permite tomar parte en las decisiones, aprenden tanto a implementar los procesos de trabajo como el funcionamiento de la empresa. Este hecho hace que aumente la moral y satisfacción de los trabajadores para la realización de nuevas funciones (Miller y Monge, 1986). Los nuevos conocimientos y la moral más alta, aumentan el sentimiento de influencia en el trabajador, aumentando también su percepción de influencia sobre los beneficios de la empresa.

Batt (2004), también señala que la participación de equipos autogestionados se asocia a mayores niveles de seguridad en el empleo, satisfacción de los trabajadores e incremento de los resultados empresariales.

2.4.7. REDUCCIÓN DE DIFERENCIAS ENTRE CATEGORÍAS

Las relaciones organizativas son, casi de forma inevitable, jerárquicas y están caracterizadas por inequidades en lo que se refiere a poder y estatus (Aquino, 2000). La autoridad jerárquica es una forma de poder cuyos efectos permiten los sistemas organizativos, y se traducen directamente en diferencias observables entre las personas de alto y bajo nivel jerárquico; así como de trato que se dan entre ellas (Astley y Sachdeva, 1984).

Según Pfeffer (1998), la premisa fundamental de los sistemas de gestión de alto rendimiento es que las organizaciones tienen un mayor rendimiento cuando son capaces de aprovechar las ideas, las habilidades y el esfuerzo de todas sus personas. Una manera de hacerlo es organizar a los trabajadores en equipos de trabajo. Las personas y los equipos de trabajo, sobre todo los de niveles más bajos, no se sentirán cómodos o estimulados para contribuir con sus ideas y su energía física si la empresa está dando señales de que ellos son menos valorados o valiosos que los de niveles más elevados (Pfeffer, 1998).

Para hacer que todos los miembros de una empresa se sientan importantes y se comprometan en la mejora operativa de la misma, la mayoría de los sistemas de gestión mediante prácticas de alto rendimiento tratan de reducir las distinciones de categorías que separan a los individuos y a los grupos. Esto se logra principalmente de dos maneras: de una manera simbólica, a través del uso del lenguaje y etiquetas, espacio físico y vestimenta, y de forma sustantiva, con la reducción de las desigualdades salariales entre diferentes niveles jerárquicos de la empresa (Pfeffer, 1998). La reducción de las diferencias de categorías estimula una comunicación abierta, necesaria en una empresa que alienta el aprendizaje y la adaptación.

Por un lado las prácticas que reducen las diferencias de categorías o estatus, son coherentes con retribuciones que dependen del trabajo y de los resultados obtenidos, siempre que estas retribuciones eventuales se apliquen a un grupo o nivel organizativo, de modo que los beneficios del rendimiento de muchos no se los lleven unos pocos. Por otro lado, la reducción de las diferencias de categorías mediante la reducción de las diferencias salariales limita la capacidad de la empresa de usar incentivos individuales en la medida que la aplicación de recompensas individuales incrementa la dispersión de los salarios (Pfeffer, 1998).

Según Martín (2005) y Lertxundi (2008) a la hora de analizar la influencia de la reducción de diferencias entre categorías sobre los resultados empresariales, se estudian aspectos tales como calidad de la relación entre dirección empleados (espontánea e informal en contraposición a rígida y formal) a lo que hacemos. Lertxundi (2008), señala que la reducción de las diferencias estimula una comunicación fluida, espontánea y abierta, necesaria en una empresa que alienta el aprendizaje y la adaptación, a la vez que

desarrolla un sentimiento de pertenencia común. Además, la consistencia con otras prácticas de recursos humanos, la reducción de categorías es coherente con la remuneración vinculada a los resultados, siempre que dichas remuneraciones se apliquen a un grupo o nivel organizativo, de modo que los beneficios del rendimiento no se concentren en unos pocos vitales (Zarate, 2012).

En este capítulo se ha establecido las base teórica de los sistemas de recursos humanos de alto rendimiento (PAR), destacando la importancia que su implantación tiene para la empresa.

CAPÍTULO 3

COMPROMISO ORGANIZATIVO

3. COMPROMISO ORGANIZATIVO

Concluida la revisión de la literatura respecto a los sistemas de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, en este apartado se realiza una revisión sobre el segundo constructo que compone el modelo de esta investigación, el compromiso organizativo. Para ello, dada la amplitud de trabajos científicos dedicados al mismo, la doctoranda considera oportuno señalar que no es el objetivo principal hacer una revisión exhaustiva de la bibliografía, sino acotar el desarrollo del mismo para la construcción del modelo teórico.

Así en este apartado se revisa la conceptualización del compromiso organizativo analizando las principales aportaciones de la comunidad científica. En primer lugar, se describe las principales definiciones del compromiso organizativo, en segundo lugar se revisan los principales modelos sobre compromiso organizativo, describiendo las diferentes dimensiones que lo contemplan. Posteriormente, se aborda el estudio del modelo propuesto por Meyer y Allen, puesto que es el modelo que se va a considerar en esta investigación, por tratarse una de las aportaciones más relevantes y de mayor aceptación en la comunidad científica, tal y como se expone a lo largo de este capítulo. Se finaliza con los antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo.

3.1. DEFINICIÓN DE COMPROMISO ORGANIZATIVO

El compromiso organizativo ha sido definido de diferentes maneras.

Mowday et al. (1982) definen el compromiso organizativo como la fuerza relativa con que un individuo se identifica con la organización y se implica en la misma.

Desde otra perspectiva, se resalta la aportación de Wiener (1982) que entiende el compromiso organizativo como la totalidad de las presiones normativas para actuar de modo que confluyan los objetivos e intereses organizativos.

Otros autores (O'Reilly y Chatman, 1986) definen el compromiso organizativo como el apego psicológico sentido por una persona por la organización; reflejando el grado en el que el individuo interioriza o adopta características o perspectivas de la organización.

Con el paso del tiempo, en la década de los 90, aparecen algunas definiciones de compromiso organizativo ampliamente seguidas por la literatura académica. Así, Allen y Meyer (1990b), definen el compromiso como un estado psicológico que une al individuo; mientras que Mathieu y Zajac (1990) lo definen como un vínculo o unión del individuo hacia la organización.

En relación a las diversas definiciones descritas, se destaca la propuesta de Allen y Meyer (1990b) quienes entienden el compromiso organizativo como un vínculo psicológico resultado de una decisión personal voluntaria basada en una racionalidad calculada, una tendencia afectiva y un juicio moral, que conduce a un mayor o menor grado de identificación y participación con una organización particular, y que se puede observar a través del esfuerzo libre realizado en la consecución de los objetivos organizacionales. En esta línea, Bañón (2008) completa la definición matizando la definición de Allen y Meyer (1990b), considerando el compromiso organizativo como un vínculo psicológico resultado de una decisión personal voluntaria basada en una racionalidad calculada, una tendencia afectiva y un juicio moral, que conduce a un mayor o menor grado de identificación con, y la participación en, una organización particular, y que es observable a través del esfuerzo libre realizado en la consecución de los objetivos organizativos donde la dimensión de mayor influencia caracteriza y califica el compromiso.

Por ello, se considera que la aportación realizada por Bañón (2008) muestra de manera explícita que la caracterización del compromiso organizativo proviene de la dimensión de mayor relevancia, es decir, de la que prevalece sobre los demás tipos de compromiso (Marrades, 2016).

A continuación se realiza una síntesis de las principales definiciones del compromiso organizativo (véase Tabla 3.1). Una vez detallado las distintas definiciones del compromiso, en el siguiente apartado se revisarán los principales modelos del compromiso organizativo.

Tabla 3.1. Resumen de las principales definiciones de Compromiso Organizativo

AUTOR	DEFINICIÓN
Mowday, Steers y Porter (1979)	Relativa fuerza con la que un individuo se identifica con la una organización particular y su implicación en ella.
Wiener (1982)	La totalidad de las presiones interiorizadas que condicionan al individuo a actuar en un sentido que confluye con los intereses de la organización.
O'Reilly and Chatman (1986)	Apego psicológico sentido por una persona por la organización; reflejará el grado en el que el individuo interioriza o adopta características o perspectivas de la organización.
Allen y Meyer (1990b)	Estado psicológico que une al individuo con la organización (por ejemplo, hace menos probable la rotación de personal.
Mathieu and Zajac (1990)	Vínculo o unión del individuo hacia la organización.
Meyer y Allen (1997)	Dedicación y lealtad de un individuo hacia la organización
Meyer y Herscovitch (2001)	Fuerza que vincula a un individuo con un curso de acción relevante para alcanzar un objetivo y que puede ser acompañado por diferentes actitudes que condicionan los comportamientos del individuo

AUTOR	DEFINICIÓN
González y Guillén (2008)	Vínculo psicológico resultado de una decisión personal voluntaria basada en una racionalidad calculada, una tendencia afectiva y un juicio moral, que conduce a un mayor o menor grado de identificación con, y la participación en, una organización particular, y que es observable a través del esfuerzo libre realizado en la consecución de los objetivos organizacionales.
Bañón (2008)	Vínculo psicológico resultado de una decisión personal voluntaria basada en una racionalidad calculada, una tendencia afectiva y un juicio moral, que conduce a un mayor o menor grado de identificación con, y la participación en, una organización particular, y que es observable a través del esfuerzo libre realizado en la consecución de los objetivos organizacionales donde la dimensión de mayor influencia caracteriza y califica el compromiso.

Fuente: Elaboración propia.

3.2. DIMENSIONES DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO. MODELOS UNIDIMENSIONAL VS MULTIDIMENSIONAL

Una vez consideradas las principales definiciones del compromiso organizativo, en este apartado se presentan los principales modelos de compromiso aportados por la literatura. En primer lugar, se parte de los primeros trabajos que han abordado el compromiso organizativo desde una perspectiva unidimensional, es decir, desde una sola dimensión. En segundo lugar, se continúa con la descripción de los trabajos que consideran el compromiso organizativo desde una óptica multidimensional, esto es, consideran que el compromiso organizativo está integrado por varias dimensiones, tanto desde un enfoque bidimensional como desde un enfoque tridimensional.

3.2.1. *MODELOS UNIDIMENSIONALES*

Entre los modelos unidimensionales destaca el modelo de Porter et al. (1974). Según estos autores, al definir el compromiso organizativo hacían referencia a tres dimensiones:

- a) Una fuerte creencia, interiorización y aceptación de los valores y metas de la organización.
- b) Un deseo de realizar un considerable esfuerzo en beneficio de la organización para lograr alcanzar sus metas.
- c) Un deseo de permanencia en la organización.

No obstante, consideraron el compromiso como un constructo unidimensional dominado exclusivamente por el vínculo afectivo.

Una década después, Wiener (1982) entiende el compromiso organizativo desde una óptica normativa y lo define como la totalidad de las presiones normativas para actuar de modo que confluyan los objetivos e intereses organizativos.

También Hrebiniak y Alutto (1972) consideran el compromiso organizativo desde una perspectiva unidimensional, definiéndolo como el resultado de una transacción de inversiones entre el individuo y la organización a lo largo del tiempo. En este sentido, el compromiso vendrá determinado por las presunciones previas que el individuo realiza antes de tomar la decisión, esto es, por un compromiso calculado (Marrades, 2016).

En la Tabla 3.2 se presenta las tres principales consideraciones unidimensionales del compromiso organizativo, que como punto de partida serán tomados por otros modelos multidimensionales, como el de Meyer y Allen (1991).

Tabla 3.2. Principales modelos unidimensionales del Compromiso Organizativo

AUTOR	TIPO DE COMPROMISO
Hrebiniak y Alutto (1972)	Compromiso calculado: El resultado de una transacción y alteración de individuo-organización de inversiones a largo tiempo.
Porter et al. (1974)	Compromiso actitudinal: Identificación de un individuo con la organización e implicación en la misma.
Wiener (1982)	Compromiso normativo: la totalidad de las presiones normativas para actuar de modo que confluyan los objetivos e intereses organizativos.

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. ENFOQUE BIDIMENSIONAL

En la década de los ochenta aparecen los primeros modelos que definen el compromiso organizativo desde una doble dimensión. En primer lugar, el modelo de Angle y Perry (1981) plantea un modelo de compromiso organizativo bidimensional, el cual se concreta en el compromiso de permanencia y el compromiso de valores. El primero, el compromiso de permanencia, se presenta como el compromiso de mantener la afiliación a la empresa, mientras que el segundo, el compromiso de valores, se caracteriza como el respaldo a los objetivos de la organización.

Así, unos años después, Meyer y Allen (1984) puntualizan que lo común entre las diferentes definiciones del compromiso organizativo existentes era el hecho de verlo como un estado psicológico. De esta manera, Meyer y Allen coinciden con O'Reilly y Chatman (1986) en que lo que difería entre ellas era la naturaleza de dicho estado psicológico, por lo que proponen un modelo bidimensional para medirlo en el que distinguen entre compromiso afectivo y de continuidad. Así, se caracteriza al

compromiso afectivo como intrínseco, esto es, atribuible a factores propios e internos del individuo y a su fuerte deseo personal de permanecer en la organización y, al compromiso de continuidad, se califica como extrínseco, ya que las personas permanecen comprometidas porque les supone ciertos beneficios a los que no están dispuestas a sacrificar.

En los años noventa, Mayer y Schoorman (1992) proponen un modelo basado en dos dimensiones de compromiso, como son el compromiso de continuidad y el compromiso de valores. Estos autores entienden el compromiso de continuidad como el deseo de seguir siendo un miembro de la organización, y, en cambio, conciben el compromiso de valores como la confianza y aceptación en los objetivos y valores organizativos y una voluntad de ejercer un considerable esfuerzo en nombre de la misma (Mayer y Schoorman, 1992).

En la Tabla 3.3 se resumen los principales enfoques bidimensionales del compromiso organizativo.

Tabla 3.3. Resumen principales modelos bidimensionales del Compromiso Organizativo

AUTOR	TIPO DE COMPROMISO	
Angle y Perry (1981)	Compromiso de permanencia "compromiso de mantener su afiliación a la organización, de quedarse en la organización".	Compromiso de valores "compromiso de respaldar los objetivos de la organización".
Mayer y Schoorman (1992, 1998)	Compromiso de continuidad "el deseo de seguir siendo un miembro de la organización".	Compromiso de valores "confianza y aceptación en los objetivos y valores organizativos y una voluntad de ejercer un considerable esfuerzo en nombre de la organización".

Fuente: Elaboración propia a partir de Meyer y Herscovitch (2001)

3.2.3. MODELOS TRIDIMENSIONALES

En primer lugar, el modelo de O'Reilly y Chatman (1986) parten de la idea de que el compromiso es una actitud de los individuos hacia la organización. Argumentan que el compromiso refleja "el vínculo psicológico" que ata al individuo con la organización pero que la naturaleza de éste puede cambiar. De esta manera, afirman que ese vínculo entre trabajador y la organización puede manifestarse de tres formas, a las que llamaron: conformidad, identificación e interiorización. La conformidad se da cuando se adoptan actitudes y conductas para conseguir recompensas específicas, es decir, la implicación instrumental por una recompensa extrínseca concreta. La identificación ocurre cuando

los trabajadores se sienten orgullosos de ser parte de un grupo, respetando sus valores y logros pero sin adoptarlos como si fueran propios y, por tanto, supone la implicación basada en el deseo de unirse con la organización. Por último, la interiorización se da cuando los valores del individuo y los de la organización coinciden, generando de este modo una alta correlación entre ambos (O'Reilly et al., 1991; Vandenberg et al., 1994).

Posteriormente, Penley y Gould (1988) proponen también un modelo tridimensional de compromiso estableciendo las siguientes dimensiones del compromiso: el compromiso alienador, el moral y el calculado. El primero de ellos, el compromiso alienador, lo conceptúan como una atadura organizativa que se da cuando el trabajador deja de percibir que hay recompensas relacionadas con la inversión; sin embargo, las personas permanecen en la organización como consecuencia de presiones ambientales (Penley y Gould, 1988). El segundo, el compromiso moral, lo definen como una aceptación e identificación con los objetivos organizativos (Penley y Gould, 1988). Por último, estos autores entienden el compromiso calculado como un compromiso hacia una organización basado en que el trabajador recibe incentivos para hacer coincidir las contribuciones.

El tercer modelo a destacar es el de Meyer y Allen (1991), el cual establece un modelo tridimensional integrado por tres dimensiones: el compromiso de continuidad, definido como una conciencia de los costes asociados con el abandono de la organización; el compromiso afectivo, lo definen como una atadura emocional del trabajador mediante la identificación e implicación en la organización y, por último, el compromiso normativo, que consiste en un sentimiento de obligación de continuar trabajando (Meyer y Allen, 1991).

Posteriormente, Jaros et al., (1993), también presentan un modelo tridimensional del compromiso, compuesto por el compromiso de continuidad, el compromiso afectivo y el compromiso moral. Para estos autores, el compromiso de continuidad se refiere al grado en que un individuo experimenta la sensación de estar encerrado en un sitio debido al alto precio de abandonarlo. Por otro lado, entienden el compromiso afectivo como el grado en que un individuo está psicológicamente vinculado a la organización que le emplea a través de sentimiento de lealtad, afecto, cordialidad, sensación de pertenencia, cariño, placer, etc. Por último el compromiso moral lo entienden como el grado en que un individuo está psicológicamente atado a la organización que le emplea dado que comparte con ella sus objetivos, valores y misiones.

El modelo Jaros et al. 1993, es similar al de Meyer y Allen (1991), ambos coinciden en su definición de compromiso de continuidad y en la denominación del compromiso afectivo, no obstante, su definición del compromiso moral está más en consonancia con la definición de compromiso afectivo realizada por Meyer y Allen (1991).

En la Tabla 3.4 se presenta un resumen de los principales modelos multidimensionales del compromiso organizativo.

Tabla 3.4. Modelos multidimensionales del Compromiso Organizativo

Autor y año	Tipos de compromiso
Angle y Perry (1981)	Compromiso de valores: relacionado al alcance de las metas de la organización. Compromiso de quedarse: mantenerse como miembro de la organización.
O'Reilly y Chatman (1986)	Conformidad: relacionado a las recompensas externas, financieras. Identificación: deseo de filiación a la organización. Interiorización: coherencia entre los valores del individuo y la organización.
Penley y Gould (1988)	Moral: identificación y aceptación de las metas de la organización. Calculativo: las recompensas financieras recibidas de la organización. Alineador: cuando el individuo siente que tiene una deuda con la organización.
Meyer y Allen (1991, 1997)	Afectivo: identificación e involucración con la organización Continuidad: costes relacionados a la salida de la organización Normativo: Obligación en permanecer en la organización
Meyer y Schoorman (1992)	Valores: acepta y acredita en los valores y metas de la organización y manifiesta un esfuerzo en relación a la organización. Continuidad: deseo de continuar siendo un miembro de la organización.
Jaros et al (1993)	Afectivo: un sentimiento (de lealtad, afecto, apego o placer) de relación a la organización Continuidad: relacionado a los costes de salida de la organización. Moral: el compromiso con las metas, valores y misión de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez abordado los principales modelos multidimensionales que describen el compromiso organizativo, en el siguiente punto se analiza el modelo desarrollado Meyer y Allen.

3.3. MODELO DE COMPROMISO ORGANIZATIVO DE MEYER Y ALLEN

En este apartado en primer lugar se realiza una breve introducción sobre el origen del modelo y de su evolución a través de las diversas publicaciones de sus autores. Posteriormente se describe el contenido del modelo.

Respecto al origen del modelo, parte del análisis de las distintas concepciones unidimensionales precedentes del compromiso organizativo donde los autores constataron las similitudes y diferencias en todas ellas y fueron creando un modelo propio de compromiso organizativo (Marrades, 2016).

En este sentido, desarrollan su modelo a través de diferentes publicaciones referente al compromiso organizativo (véase Tabla 3.5). De esta manera estos autores toman como punto de partida el análisis de las concepciones unidimensionales precedentes sobre el compromiso organizativo, para concluir que éstas comparten la idea que el compromiso une al individuo con la organización lo que posibilita una menor rotación de personal (Meyer y Allen, 1984; Meyer y Allen, 1991). Así, desarrollan un modelo tridimensional basado en tres tipos de naturaleza sobre la disposición de permanecer en la organización. De esta manera, denominan el compromiso de continuidad al consistente en no abandonar la organización por los costes percibidos por su abandono. Al vínculo afectivo con la organización para permanecer en ella le llaman compromiso afectivo y denomina compromiso normativo al generado por la obligación moral de quedarse.

Tabla 3.5. Publicaciones de Meyer y Allen sobre Compromiso Organizativo

Autor	Título publicación	Revista
Meyer, J. P. y N. J. Allen (1984)	Testing the "Side-Bet Theory" of organization commitment: some methodological considerations	Journal of Applied Psychology
Meyer, J. P. y N. J. Allen (1986)	Development and consequences of the three components of organizational commitment	Annual meeting of the Administrative Sciences Association of Canada
Meyer, J. P. y N. J. Allen (1987b)	Organizational commitment: Toward a three-component model	Research Bulletin 660
Meyer, J. P. y N. J. Allen (1987a)	A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment	Canadian Journal of Behavioural
Meyer, J. P. y N. J. Allen (1988)	Links Between Work Experiences and Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Analysis	Journal of Occupational Psychology
Allen, N. J. y J. P. Meyer (1990a)	Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation	Academy of Management Journal
Meyer, J. P., N. J. Allen, y I. R. Gellatly (1990)	Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations	Journal of Applied Psychology
Allen, N. J. y J. P. Meyer (1990b)	The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization	Journal of Occupational Psychology
Meyer, J. P. y N. J. Allen (1991)	A three-component conceptualization of organizational commitment	Human Resource Management Review
Meyer, J. P., R. Bodocel, y N. J. Allen (1991)	Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post- Entry Influences	Journal of Management
Meyer, J. P., N. J. Allen, y C. A. Smith (1993)	Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization	Journal of Applied Psychology
Allen, N. J. y J. P. Meyer (1993)	Organizational commitment: Evidence of career stage effects?	Journal of Business Research
Meyer, J. P. y	Work characteristic and work attitude relations: Moderating effect of attributions	Annual meeting of the Society for industrial and organizational

Autor	Título publicación	Revista
N. J. Allen (1995)		psychology
Allen, N. J. y J. P. Meyer (1996)	Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity	Journal of Vocational Behaviour
Meyer, J. P. y N. J. Allen (1997)	Commitment in the workplace: theory, research and application	Libro- Thousand Oaks (CA), sage publications
Meyer, J. P. N. J. Allen y L. Topolnytsk (1998)	Commitment in a changing world of work	Canadian Psychology
Meyer, J. P., P. G. Irving, y N. J. Allen (1998)	Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment	Journal of Organizational Behavior
Lee, k., N. J. Allen, J.P., Meyer y Rhee, K.Y. (2001)	The three-component Mode of organizational commitment: An application to South Korea	Applied Psychology: an International Review

Fuente: Adaptado a partir de Bañón 2008

3.3.1. DIMENSIONES DEL MODELO

A continuación se procede a describir cada una de las dimensiones del modelo de compromiso organizativo de Meyer y Allen.

3.3.1.1. Compromiso afectivo

El compromiso afectivo hace referencia al vínculo afectivo que un individuo siente con la organización. Esta dimensión se caracteriza por la identificación e implicación del individuo con la organización, así como el sentimiento de orgullo de formar parte de la misma (Allen y Meyer, 1990b; Meyer y Allen, 1997).

El fundamento teórico de esta dimensión se recoge en diversas fuentes bibliográficas, que sirven de base para el desarrollo de la misma (véase Tabla 3.6). Así, las influencias de estos autores dan lugar al compromiso afectivo, cuya característica principal reside en la creación de un lazo afectivo del individuo con la organización. Se trata de un compromiso basado en el deseo de pertenecer a la organización, relegando el apego emocional a la misma.

Tabla 3.6. Origen y precedentes de la dimensión del compromiso afectivo

Autor	Denominación	Aportación al compromiso afectivo
Kanter (1968)	Compromiso cohesionado	“la atadura de fondo afectiva y emotiva de un individuo hacia el grupo
Buchanan (1974)	Compromiso	“vinculación afectiva con los objetivos y valores de la organización, con su rol en relación a los objetivos y valores, y con la organización en si misma independientemente de su puro

Autor	Denominación	Aportación al compromiso afectivo
		valor instrumental”
Porter et al. (1974) Mowday et.al (1979)	Compromiso organizativo	“La fuerza relativa de la identificación de un individuo con una participación particular”
Meyer y Allen (1991)	Compromiso afectivo	Participación en la organización
Meyer y Herscovitch (2001)	Compromiso afectivo	Identificación, valor e identidad

Fuente: elaboración adaptada de Marrades, (2015), a partir de Allen y Meyer (1990a)

3.3.1.2. *Compromiso de continuidad*

El compromiso de continuidad se define como la necesidad de permanecer en la organización motivado por los costes o pérdida de beneficios como resultado de las inversiones individuales realizadas en la organización que se perderían en caso de abandonarla (Allen y Meyer, 1990a). Estos autores, consideran que esta pérdida de beneficios, puede ser directa, esto es, asociada con el puesto de trabajo en la organización, o una pérdida indirecta propiciada por la falta de opciones para continuar en las mismas circunstancias de las que se disfrutaba en la organización.

El fundamento teórico de esta dimensión del compromiso, según indican Allen y Meyer (1990a), se puede encontrar en diversa fuentes bibliográficas (véase Tabla 3.7).

Tabla 3.7. Origen y precedentes de la dimensión del compromiso de continuidad

Autor	Denominación	Aportación al compromiso de continuidad
Becker (1960)	Compromiso	El abandono de la organización conlleva la pérdida de las side-betd (“cualquier elemento de valor de valor que un individuo hubiera invertido y que perdería su valor si abandonara la empresa” (Meyer y Allen, 1984)
Kanter (1968)	Compromiso cognitivo-continuo	Existe un beneficio asociado a la continuación y un coste asociado al cese dela participación.
Stebbins (1970)	Compromiso continuado	Imposibilidad de elegir una identidad social diferente...debido a las inmensas desventajas de realizar el cambio.
Farrell y Rusbult (1981)	Compromiso	El abandono de la organización conlleva las inversiones (contribuciones a planes de pensiones, el desarrollo de conocimientos, estatus en la organización...)

Fuente: Elaboración adaptada de Marrades, (2015), a partir de Allen y Meyer (1990a)

3.3.1.3. *Compromiso normativo*

El compromiso normativo se define como la obligación del individuo a quedarse o permanecer en la organización (Meyer y Allen, 1991, 1997). Las principales fuentes bibliográficas o aportaciones se recogen en la siguiente Tabla 3.8.

Tabla 3.8. Origen y precedentes de la dimensión del compromiso normativo

Autor	Denominación	Aportación al compromiso de normativo
Schwartz y Tessler (1972); Schwartz (1973); Prestholdt, Lane y Mathews (1987)	Sin mencionar expresamente	Consideraron que las normas personales influían en el comportamiento e incluso en la finalización del empleo de la organización.
Kanter (1968), Etzioni (1975), Marsh y Mannari (1977)	Sin mencionar expresamente	Obligación moral.
Wiener (1982)	Compromiso	Se realizan sacrificios personales por la organización porque se considera lo moral y lo correcto.
Scholl (1981)	Compromiso	El individuo se siente en deuda con la organización y en ese sentido se actúa para cubrir la deuda adelantada mediante recompensas.
Meyer y Allen (1991)	Compromiso normativo	Se permanece en la organización por la creencia de que es lo correcto.
Meyer y Herscovitch (2001)	Compromiso normativo	Sentimiento de obligación de permanecer en la organización
Meyer y Herscovitch (2002)	Compromiso normativo	Obligación de prestar apoyo para el cambio.

Fuente: elaboración adaptada de Bañón (2008), a partir de Allen y Meyer (1990a)

El compromiso normativo es la creencia de lealtad de los trabajadores con la organización porque se cree que es lo correcto y lo que se debe hacer en términos morales. Según Marrades (2015), es el sentido de obligación hacia la organización la que posibilita el compromiso, es decir, los trabajadores no abandonan la organización porque creen que deben o están obligados a permanecer en la misma.

Para finalizar, se presenta un resumen del modelo de compromiso organizativo de Meller y Allen (1991), definiendo cada una de las dimensiones que lo componen, así como la naturaleza de las mismas (véase Tabla 3.9).

Tabla 3.9. Resumen definición naturaleza de las dimensiones del compromiso organizativo del modelo de Meyer y Allen

Definición compromiso	Dimensiones del compromiso	Definición de las dimensiones del compromiso	Naturaleza de las dimensiones del compromiso
Es un estado psicológico que se caracteriza por las relaciones que tiene los trabajadores con la organización, y tiene implicaciones con la decisión de permanecer en ella.	Afectivo	Lazos o vínculos afectivos y emocionales que un individuo siente con la organización. Identificación e implicación del individuo con la organización y sentimiento de orgullo de formar parte de ella.	Deseo /Querer
	De continuidad	La necesidad de permanecer en la obligación originado por los costes o la pérdida de beneficios, resultado de las inversiones individuales realizadas en la organización que se perderían en caso de abandono de la misma.	Necesidad
	Normativo	La obligación del individuo de permanecer en la organización.	Deber /Obligación

Fuente: elaboración propia

3.3.2. CRÍTICAS AL MODELO DE MEYER Y ALLEN

El modelo de Meyer y Allen, a pesar de ser la aproximación que más investigaciones ha generado, la que mayor soporte ha recibido y la más ampliamente aceptada, no está exenta de críticas. Siguiendo el estudio de Gallardo (2008), a continuación se apuntan las principales debilidades del modelo:

Una de las principales críticas al modelo es la similitud entre las dimensiones afectiva y normativa. Esto es, el posible solapamiento entre el componente afectivo y normativo del mismo (Frutos et al., 1998, Ko et al., 1997; Meyer et al., 2002). La alta correlación (0.63) entre estas dos dimensiones, encontrada en el meta-análisis de Meyer et al. (2002), pone en duda su diferenciación ya que casi el 40% de la varianza de una dimensión es explicada por la otra. Por tanto, siguiendo este razonamiento la consecuencia lógica de esta alta correlación es que se podría considerar al compromiso normativo como una extensión del afectivo. Si resultara que no son diferentes, la utilidad de mantener esas dos dimensiones dentro del modelo, no está clara. Según

Cohen (2003), esta alta correlación ha hecho cuestionar a los investigadores la contribución real del compromiso normativo a la conceptualización del propio modelo.

Meyer y Allen, (1997), conscientes de posibles problemas con sus dimensiones realizan una revisión de sus tres escalas de medida, principalmente en la escala del compromiso normativo. En esta revisión reducen la escala de medida y modifican su enfoque centrándola en las obligaciones hacia la organización actual. Sin embargo, las revisiones en estas escalas conllevaron una menor diferenciación, apuntando mayores problemas conceptuales y de medida en la dimensión de compromiso normativo y su escala (Bergman, 2006). Swailes (2002), propone cambiar el nombre de la escala de medida de esta dimensión del compromiso normativo, por algo más simple como "lealtad" o "fidelidad", ya que la considera como simple medidor del nivel de lealtad del trabajador a la organización donde trabaja.

González y Guillen (2008), consideran que el problema radica en que en las escalas que miden el compromiso normativo y afectivo, se mezclan "sentimientos" y "voluntad racional". De este modo argumentan la necesidad, por un lado de considerar en la escala de compromiso afectivo aquellos apegos voluntarios fruto de tendencias afectivas relacionadas con el placer, gozo, orgullo, etc. Y por otro lado, de ampliar la definición de compromiso normativo de modo que incluya normas, bienes y virtudes morales. Asimismo, insisten en remarcar el carácter voluntario del compromiso.

Otros autores critican la ambigüedad conceptual del compromiso de continuidad. Entre ellos (Ko et al., 1997; Swailes, 2002) defienden que el compromiso de continuidad explica por qué permanece un trabajador en una organización, pero no es una forma de compromiso real. Así Swailes (2002) propone incluso un cambio en la escala del compromiso de continuidad para pedir que se renombre como "Percepciones de barreras de salida", ya que lo que se evalúa son las dificultades que tienen los trabajadores para salir de la organización. Por tanto, este autor considera que no es que tengan un compromiso alto con la organización cuando se obtiene una puntuación alta en dicha escala, sino que lo que realmente refleja es una importante dificultad para salir de la misma.

Además, Swailes (2002), señala que es difícil imaginar a los directivos, considerar que sus trabajadores están comprometidos porque encuentran difícil dejar la organización. En términos muy similares Ashman y Winstanley (2006) señalan que si una persona no encuentra otro trabajo, el hecho de que se quede en la empresa no es un indicador de su compromiso. Por tanto, si un trabajador debe continuar en una empresa porque no tiene otra salida, esto no supone una acción voluntaria sino impuesta por diversas situaciones y, por tanto, no podría considerarse compromiso organizativo en sentido estricto (González y al., 2014).

A pesar de las críticas recibidas, Meyer y Allen insisten en la tridimensionalidad de su modelo. Así reconocen desde el inicio la existencia de una correlación positiva entre la dimensión del compromiso afectivo y el compromiso normativo, sin embargo, consideran que la dimensión del compromiso normativo no puede obviarse (Allen y Meyer, 1990b). Además, creen que es importante mantener las diferencias entre la dimensión del compromiso afectivo y normativo, ya que probablemente tendrá consecuencias diferentes (Meyer y Allen, 1991).

3.4. ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO

Otra rama de investigación vinculada al compromiso organizativo se centra en determinar los procesos de generación, las variables consecuentes o consecuencias y las variables causantes o antecedentes.

Actualmente, un gran reto de la dirección y gestión de recursos humanos radica en crear procesos mediante los cuales las personas puedan llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo, puesto que son las personas las que generan los resultados organizacionales, por lo que los trabajadores comprometidos constituyen una ventaja competitiva (Bayona et al. 2000).

En cuanto a los antecedentes del compromiso, las variables que determinan el grado de compromiso que un individuo presenta con la organización en la que trabaja pueden agruparse en distintas categorías: variables referidas a las características del propio individuo, las relacionadas con el trabajo que desarrolla la persona y las variables que tienen que ver con características de la organización o del grupo (Bayona et al. 2000). Entre el primer grupo de variables, las personales, las más citadas son la edad, el sexo, el nivel educativo, el estado civil, el número de hijos, la antigüedad en la organización y en el puesto, el salario, la habilidad del individuo, las expectativas, los valores. En el segundo grupo de variables, que se refieren a características del trabajo desarrollado, se centran en la variedad de tareas realizadas, autonomía en el trabajo, participación en la toma de decisiones. Por último se definen las variables relacionadas con el grupo y la organización, variables como el clima de trabajo, las relaciones con el líder, la cohesión dentro del grupo entre otras (Bayona et al. 2000). Las variables causantes del compromiso se muestran en la siguiente Tabla 3.10.

Tabla 3.10. Variables causantes del compromiso

ANTECEDENTES
<p>Variables relacionadas con el individuo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Edad ✓ Sexo ✓ Nivel educativo ✓ Estado civil ✓ Antigüedad en las organizaciones ✓ Antigüedad en el puesto
<p>Variables relacionadas con las características del trabajo desarrollado</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Variedad de tareas realizadas ✓ Autonomía en el trabajo ✓ Participación en las decisiones ✓ Conflicto de roles ✓ Justicia interaccional ✓ Justicia distributiva ✓ Justicia procesal ✓ Transferibilidad de habilidades ✓ Justicia salarial ✓ Alternativas percibidas ✓ Relaciones con el líder
<p>Variables relacionadas con el grupo y la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El clima de trabajo ✓ Liderazgo transformador ✓ La cohesión dentro del grupo ✓ Estructura organizativa ✓ Valores éticos ✓ Sistemas de gestión de la calidad total ✓ El tamaño de la organización

Fuente: Adaptado de Juaneda y González (2007)

Las variables personales en general tienen una correlación muy baja en relación a las dimensiones del compromiso, la excepción se encuentra en la edad y la antigüedad que son las más influyentes (Bayona et al., 2000). Asimismo, las variables relacionadas con las experiencias en el trabajo correlacionan sobre todo con el componente afectivo (Meyer et al., 2002; Juaneda et al., 2007), mientras que las variables relacionadas con la organización, las empresas que poseen un sistema de valores éticos y una cultura organizativa desarrollan niveles de compromiso afectivo y normativo más elevado (O'Reilly et al., 1991).

En relación a las consecuencias, éstas representan los resultados esperados de individuos comprometidos, reflejados en actitudes, comportamientos o acciones que

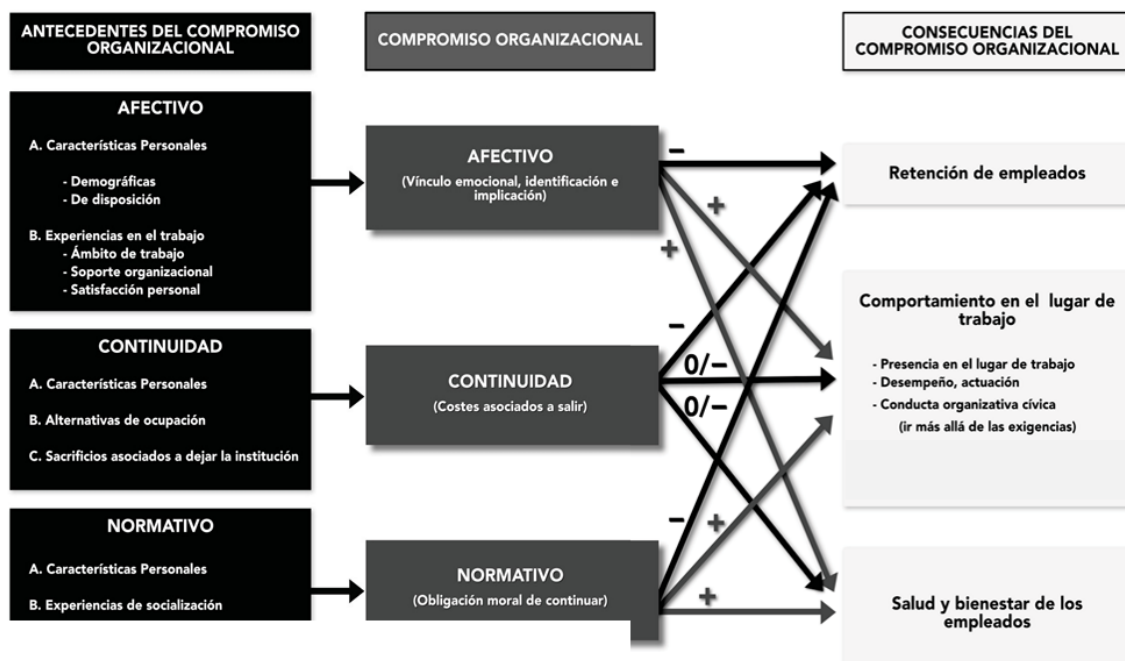
tienen una relación directa o indirecta en el rendimiento organizacional. Así estas consecuencias, se asocian al desempeño, la rotación, el absentismo y el comportamiento cívico (Gallardo, 2007). Un potente indicador de la rotación de empleados ha sido el compromiso organizativo. Así numerosos estudios empíricos confirman su importancia en el proceso de rotación de los empleados (Lin y Ma, 2004; Van Breukelen et al., 2004). La teoría indica una fuerte y negativa relación entre el compromiso y la rotación de empleados. Además, indica que la relación existente entre estas dos variables es más fuerte que la existente entre el compromiso y desempeño (Meyer et al., 2002). Además, se encuentran varios estudios (Leong et al. 2003; Mathieu y Zajaj, 1990) que ratifican la debilidad de la relación entre compromiso y desempeño del trabajador. Porter et al. (2005) argumentan la debilidad de esta relación ya que tanto razones contextuales como personales pueden restringir el rendimiento del empleado y hacer que la actitud del compromiso no se traduzca en un alto desempeño.

También, Juaneada et al. (2007) clasifican las investigaciones de las consecuencias del compromiso organizativo en torno a dos grupos principales: a) los efectos sobre la intención de abandono y la rotación, y b) otras consecuencias: el rendimiento laboral, socialización organizativa, estrés y conflicto laboral. Estos autores señalan que el compromiso organizativo ha sido estudiado principalmente asociado a resultados organizacionales tales como el desempeño en el trabajo, la satisfacción laboral, el absentismo, las bajas, la tasa de rotación o la eficacia organizativa (Meyer y Allen, 1991; Mowday et al., 1982).

Si bien, el volumen de investigaciones es extenso, existe disparidad en cuanto a los resultados obtenidos y las direcciones tomadas (Juaneda et al., 2007).

En la misma línea, Meyer et al. (2002) plantean como principales consecuencias la retención de empleados, el comportamiento en el lugar de trabajo y el bienestar de los empleados. Asimismo, también constata una correlación positiva del rendimiento en el trabajo con el componente afectivo y normativo, mientras que plantea una correlación negativa con la dimensión de continuidad (véase Ilustración 3.1).

Ilustración 3.1. Modelo de relaciones del compromiso organizativo de Meyer y Allen (2002)



Fuente: Adaptado de Meyer y Allen (2002)

Existen también otra serie de variables (implicación laboral, satisfacción global, compromiso ocupacional que están relacionadas con el análisis del compromiso organizativo, aunque no existe un consenso en cuanto a relación de causalidad existente (Mathiu y Zajac, 1990, Meyer et al., 2002).

Así Hackett et al. (1994) muestran una fuerte relación positiva entre el compromiso afectivo y la satisfacción globalmente considerada, con la implicación y el compromiso ocupacional. El compromiso normativo también muestra una relación positiva con respecto a la implicación laboral y la satisfacción global, si bien los resultados no son concluyentes. Además, se constata una relación negativa entre compromiso continuo y la satisfacción de los trabajadores (Juaneda y González, 2007).

Finalmente, otra variable estudiada por su implicación con el compromiso organizativo ha sido el resultado empresarial (Benkhoff, 1997; Steyrer et al., 2008). Estos autores evidencian la existencia de una correlación positiva entre el compromiso organizativo y los resultados empresariales, tales como el volumen de ventas, el retorno a la inversión y las ganancias.

En este punto se finaliza el marco teórico que sustenta esta tesis, tras la revisión de la teoría relacionada con la PAR y el compromiso organizativo. En el siguiente capítulo, se desarrolla la parte empírica, donde se justifican las variables objeto de estudio y se formulan y justifican las hipótesis que desarrollan el modelo de investigación de esta tesis doctoral.

CAPÍTULO 4

FORMULACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

4. FORMULACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

En este apartado se plantea el modelo de investigación propuesto para esta investigación que está formado por ocho hipótesis y que tiene como finalidad alcanzar los objetivos propuestos en la introducción de esta tesis doctoral.

Para plantear este modelo, en los capítulos previos se ha revisado la literatura que asienta las bases de esta investigación, haciendo un repaso sobre los dos temas centrales de este estudio, esto es, los sistemas de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y el compromiso organizativo.

A continuación se presentan y justifican las variables objeto de estudio, además de formular las hipótesis. Asimismo, se presenta el modelo de análisis de manera gráfica, en el cual se visualizan la relación de las variables incluidas y las hipótesis. Finalmente, a modo de cierre, se presenta un resumen de las mismas.

4.1. VARIABLES OBJETO DE ESTUDIO, JUSTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

4.1.1. *SISTEMAS DE PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO (PAR)*

La primera variable que se quiere incluir en el modelo objeto de estudio son los sistemas de recursos humanos de alto rendimiento, las denominadas Prácticas de Alto Rendimiento (PAR). Así, la PAR son un grupo de prácticas que actúan sinérgicamente, reforzándose las unas a las otras y requiriendo de una elevada coherencia interna para así conseguir el objetivo de incrementar el compromiso del trabajador con la organización (MacDuffie, 1995) y mejorar la eficiencia organizativa al crear condiciones laborales que, incrementando la satisfacción del trabajador, le incentivan a vincularse con la organización y desempeñar mejor sus tareas (Eisenberger et al., 1997).

Además, la dirección estratégica de recursos humanos enfatiza la incidencia sobre la eficacia organizativa a través de la influencia de los sistemas de recursos humanos de alto rendimiento (PAR). En esta misma línea, la literatura de los últimos años ha puesto de manifiesto el vínculo entre las prácticas de alto rendimiento y los resultados empresariales (Arthur, 1994; Huselid et al., 1997; Wright et al., 2005; Guthrie, 2001; Zheng et al., 2006; Peña, 2009; Zárata, 2012).

Si bien no existe consenso en cuanto a qué prácticas deben incluirse como PAR, una vez revisada la literatura, en este estudio, se considerarán las siete dimensiones propuestas en el trabajo de Pfeffer (1998), tal y como hicieron en su investigación Camps y Luna-Arocas (2011, 2012) y Pascual (2013), ya que se considera su estudio como el de mayor impacto tanto desde una perspectiva teórica como empírica. Por lo tanto, las prácticas de alto rendimiento a considerar en este estudio serán: la seguridad y estabilidad en el empleo, la selección de personal con rigor y método, la retribución, la descentralización en la toma de decisiones (participación), la formación, la reducción de diferencias entre categorías (reducción del estatus jerárquico) y la información y comunicación.

En base a estas aportaciones, en primer lugar se plantea la relación que con carácter general ha sido testada en un amplio número de investigaciones que relacionan la aplicación de sistemas de recursos humanos de alto rendimiento (PAR) en los resultados empresariales (Huselid, 1995; Writh et al., 1996; Bae y Lawler, 2000; Gurthrie, 2001; Guest et al., 2003; Fernández y Peña, 2008; Zárate, 2012). Por lo tanto, se plantea la primera hipótesis que pretende analizar la relación entre la PAR y los resultados empresariales:

HIPOTESIS 1: *La aplicación de la PAR repercute positivamente en los resultados empresariales, medidos en términos del crecimiento de beneficios, del crecimiento de las ventas, el crecimiento de cuota de mercado y la rentabilidad económica.*

4.1.2. COMPROMISO ORGANIZATIVO

La segunda variable que se va a incluir en el modelo es el compromiso organizativo.

Meyer y Allen (1991) definen el compromiso organizativo como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que influyen en la decisión de continuar o dejar la organización. Asimismo, estos autores señalan que el compromiso organizativo es un constructo multidimensional que comprende tres tipos de compromiso: el afectivo, el de continuidad y el normativo. Así, el compromiso afectivo está relacionado con el deseo de permanecer en la organización y se caracteriza por tener una asociación afectivo/emocional con la organización. El compromiso de continuidad está relacionado con los costes de salida de la organización, y es construido sobre la base de los costes que los trabajadores asocian a la decisión de abandonar la organización. Finalmente, el sentimiento de obligación de permanecer en la organización está relacionado con el compromiso normativo, construido a partir de normas y expectativas de los colaboradores al respecto de la organización (Meyer y Allen, 1997). De esta manera, Gallardo et al. (2007) consideran que las personas

permanecen comprometidas con la organización porque quieren (afectivo), porque lo necesitan (continuo) o porque sienten que deben hacerlo (normativo)

La doctoranda ha optado por la elección del modelo de compromiso organizativo de Meyer y Allen para esta investigación por diversos motivos. En primer lugar, se debe destacar la dilatada experiencia de estos autores en el estudio del compromiso organizativo. Han dedicado gran parte de su carrera académica a profundizar en el análisis de este constructo lo que les posibilita una sólida especialización. Desde su primer trabajo publicado conjuntamente en 1984 han realizado numerosos estudios (véase Tabla 3.5). En segundo lugar, por tratarse de un modelo universal (aplicación a diversos territorios (Norte América, Canadá, Bélgica, Corea de Sur, España...)). Finalmente, se debe destacar que se trata del modelo de mayor aceptación en la comunidad científica. En esta línea, el artículo “A three-component conceptualization of organizational commitment, publicado en 1991, ha sido citado en 1756 referencias académicas. Así, respecto a otros modelos multidimensionales del compromiso organizativo (O’Reilly y Chatman, 1986; Penley y Gould, 1988 y Jaros et al.; 1993); es la publicación más citada y además, existen alrededor de 40 publicaciones de artículos académicos que han tomado el modelo de compromiso organizativo propuesto por Allen y Meyer como modelo de referencia (Marrades, 2016).

Así, partiendo de la conceptualización del compromiso organizativo de dichos autores, se va a estudiar la relación de la PAR con los resultados organizativos vía compromiso. Por lo que se propone el compromiso organizativo como variable mediadora entre la relación de los sistemas de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y los resultados empresariales, ya que se considera que puede ser un elemento importante que explique esta relación.

La literatura recoge que ciertas prácticas de recursos humanos implantadas en la organización generan compromiso organizativo. En concreto, los sistemas de recompensas (Heshizer, 1994) y el desarrollo profesional Delery et al. (1996), han sido considerados como antecedentes de dicho compromiso organizativo (véase Tabla 4.1).

Tabla 4.1. Resumen de evidencia empírica entre las prácticas de recurso humanos y el compromiso organizativo

Prácticas de recursos humanos que generan compromiso organizativo	Autores
Reclutamiento y selección	Caldwell et al (1990)
Posibilidades de promoción	Caldwell et al. (1990); Meyer et al. (1989); Heimann and Pittenger (1996)
Desarrollo profesional	Wallace (1995); De'Coninck and Stilwell (1996), Fenton-O'Creevy et al (1997); Ouarles (1994); Martin and Hafer (1997); Deery et al. (1994); Mallak and Kurstedt (1996)
Reconocimiento de los resultados	DeConinck and Bachmann (1994); Ouarles (1994)
Sistemas de gestión de los resultados	Ogilvie(1986)
Satisfacción del empleado y recompensas	Mallak and Kurstedt (1996); Sharma and Singh (1991)

Prácticas de recursos humanos que generan compromiso organizativo	Autores
Planes flexibles de recompensas	Fletcher y Williams (1996)
Conciliación	Ward and Davis (1995)
Sistemas de recompensas	Heshizer(1994)
Formación	Grover y Crooker (1995); Aryee et al.(1998); Laabs (1998); Rodgers (1995)

Fuente: Agarwala, 2003 (pág.179)

Además, las prácticas específicas de recursos humanos que se correlacionan con cada una de estas tres dimensiones se disponen de la siguiente manera (véase Tabla 4.2). Así, la selección, la socialización y la evaluación del rendimiento influirán fundamentalmente en la dimensión normativa; mientras que la formación y el desarrollo de la carrera profesional en la dimensión afectiva; y finalmente los sistemas de recompensa a largo plazo o de participación en beneficios y los sistemas de promoción incidirán, en este caso, en la dimensión de continuidad (Meyer y Allen, 1997; Meyer y Smith, 2000).

Tabla 4.2. Prácticas de recursos humanos asociadas al compromiso organizativo

Compromiso		
<i>Dimensión</i>	<i>Significado</i>	<i>Prácticas de RRHH</i>
Compromiso Afectivo	La empresa invierte en mí	Programas de formación y desarrollo que demuestren la preocupación de la compañía por el desarrollo de sus profesionales. Diseño de carreras profesionales, que refuercen la idea anterior. Sistemas retributivos bien diseñados y comunicados.
Compromiso de continuidad	Acumulación de ventajas	Desarrollo de sistemas de participación en la propiedad. Desarrollo de sistemas de participación en beneficios. Sistemas retributivos orientados al largo plazo. Diseño de sistemas de beneficios sociales en función del estatus en la organización
Compromiso normativo	Me identifico con la empresa	Sistemas de reclutamiento que busquen el encaje entre los valores, aspiraciones y necesidades de la persona y la organización. Sistemas de socialización que desarrollen la identificación con la empresa.

Fuente: Holgado, 2008 (pág.111)

Sin embargo, la relación mediadora del compromiso organizativo entre las prácticas de recursos humanos y los resultados está lejos de haber sido contrastada por la literatura. No obstante, Benkhoff (1997) estudió la relación entre prácticas de recursos humanos

y la satisfacción del empleado, la intención de permanecer y los resultados organizativos, en el que el compromiso emergía como variable mediadora clave. La teoría une los resultados individuales y organizativos con el compromiso organizativo, pero la evidencia empírica todavía es limitada (Iverson and Buttigieg, 1999; McElroy *et al.*, 1995; Oglivie, 1986; Zomitsl, 1995). En este sentido, Hiitrop (1996) obtuvo cierta evidencia de la relación entre mejores prácticas y mejores actitudes de los empleados, teniendo en cuenta la estrategia de la empresa. No obstante, la relación hasta el momento no es concluyente (Holgado, 2008).

La visión basada en los recursos proporciona una explicación de la contribución de la dirección de recursos humanos a la eficacia organizativa (Koch and McGrath, 1996; Hitt *et al.*, 2001). De acuerdo con esta perspectiva teórica, los recursos estratégicos (aquellos que son valorables, únicos y difíciles de imitar) dan lugar a una mejora sostenida de los resultados (Barney, 1991). Diversos autores (Wright *et al.*, 1995; Becker y Gerhart, 1996; Lee y Miller, 1999; Guthrie, 2001; Hillman y Keim, 2001; Déniz y De Saá, 2003; Roca *et al.*, 2004) enfatizan el hecho de que un entorno social de atención a los trabajadores y compromiso constituye un recurso estratégico para la organización. El compromiso organizativo puede entenderse como un proceso de intercambio social entre los directivos y los empleados, basado en el desarrollo y sistematización de una serie de acciones visibles que facilitan la comunicación y el intercambio de ideas entre los directivos y los empleados (Eisenberger *et al.*, 1986; Lee and Miller, 1999; Whitener, 2001). Este modelo de recursos humanos refleja el grado en el que los directivos crean y facilitan un ambiente de apoyo, confianza y justicia. Cuando los trabajadores se dan cuenta de que los directivos crean un ambiente que tiene en cuenta sus necesidades y opiniones y valoran sus contribuciones, tienen más incentivos para esforzarse en su trabajo (Gouldner, 1960; Eisenberger *et al.*, 1986; Wayne *et al.*, 1997) y mayor motivación y satisfacción con su trabajo (Yoon *et al.*, 2001). Por lo tanto, empleados satisfechos desarrollarán mejor su trabajo.

Asímismo, Yeung y Berman (1997) demostraron que la relación entre prácticas de recursos humanos y resultados era más pronunciada cuando las prácticas generaban compromiso. De forma similar, Hiltrop y Despres (1994) también consideran que las prácticas de recursos humanos generan compromiso y ven éste como sinónimo de buenos resultados. De esta manera, numerosos trabajos aconsejan utilizar las prácticas de recursos humanos para generar compromiso (Cumming, 1992; Meyer *et al.*, 1989; Rodgers, 1995).

Según Holgado (2011), aunque puede existir cierta relación directa entre prácticas de recursos humanos y resultados, considera que ésta viene mediada por el compromiso organizativo. Así, las prácticas de recursos humanos generan compromiso. Así lo corroboró en empresas canadienses del sector biotecnológico.

No obstante, las investigaciones que vinculan el compromiso organizativo con los resultados no son muy numerosas. Benkhoff (1997) comprueba que el compromiso organizativo está relacionado con el éxito financiero de las marcas bancarias, aunque los resultados son diferentes dependiendo de como sean medidos tanto el compromiso organizativo como los resultados organizacionales. También Wright et al.(2003) demuestran que el compromiso organizativo y las prácticas de recursos humanos están relacionadas significativamente con varias medidas de resultados.

Steyrer et al. (2008) evidencian la existencia de una correlación positiva entre el compromiso organizacional y tres medidas de los resultados empresariales, concretamente, cambios en el volumen de ventas, retorno a la inversión y ganancias de los últimos cuatro años.

Teniendo en cuenta lo indicado, se propone analizar el compromiso organizativo como variable mediadora entre la PAR y los resultados empresariales. De esta manera, se plantean las siguientes hipótesis:

HIPÓTESIS 2: *El compromiso organizativo es una variable mediadora en la relación entre la PAR y los resultados empresariales.*

HIPOTESIS 2a: *La PAR influye en el compromiso organizativo*

HIPOTESIS 2b: *El compromiso organizativo influyen en los resultados empresariales.*

4.1.3. VARIABLE MODERADORA TAMAÑO

Otro aspecto importante a considerar es el análisis de la moderación. Este análisis trata de especificar en qué situaciones se produce un efecto. En este caso se propone el tamaño de empresa como variable moderadora.

El tamaño de la empresa es una variable que ha sido considerada por diversos autores (Osterman, 1994; Bayo y Merino, 2002; Wu et al., 2015; Rauch et al., 2016) en los estudios referidos a la adopción de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento por parte de las empresas.

Las investigaciones han mostrado diferentes resultados. En principio parece lógico esperar que las empresas de mayor tamaño dispongan de más recursos para incorporar innovación en sus prácticas de gestión. No obstante, también se podría pensar que el proceso de toma de decisiones sobre la implantación de nuevas prácticas de gestión fuera más fácil en empresas de menor tamaño (Osterman, 1994).

La mayoría de los trabajos empíricos recogidos por McNabb y Withfield (1999) y Gittleman et al. (1998) sugieren que el tamaño de una empresa correlaciona positivamente con la incorporación de nuevas formas de gestión, entre ellas, la PAR, lo cual indirectamente ayudaría a obtener unos resultados sostenibles (Zárate, 2012).

El estudio de Bayo y Merino (2002) pone de manifiesto que la dimensión de las industrias manufactureras no es un factor que contribuya a adoptar la decisión de emprender acciones para la implantación de la PAR. El estrato de tamaño en el que se sitúa la planta productiva no afecta de manera significativa a la gestión de personas que se está llevando a cabo en la misma.

Bayo y Merino (2002) concluyen que mientras en la literatura internacional un mayor tamaño viene asociado habitualmente a una mayor presencia de la PAR, en el caso español, han detectado que la dimensión de la organización carece de impacto sobre la propensión a incorporar esta clase de prácticas de recursos humanos.

Tal como indica Ollo (2010), aunque, a priori, pudiera parecer que son las empresas de menor tamaño las que más fácilmente pueden modificar la organización del trabajo, al ser empresas más flexibles y poder poner en marcha más fácilmente un cambio en la manera de gestionar la organización del trabajo, los resultados muestran el efecto contrario. Cambiar la manera de gestionar la organización del trabajo supone para las empresas realizar una gran cantidad de inversiones, no sólo porque necesitan cambiar los procesos de trabajo, sino también porque deben proporcionar a los empleados la formación necesaria para que adquieran las habilidades y conocimientos requeridos para trabajar bajo la nueva forma de organización. Teniendo esto en cuenta, el hecho de que el tamaño de las organizaciones favorezca la adopción de la PAR se debe a que las empresas de mayor tamaño disponen de más recursos para incorporar innovaciones.

Sin embargo, también existen aportaciones en sentido contrario, como Sabater (2002), quien afirma que esta relación no es tan clara. A pesar de que las grandes empresas disponen de una mayor cantidad de recursos para la aplicación de prácticas de recursos humanos, poseen una mayor rigidez, frente a las pequeñas empresas mucho más flexibles para la utilización de nuevas técnicas de gestión. De hecho existen una serie de trabajos donde se analiza la repercusión de la aplicación de sistemas de recursos humanos de alto rendimiento en pequeñas empresas, rompiendo la tendencia de la literatura a limitar el análisis a las grandes compañías (Tame, 2002).

En el estudio llevado a cabo por Serrano et al. (2011), concluyen que el tamaño se relaciona positivamente con la implantación de la PAR en las empresas europeas, mientras que indican que en las empresas de la CAPV la tendencia es similar, pero la diferencia de tamaño no alcanza significación estadística.

Por ello, en el modelo de investigación planteado en esta tesis se propone incluir el tamaño de las empresas como variable moderadora de la relación entre la PAR y los resultados empresariales. Así, se plantea la siguiente hipótesis.

HIPÓTESIS 3: El tamaño de la empresa modera la relación entre la PAR y los resultados empresariales.

4.1.4. VARIABLE MODERADORA TIPO DE EMPRESA (COOPERATIVA VERSUS NO COOPERATIVA)

Otra circunstancia a considerar es la diversidad de tipología de empresas que configuran el tejido empresarial vasco: cooperativas versus no cooperativas.

Los hallazgos de Bayo y Merino (2003) demuestran que la utilización de PAR genera resultados positivos tanto en empresas cooperativas como en el resto de empresas (Zárate, 2012).

No se han encontrado muchas investigaciones que estudien el compromiso organizativo y las prácticas de alto rendimiento en el mundo cooperativo y no cooperativo. Wettzel y Gallagher (1990), realizaron un análisis comparativo del compromiso organizativo entre los trabajadores del sector cooperativo y el sector privado en Saskatchewan (Canadá). En dicho estudio concluyeron que el nivel de compromiso era más significativo en los trabajadores de cooperativas que en el sector privado.

Las características organizacionales de las cooperativas son diferentes a las de otros tipos de empresa, tanto en la estructura organizativa, el estilo de dirección, el grado de comunicación organizacional, el tipo de trabajo, la división del trabajo, pero especialmente en la participación del trabajador, positivamente relacionada con la satisfacción percibida (Wagner, 1994) y por ende con el compromiso organizacional. Luu (2011) plantea que las características distintivas de las cooperativas originan que éstas estén más próximas a los modelos de recursos humanos de alto rendimiento. A este respecto, Landeta et al. (2006) afirman que en el marco del modelo europeo de la Excelencia (EFQM), las cooperativas prestan mayor atención a las personas que las empresas no cooperativas en una muestra para el País Vasco.

También según Long (1980) la propiedad incide en las actitudes hacia el trabajo aunque deben tenerse en cuenta otros aspectos moderadores como el grado de propiedad en manos de los trabajadores, la naturaleza y el tamaño de la empresa. De acuerdo con este autor, el efecto de la propiedad en manos de los trabajadores se debe por un lado, a la identificación organizacional (sentimiento de estar compartiendo características), a la implicación organizacional (sentimiento de pertenencia) y por otro lado, al

compromiso organizacional (sentimiento de lealtad). Estos aspectos son especialmente importantes en las cooperativas, puesto que en ellas se dan condiciones ventajosas en algunos de los aspectos moderadores. En este sentido, Rosen et al. (2005) demuestran que la propiedad generalizada de parte del capital en manos de los trabajadores tiene efectos positivos diversos, tales como mayor productividad, menor rotación, mayor satisfacción y motivación, en definitiva mayores beneficios económicos. Por lo tanto, parece que en las cooperativas, donde la mayoría de los trabajadores son propietarios del capital, también ocurra lo mismo.

Además se considera de interés añadir esta variable moderadora (tipo de empresa) debido a que las características definitorias de las cooperativas, como la democracia, la participación tanto en la gestión como en la toma de decisiones, el fuerte sentido de pertenencia la inversión en las personas son aspectos que pudieran conllevar a un compromiso organizativo.

Por las razones expuestas se propone como variable moderadora el tipo de empresa (cooperativa versus no cooperativa), con el fin de comprobar el efecto indirecto de la PAR en los resultados. Así, se plantean las siguientes hipótesis:

HIPÓTESIS 4: El tipo de empresa modera el efecto indirecto de la PAR en los resultados empresariales vía compromiso.

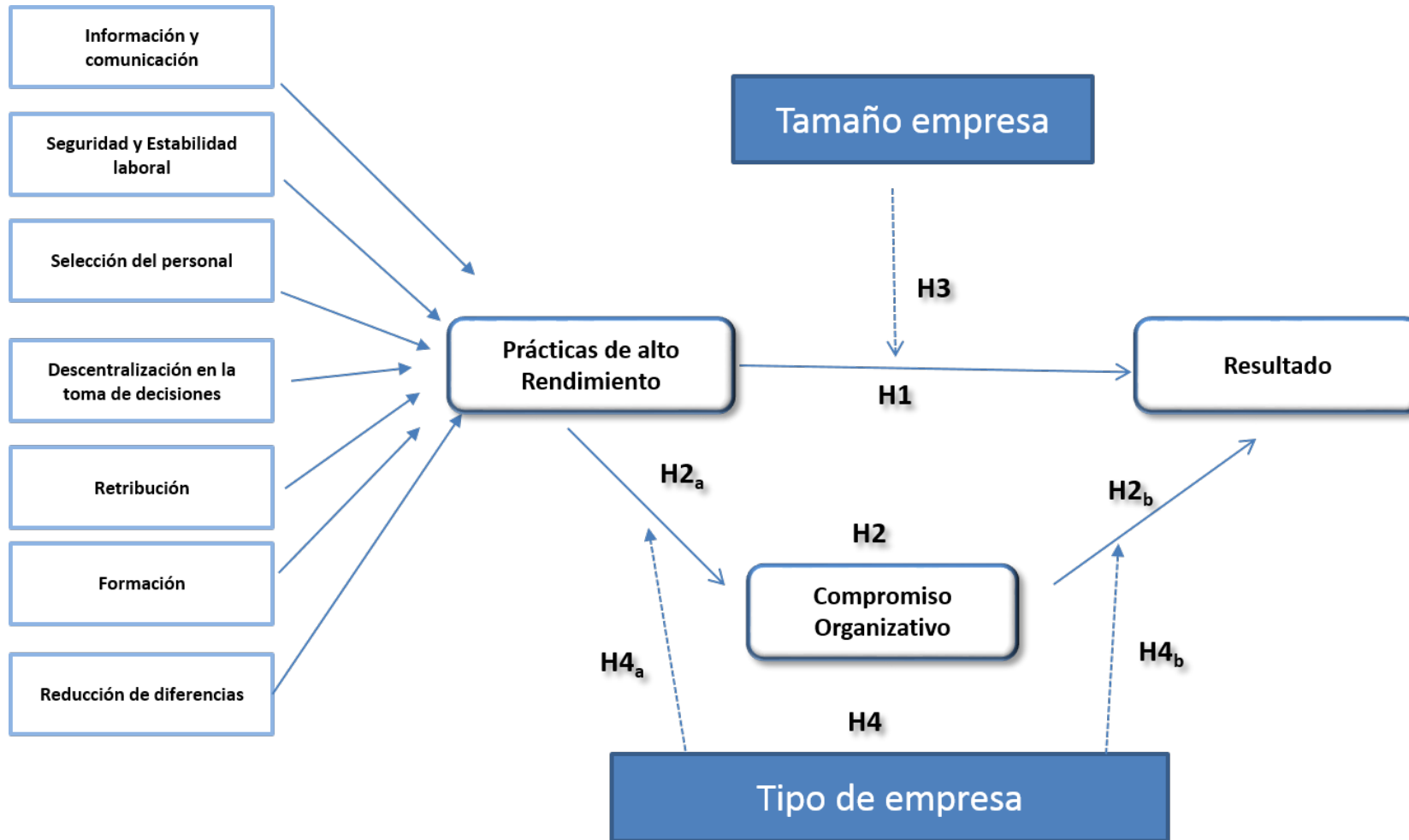
HIPÓTESIS 4a: El tipo de empresa modera la relación entre la PAR y compromiso organizativo.

HIPÓTESIS 4b: El tipo de empresa modera la relación entre el compromiso organizativo y los resultados empresariales.

4.2. MODELO DE INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Una vez identificadas y justificadas las variables e hipótesis objeto de estudio en esta investigación, a continuación se recoge el modelo (véase Ilustración 4.1), donde se representa los diferentes constructos teóricos que se van analizar, así como las relaciones hipotetizadas entre los mismos.

Ilustración 4.1. Modelo de investigación propuesto

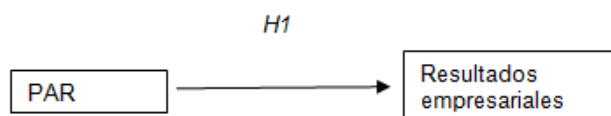


Fuente: Elaboración propia

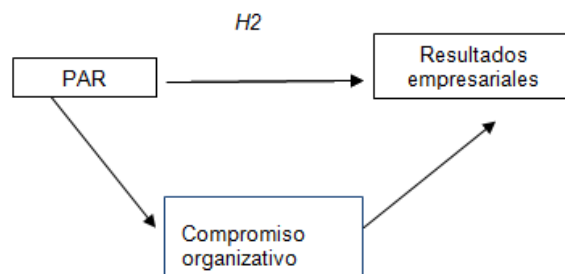
4.3. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan a modo de resumen las hipótesis y sub-hipótesis de la presente tesis doctoral.

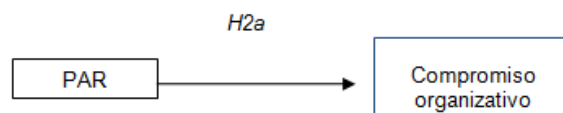
HIPÓTESIS 1: La aplicación de la PAR repercute positivamente en los resultados empresariales.



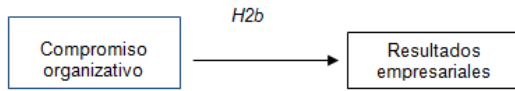
HIPÓTESIS 2: El compromiso organizativo es una variable mediadora en la relación entre la PAR y los resultados empresariales.



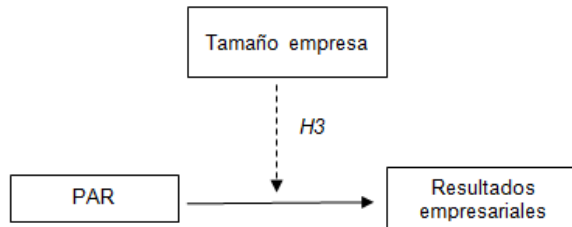
HIPOTESIS 2a: La PAR influye en el compromiso organizativo.



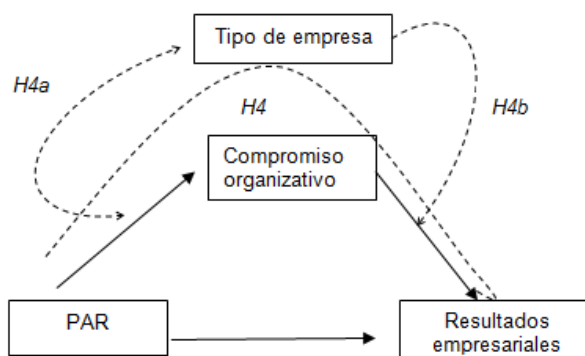
HIPOTESIS 2b: El compromiso organizativo influye en los resultados empresariales.



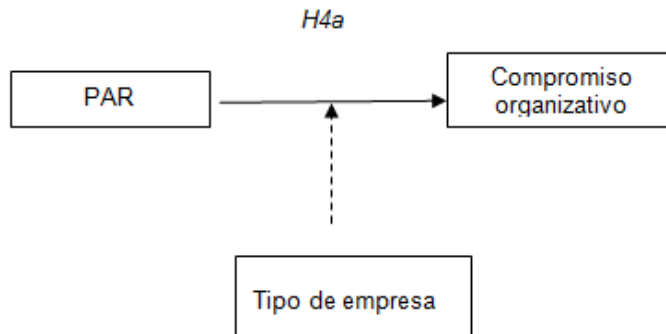
HIPÓTESIS 3: El tamaño de la empresa modera la relación entre la PAR y los resultados empresariales.



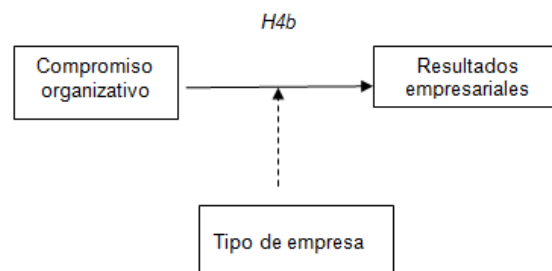
HIPÓTESIS 4: El tipo de empresa modera el efecto indirecto de la PAR y los resultados empresariales vía compromiso.



HIPÓTESIS 4a: El tipo de empresa modera la relación entre la PAR y el compromiso organizativo.



HIPÓTESIS 4b: El tipo de empresa modera la relación entre el compromiso organizativo y los resultados empresariales.



Se finaliza este capítulo con una tabla (véase Tabla 4.3), donde se resumen las ocho hipótesis anteriormente formuladas y que constituyen el modelo objeto de estudio de esta tesis doctoral.

Tabla 4.3. Resumen hipótesis

Hipótesis
H1: La aplicación de la PAR repercute positivamente en los resultados empresariales.
H2: El compromiso organizativo es una variable mediadora en la relación entre la PAR y los resultados empresariales. H2a: La PAR influye en el compromiso organizativo H2b: El compromiso organizativo influye en los resultados
H3: El tamaño de la empresa modera la relación entre la PAR y los resultados empresariales.
H4: El tipo de empresa modera el efecto indirecto de la PAR y los resultados empresariales vía compromiso. H4a: El tipo de empresa modera la relación entre la PAR y el compromiso organizativo. H4b: El tipo de empresa modera la relación entre el compromiso organizativo y los resultados empresariales.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez formuladas y justificadas las hipótesis planteadas en este trabajo, en el siguiente capítulo se plantea la metodología empleada en la investigación.

CAPÍTULO 5

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tras el análisis de las relaciones entre las variables y la posterior formulación de las hipótesis en este capítulo se plantea la exposición de la metodología empleada en la investigación. Así, se van a determinar aspectos como la población a estudiar, las escalas empleadas para la medición de las variables, con el fin de poder contrastar las hipótesis.

También se ha incorporado en este capítulo una breve descripción de los procedimientos estadísticos empleados para el análisis de datos, tanto para la validación de las escalas de medida como para la contrastación de las hipótesis planteadas.

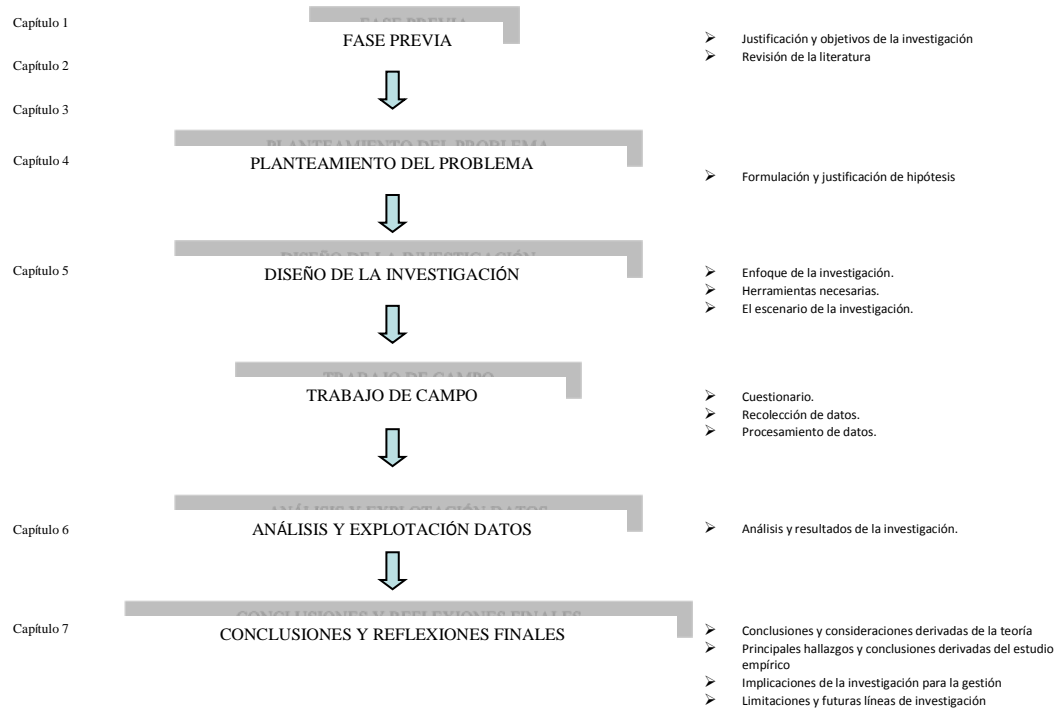
5.1. PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación plantea observar las variables y medir su influencia en su estado natural, por lo que el método de investigación a utilizar va a ser el trabajo de campo, y en consecuencia la información se obtendrá por consulta directa a través de un cuestionario. En este sentido, la investigación será de carácter cuantitativo con un enfoque causal, ya que la doctoranda se propone analizar la relación entre las variables.

Las etapas en el proceso de investigación que se han seguido son seis (véase Ilustración 5.1): (i) la fase previa, recogida en los primeros capítulos, donde se justifican y definen los objetivos de la investigación y la revisión de la literatura de sistemas de recursos humanos de alto rendimiento y el compromiso organizativo, que proporcionan los fundamentos de la cuestión a investigar; (ii) se presenta el modelo, variables e hipótesis; (iii) la tercera etapa corresponde al diseño de la investigación, y en ella se abordan los temas relacionados con el enfoque empleado, las herramientas necesarias para cuantificar las variables, el ámbito de donde se extraerán los datos , y la presentación de las técnicas de análisis empleadas; (iv) presenta los aspectos relacionados con el trabajo de campo, su preparación y desarrollo; (v) la quinta fase se recoge el análisis y explotación de los datos que se han llevado a cabo y se presentan los primeros resultados; (vi) finalmente, en la sexta fase se exponen las principales conclusiones y

aportaciones al campo del conocimiento, las limitaciones encontradas y las recomendaciones que la doctoranda plantea para futuras investigaciones.

Ilustración 5.1. Proceso de la investigación



Fuente: elaboración propia

5.2. LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

El primer paso para llevar a cabo el estudio objeto de esta tesis es fijar la población sobre la que se va a realizar, estableciendo el ámbito funcional y geográfico a investigar.

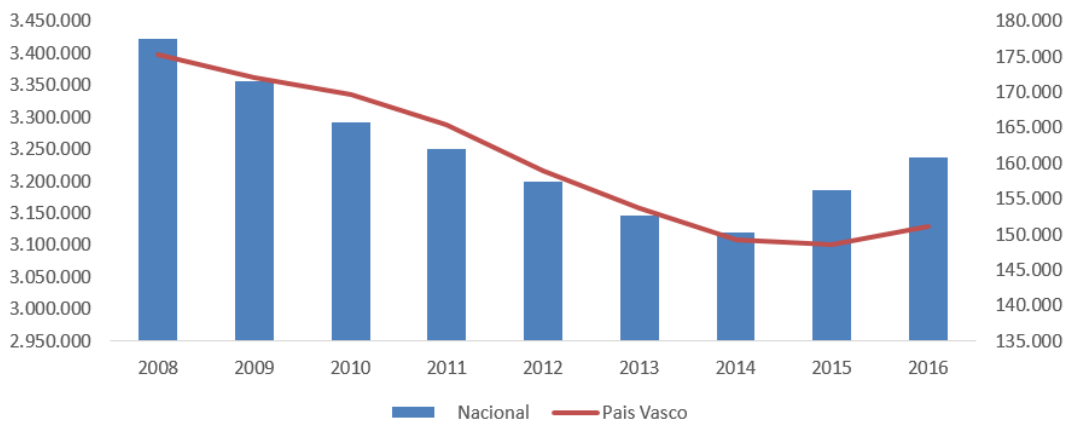
Se ha determinado circunscribir la investigación a las empresas del País Vasco de todos los sectores económicos, con el fin de tener una mayor proximidad a las unidades de análisis y ser posible realizar visitas a empresas que conforman la muestra, en el caso de que fuera necesario.

EL TEJIDO EMPRESARIAL DEL PAÍS VASCO

Con el fin de determinar las principales particularidades de las empresas que conforman el tejido empresarial vasco se pueden definir una serie de características que la definen, como el número, el tamaño, la distribución por provincia y la tipología de empresa.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2016) a fecha de 1 de enero de 2016 el número de empresas en el País Vasco era de 151.216, lo que representa un porcentaje del 4,67% respecto a las 3.236.582 que representan el conjunto empresarial español.

Ilustración 5.2. Evolución del número de empresas vascas y nacionales

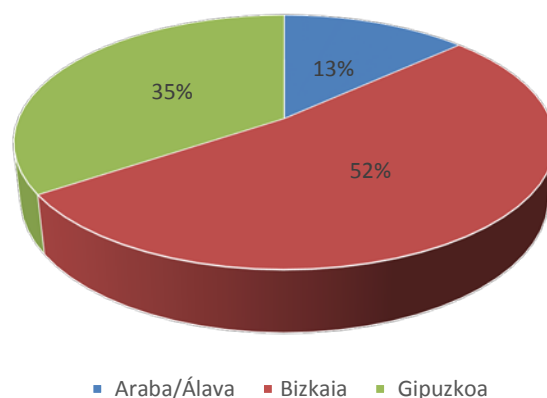


Fuente: elaboración propia a partir de INE (2016)

De los datos de la Ilustración 5.2, se observa que desde el año 2008 al 2014 el número de empresas a nivel nacional sufrió un descenso, representando una caída de 8,85%. Si bien en el País Vasco la tendencia fue similar, la pérdida no fue tan acusada en los primeros años alargándose, no obstante, la caída del número de empresas un año más. Todo ello, ha supuesto que la Comunidad Autónoma Vasca ha perdido 26.728 empresas en el período 2008-2015. Esta situación hay que enmarcarla dentro de un escenario de crisis internacional que se viene produciendo desde 2007.

En cuanto a su distribución provincial, no existe una homogeneidad en el número de empresas por provincias. Destaca Bizkaia por encima de Gipuzkoa y Araba. (véase Ilustración 5.3).

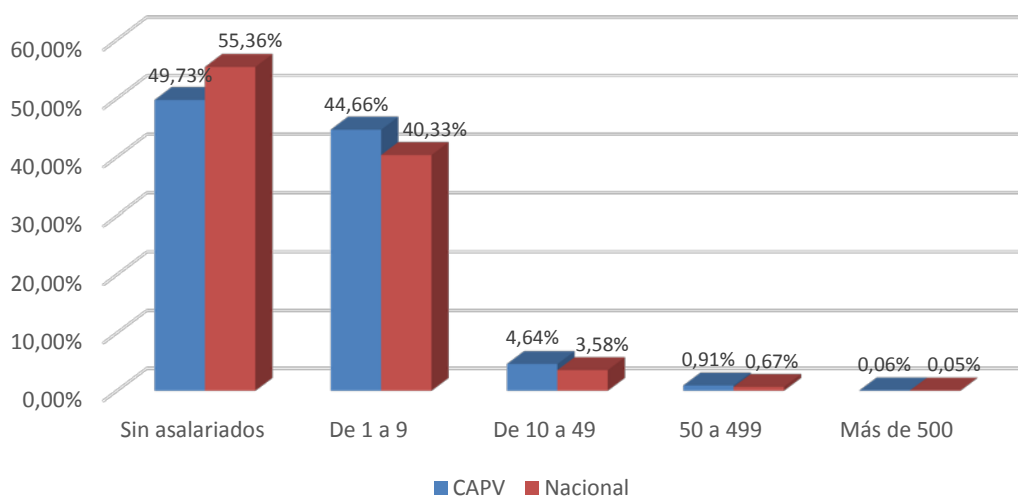
Ilustración 5.3. Distribución porcentual del número de empresas por provincias vascas



Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2016)

El tamaño de las empresas vascas es otra característica determinante a tener en cuenta (veáse Ilustración 5.4), ya que el porcentaje de empresas que no tienen asalariados está alrededor del 50%, y un porcentaje similar tiene menos de 50 empleados.

Ilustración 5.4. Porcentaje de empresas por número de trabajadores



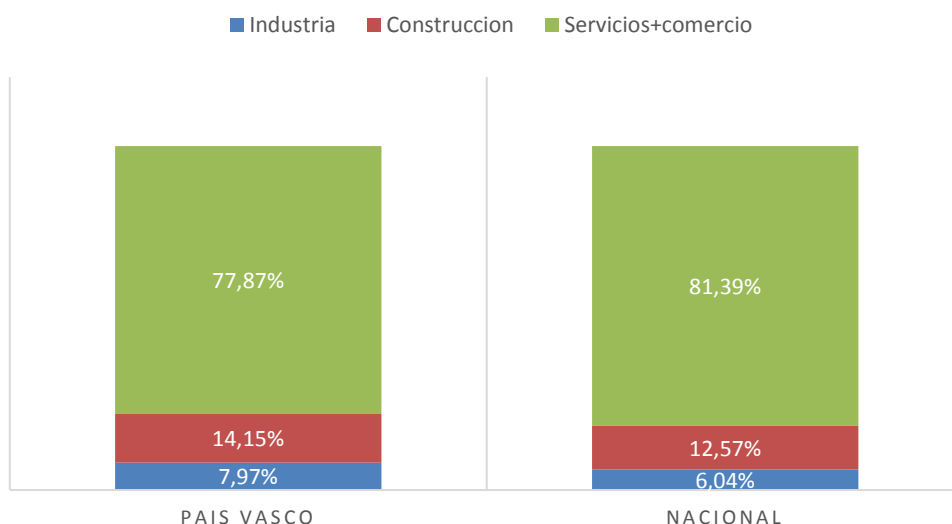
Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2016)

Así, las Pymes y las microempresas forman la gran mayoría del conjunto de empresas de la CAPV. Esta particularidad está en línea con la peculiaridad del tejido empresarial Nacional.

En la distribución empresarial vasca por sectores de actividad, a 1 de enero de 2016 la C.A. de Euskadi contaba con 12.058 empresas industriales, lo que supone un 7,97% de

las empresas instaladas en la Comunidad. Si bien, el sector servicios es el que recoge un mayor porcentaje de empresas (77,87%). Estos porcentajes comparten tendencia con las cifras a nivel nacional.

Ilustración 5.5. Porcentaje de empresas por sectores de actividad



Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2016)

Las empresas del País Vasco, que representan el 4,67% del total de empresas españolas, adoptan mayoritariamente la forma jurídica de persona física (56,87%). Le siguen en importancia numérica las empresas que ejercen su actividad como sociedad limitada, con un 29,35%, y las que lo hacen bajo la denominación Asociaciones y otros tipos (4,58%), comunidad de bienes (4,39%). Las cooperativas representan un 1,06% de las empresas vascas.

Tabla 5.1. Evolución empresas País Vasco según condición jurídica

		Nº empresas	Dif	%
<i>Total</i>	2016	151216		
	2015	148575	2641	1,78%
<i>Sociedades anónimas</i>	2016	5126		
	2015	5184	-58	-1,12%
<i>Sociedades de responsabilidad limitada</i>	2016	44388		
	2015	43178	1210	2,80%
<i>Sociedades colectivas</i>	2016	7		
	2015	7	0	0,00%
<i>Sociedades comanditarias</i>	2016	3		
	2015	3	0	0,00%
<i>Comunidades de bienes</i>	2016	6631		
	2015	6484	147	2,27%
<i>Sociedades cooperativas</i>	2016	1607		
	2015	1540	67	4,35%
<i>Asociaciones y otros tipos</i>	2016	6942		
	2015	6640	302	4,55%
<i>Organismos autónomos y otros</i>	2016	519		
	2015	513	6	1,17%
<i>Personas físicas</i>	2016	85993		
	2015	85026	967	1,14%

Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2016)

Respecto a la evolución reciente, en el País Vasco, entre 2015 y 2016, se ha producido un incremento neto de 2.641 empresas, lo que supone una variación de 1,78%. La sociedad cooperativa y las asociaciones crecen en torno al 4% y las sociedades anónimas decrecen en un 1,2%. (véase Tabla 5.1).

5.3. MEDIDAS DE LAS VARIABLES

Las escalas de medida son instrumentos que permiten operativizar los conceptos teóricos, y así estudiar las relaciones existentes entre ellas. En este apartado se determinan las escalas que se van a utilizar para medir las variables del modelo de investigación. En este sentido, se ha revisado la literatura existente y se han seleccionado escalas de estudios empíricos que han sido previamente validadas, confeccionándose la herramienta que se va a emplear para la recogida de los datos: el cuestionario (ver anexo).

De este modo, el cuestionario recoge, por una parte, el grado de conformidad del encuestado con las afirmaciones de cada ítem, en el caso de los constructos: compromiso organizativo, y las diferentes prácticas de recursos humanos de alto

rendimiento. Por otra parte, teniendo en cuenta que los competidores son el estándar de comparación de los resultados, todos los indicadores de resultado se han medido en relación a los principales competidores de la empresa de los últimos tres años (Conant et al., 1990). Para ello se emplea una escala Likert de 7 puntos donde 1 será “totalmente en desacuerdo” o “mucho peor” y 7 será “totalmente de acuerdo” o “mucho mejor” dependiendo de la variable.

5.3.1. MEDIDA DE LOS SISTEMAS DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO RENDIMIENTO (PAR)

Para medir el nivel de utilización de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (PAR) en la empresa se ha adaptado la escala desarrollada por Camps y Luna-Arocas (2012), véase Tabla 5.2. Estos autores en su trabajo, miden las prácticas de recursos humanos siguiendo su trabajo previo (Camps y Luna, 2009) basado en la conceptualización de Pfeffer (1998). La fiabilidad del instrumento de medida fue confirmada obteniendo una fiabilidad compuesta superior a 0.6 (Bagozzi y Li, 1998).

Esta escala de 21 ítems abarca 7 dimensiones relacionadas con la seguridad o estabilidad en el empleo, la selección de personal, la toma decisiones descentralizada, la retribución, la formación, la reducción de estatus e información. Todas las dimensiones presentan una fiabilidad superior a 0.76.

Tabla 5.2 Escala de medición de la PAR

SEG1	Uno de nuestros valores es la estabilidad laboral.
SEG2	Nos esforzamos por conseguir el grado máximo de estabilidad laboral en nuestros trabajadores.
SEG3	Incluso en situaciones turbulencias retener a nuestros trabajadores es prioritario.
SEL1	Tenemos definido de manera objetiva y clara el perfil de los puestos.
SEL2	Priorizamos la promoción interna frente a la captación externa.
SEL3	Gestionamos y actualizamos una base de datos de solicitudes de candidatos.
DECEN1	Tenemos programas de participación de los trabajadores.
DECEN2	Organizamos periódicamente grupos de trabajo/mejora/calidad para resolver problemas de la organización.
DECEN3	Fomentamos explícitamente el trabajo en equipo.
DIF1	Preguntamos a los trabajadores y tenemos en cuenta sus opiniones sobre temas generales de la empresa.
DIF2	La relación con los trabajadores es espontánea e informal.
DIF3	Los trabajadores saben que pueden acudir directamente a sus directivos para cualquier tema.
RETR1	Tenemos claro cuáles son los puestos más importantes en la organización y los retribuimos adecuadamente.
RETR2	Existe una equidad entre el rendimiento y recompensas de los trabajadores comparativamente con las empresas del sector.
RETR3	Contemplamos recompensas para nuestros trabajadores de tipo no dinerario (promociones, desarrollo de carreras, calidad de vida laboral, ...).
FORM1	La formación es un valor importante en esta organización.
FORM2	Nuestros planes de formación anticipan necesidades futuras.

FORM3	Para garantizar la calidad de los programas de formación (y modificarlos si es necesario) analizamos su contribución a la mejora de la organización.
COMUN1	Informamos con total transparencia a los trabajadores sobre temas importantes como los salarios, promociones y evaluación del rendimiento entre otros.
COMUN2	Establecemos canales de información permanentes y accesibles a todos los trabajadores.
COMUN3	Excepto aquella información que implica riesgo estratégico informamos con total transparencia a nuestros trabajadores de nuestra posición y expectativas en el mercado.

Fuente: Adaptado de Camps y Luna-Aroca (2012)

5.3.2. MEDIDA DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO

El compromiso organizacional es el segundo componente de este modelo de análisis. El compromiso organizativo se compone de tres dimensiones: Afectivo, Normativo y de Continuidad (Meyer y Allen, 1997). A través de conseguir empleados comprometidos, se desarrollarán una serie de comportamientos alineados con los objetivos de la organización, lo que será la base de buenos resultados (Yeung y Berman, 1997).

Para llevar a cabo la medición del compromiso organizativo, se ha utilizado, de forma adaptada, la escala propuesta por Holgado (2008); escala desarrollada por Allen y Meyer (1990) y posteriormente revisada por los mismos autores Allen y Meyer (1996).

Esta escala ampliamente aceptada por la comunidad científica consta de 11 ítems que se dividen en tres sub-escalas. En el primer bloque del cuestionario definido se recogen los ítems ligados a cada uno de los componentes del compromiso organizativo (véase Tabla 5.3). Los cuatro primeros ítems se refieren al compromiso afectivo (AFEC), los cuatro siguientes están ligados al compromiso de continuidad (CON). Finalmente, los tres últimos hacen referencia al compromiso normativo (NORM).

Tabla 5.3 Escala de medida del Compromiso Organizativo

AFEC1	Los trabajadores parecen muy comprometidos con la organización.
AFEC2	Los trabajadores parecen estar vinculados emocionalmente a la organización
AFEC3	Los trabajadores parecen considerar los problemas de la organización como suyos propios.
AFEC4	Los trabajadores realmente se preocupan por el funcionamiento de la organización
CON1	Los trabajadores permanecen en la organización, ya que son conscientes de que al abandonarla perderán los beneficios, <i>stock options</i>, capital... acumuladas hasta el momento.
CON2	Los trabajadores permanecen en la organización ya que existe algún sistema de compensación basado en el éxito de la organización.
CON3	Los trabajadores han invertido mucho de si mismos en la organización para considerar abandonarla.
CON4	Los trabajadores permanecen en la organización, ya que son conscientes de que al dejarla, perderán una oportunidad de desarrollo profesional.
NORM1	La mayoría de las personas deben mucho a la organización.
NORM2	Las personas sienten un sentido de lealtad a la organización.
NORM3	Los trabajadores conocen y se identifican con las necesidades, objetivos y valores de la organización.

Fuente: Adaptado de Holgado (2008)

Tanto la consistencia interna como la validez y fiabilidad de las medidas, ha sido ampliamente contrastada y fundamentada en diversas investigaciones en torno al compromiso organizativo (Allen y Meyer, 1996; Sánchez et al., 2011; García-Tenorio, 2011; Holgado, 2008).

5.3.3. MEDIDA DE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

El resultado empresarial es la medida dependiente utilizada con carácter más general dentro de la investigación en el área de Dirección de Empresas, y es al mismo tiempo uno de los constructos más imprecisos (Rogers y Wright, 1998).

En la misma línea, en el campo de los Recursos Humanos, y más concretamente en la disciplina de las prácticas de recursos humanos no existe consenso en cuanto a las medidas de resultado a considerar. Mientras que los primeros modelos de Dirección de Recursos humanos como los de Fombrun et al. (1984) enfatizan los resultados individuales, la investigación en este campo se ha centrado en los de tipo organizacional, sin obviar en algunos casos el efecto directo sobre los resultados de recursos humanos y el efecto de éstos sobre los resultados empresariales.

Así, en la investigación empírica existen principal cuatro tipos de indicadores de resultado (Dyer y Reeves, 1995):

- ✓ Resultados relacionados con las personas como absentismo, rotación, satisfacción con el empleo, compromiso o flexibilidad (Bae y Lawler, 2000; Shih et al., 2013; Mariappanadar y Kramar, 2014; Heffernan y Dundon, 2012).
- ✓ Resultados operativos intermedios como productividad o calidad (Guthrie et al., 2001; Mariappanadar y Kramar, 2014; Wood et al., 2011; Posthuma et al., 2013).
- ✓ Resultados a nivel organizacional donde se pueden distinguir entre resultados financieros (rentabilidad y beneficios) o medidas de resultado subjetivas, basada en las percepciones de los directivos en relación a empresas competidoras, considerando variables como crecimiento cuota mercado, rentabilidad, imagen (Arcand et al., 2002; Mariappanadar y Kramar, 2014; Wu et al., 2015; Lertxundi y Landeta, 2011).

En este trabajo para medir los resultados se ha optado por medidas subjetivas de resultado adaptando la escala de (Peña, 2011). La fiabilidad de dichas medidas ha sido demostrada en varios estudios empíricos, que sugieren una correlación alta entre las medidas objetivas y subjetivas de resultado (Wall et at., 2004). Además, diversos estudios han demostrado que se obtienen resultados similares en la modelización de los determinantes del rendimiento del trabajo (Forth y McNabb, 2008).

Tabla 5.4. Escala de medida de Resultado

RTDS1	Crecimiento de los beneficios.
RTDS2	Crecimiento de la cuota mercado.
RTDS3	Crecimiento de las ventas.
RTDS4	Rentabilidad económica.

Fuente: Adaptado de Peña (2011)

Así, se ha optado por medidas de resultado a nivel organizacional como el resultado financiero, las ventas, el crecimiento de cuota de mercado entre otros. Es necesario señalar que, teniendo en cuenta que el competidor es el estándar de comparación de resultado, todos los indicadores de resultado se han medido en relación al principal competidor de la empresa los últimos tres años (Conant et al., 1990). De esta manera, se pide que indiquen los resultados de su organización en relación a su principal

competidor en los tres últimos años mediante una escala Likert de 7 puntos donde 1 será “mucho peor” y 7 será “mucho mejor”.

5.3.4. MEDIDAS VARIABLES MODERADORAS

Las variables moderadoras son aquellas variables que modifican la relación entre la variable independiente y la dependiente y actúan siempre como variables independientes (Baron y Kenny, 1986). En esta investigación se han identificado como variables moderadoras el tipo de empresa y el tamaño de la misma.

El tamaño de la empresa se medirá en su dimensión de tamaño de plantilla, a través del número de trabajadores (Guthrie, 2001; Huselid, 1995). Y el tipo de empresa se medirá a partir de la condición/forma jurídica que tenga la organización.

5.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Después de haber delimitado la población objeto de estudio y el método de medición de las diversas variables empleadas en esta investigación, a continuación, corresponde describir las técnicas estadísticas que se van a utilizar para la contrastación empírica de las hipótesis del modelo propuesto.

5.4.1. ANÁLISIS DE VALIDEZ Y FIABILIDAD DE LAS ESCALAS

En la literatura científica diversos trabajos señalan las posibles limitaciones que la investigación a través de encuestas puede generar sobre los resultados obtenidos. Estos problemas vienen determinados principalmente por errores en la medida de las variables, cuando la encuesta no ha sido realizada con el rigor científico que procede, aunque a veces existen unas limitaciones que no se pueden evitar completamente. Por ello, el grado con que los errores de medida afectan a los resultados dependen de los esfuerzos realizados a priori para identificar las escalas más adecuadas a las variables que se quieren medir, procedente de la revisión previa de la literatura, así como comprobaciones posteriores que permitan determinar la existencia de sesgo en las medidas utilizadas.

5.4.1.1. Validez de la escala

La validez se define como la capacidad de una escala para medir lo que dice medir y no otros aspectos distintos a los pretendidos. Son varias las opciones que se tienen para contrastar la validez de las escalas de medida empleadas. En este trabajo se emplearán:

- ✓ La validez de contenido.
- ✓ La validez de constructo.
- ✓ La validez nomológica.

En primer lugar, la validez de contenido se utiliza para evaluar el grado que una escala es representativa del concepto que mide. Ésta tiene una naturaleza cualitativa, por lo que no se expresa mediante un coeficiente estadístico. Siguiendo las ideas planteadas de Hambrick (1981), la validez de contenido puede establecerse mediante la utilización de paneles de expertos formados tanto por profesionales como por académicos.

En esta investigación, la validez de contenido se apoya esencialmente en una amplia revisión de la literatura y las evidencias empíricas previas que validan los diferentes instrumentos de medida empleados.

Partiendo de esta revisión, en el diseño del cuestionario se han incluido escalas cuya validez y fiabilidad está suficientemente comprobada en la literatura de gestión de personas. También se llevó a cabo un pretest con los gerentes o directores de recursos humanos de diferentes empresas vascas, y a un panel de expertos en los temas de estudio de la presente investigación. Además, Grapentine (1995) señala que cuando mayor es el número de ítems mayor es la probabilidad que la escala tenga validez de contenido. En este sentido, la mayor parte de las escalas empleadas cumple con este criterio. Por lo tanto, se considera que la amplia revisión de la literatura realizada para la obtención de las escalas, así como las observaciones señaladas en el pretest con profesionales y académicos aseguran que las escalas que se han planteado poseen validez de contenido.

En segundo lugar, se evalúa la validez de constructo. La validez de constructo se define como “el concepto que integra las consideraciones de la validez de contenido y de criterio para probar las hipótesis acerca de las relaciones teóricamente relevantes”

(Messick, 1980:1015). Campbell y Fiske (1959) proponen estudiar la validez convergente y discriminante.

En esta investigación, se integran dos constructos de segundo orden, compromiso organizacional (reflectivo-formativo) formado por tres dimensiones reflectivas y PAR (reflectivo-formativo) compuesto por siete dimensiones reflectivas de primer orden y formativas de segundo orden. En este sentido, se van a analizar las propiedades psicométricas de las variables incluidas medidas con indicadores reflectivos al estimar el modelo de medida. Posteriormente, se va a examinar la multicolinealidad entre los componentes formativos de la PAR y del compromiso organizativo y se va a proceder a validar el instrumento de medida siguiendo el enfoque de dos pasos.

El tercer tipo de validez es la nomológica, que se cumple cuando un constructo tiene un comportamiento similar a lo esperado respecto a otros constructos con los cuáles se relaciona de forma teórica. Este paso examina la relación entre la variable seguridad y estabilidad laboral y los resultados, relacionadas teóricamente. Así, la literatura previa establece que una mayor estabilidad y seguridad laboral en el empleo genera mejores resultados. De este modo, se evalúa la validez nomológica mediante la confirmación de la relación significativa entre ambos constructos de acuerdo a los planteamientos teóricos previstos observados en la literatura. Por tanto, se puede esperar que las empresas que den estabilidad y seguridad laboral a sus empleados muestran niveles superiores de resultados.

5.4.1.2. *Fiabilidad de la escala*

La fiabilidad de una escala se define como la capacidad para medir de forma consistente y precisa las características que pretende medir (Pérez-López, 2005). Los sujetos encuestados son cambiantes, por ello es difícil de conocer si la variabilidad se debe a la imprecisión de la escala o a posibles cambios operativos de los sujetos. Por tanto, el análisis de fiabilidad se ocupa de la precisión del instrumento de medida, es decir de los errores aleatorios asociados a todo proceso de medida. Así, si la escala es fiable significa que genera resultados consistentes, independientemente de la muestra o población empleada.

Con el fin de determinar la fiabilidad de las escalas de medida empleada en este trabajo se a emplear el estadístico propuesto por Cronbach (1951). Este coeficiente se define como la proporción de varianza total de la escala que es atribuible a la variable latente. En este sentido, este coeficiente asume que una escala es fiable cuando la variabilidad de las puntuaciones observadas es atribuible a las diferencias existentes entre los sujetos, lo que significa que este estadístico analiza la consistencia interna a partir del cálculo de la correlación media de cada una de las variables observables con todas las demás que conforman una escala.

Este coeficiente varía entre cero y uno. La literatura señala que el valor mínimo recomendado para investigaciones de naturaleza exploratoria es de .70, mientras que en estudios no exploratorios se recomienda un valor de .8 (Nunnally y Brenstein, 1994). Otros autores consideran que un valor inferior a .6 indica una fiabilidad de la escala no adecuada. La principal crítica de este estadístico es que a medida que aumenta el número de ítems aumenta el valor de este coeficiente, por lo que es aconsejable emplearlo con otras medidas. Fornell y Lacker (1981) proponen el cálculo de la fiabilidad compuesta (IFC) para cada variable, interpretándose exactamente igual al anterior.

Así mismo, es importante dejar claro que el análisis de fiabilidad es una condición necesaria pero no suficiente para indicar su validez (Sarabia, 1999). Por este motivo, se debe evaluar la validez de las diversas escalas empleadas en esta investigación.

5.4.1.3. Otros análisis: Sesgo del método común

Este sesgo puede considerarse un problema muy relevante en la investigación cuando se emplea un único informante (encuestado) por observación. Las dos formas de controlar esta fuente de sesgo son a partir de medidas a priori o a posteriori.

En cuanto a las medidas a priori, se siguen las recomendaciones de Podsakoff et al. (2003):

- ✓ **Separación de la medida:** Se crea una separación psicológica al introducir un texto explicativo en el inicio de cada una de las variables para destacar que las medidas de las variables independientes no están relacionadas con las medidas de las variables dependientes.

- ✓ **Protección del anonimato del encuestado y reducción de la desconfianza sobre la evaluación.** Se asegura al encuestado el anonimato de las respuestas y la confidencialidad de las mismas, así como el uso agregado de los datos.
- ✓ **Equilibrar el orden de las cuestiones.** Se procura equilibrar los ítems de nuestro cuestionario de forma que el orden de medición de los constructos no coincida con la secuencia establecida en el modelo. Así, el encuestado no puede intuir la relación entre las variables empleadas.
- ✓ **Mejora de los ítems de las escalas.** Se considera que a partir de una construcción cuidadosa de los ítems de medida se puede reducir el riesgo. Por ese motivo, formulamos las cuestiones de forma simple, concisa y se evitan sintaxis complejas que dificulten la comprensión de las diferentes cuestiones por parte del encuestado.

En cuanto a las medidas a posteriori, para evaluar el sesgo de método común en primer lugar, se llevará a cabo el test de Harman de un factor (Podsakoff et al., 2003) ya que es una de las más empleadas en la literatura para evaluar este sesgo. En este test todos los indicadores utilizados en la investigación deben introducirse en un análisis factorial exploratorio. Una vez realizado este análisis, existe evidencia del sesgo del método común cuando se obtiene alguna de estas opciones: i) que surja únicamente un factor, o ii) que un único factor explique la mayor parte de la covarianza de las medidas. Así, Podsakoff y Organ (1986) proponen que existen problemas de sesgo del método común cuando todos los factores con autovalores mayores que 1 y el primero explican más de la mitad de la varianza explicada por todos los factores extraídos.

5.4.2. ANÁLISIS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES-PLS (PARTIAL LEAST SQUARE)

En este apartado se va a explicar cómo se ha evaluado el modelo explicativo. Para ello se va a recurrir a un modelo de ecuaciones estructurales (MEE). Estos modelos de MEE se han convertido en uno de los desarrollos más importantes del análisis multivariante, y su uso se ha extendido en las ciencias sociales (Fornell, 1982) y, particularmente en el campo de la dirección de empresas (Céspedes y Sánchez, 1996).

MEE ha sido calificada como una técnica poderosa de análisis multivariante por varias razones que respaldan su uso en esta investigación². Por un lado, la explicación de los fenómenos de gestión de personas requiere tanto del desarrollo de modelos como de su evaluación, para lo que una técnica basada en la covarianza es lo más idóneo, como es el caso de las ecuaciones estructurales. Además, esta técnica trata de minimizar una función que depende de las diferencias entre las varianzas y covarianzas implicadas en el modelo. Por otro lado, la mayoría de los constructos del área de management contienen muchos aspectos que no son observables directamente, por lo que ningún indicador puede capturar por completo el significado teórico de una variable latente, y por lo tanto se hacen necesario múltiples ítems. En este sentido, las ecuaciones estructurales admiten incorporar constructos, y medir sus dimensiones críticas a través de los indicadores de las escalas. Finalmente, permite integrar simultáneamente una serie de ecuaciones de regresión múltiple pero a su vez interdependientes en otras del mismo modelo, por lo que se puede afirmar que las ecuaciones estructurales permiten estudiar los fenómenos en su verdadera complejidad. Así mismo, las medidas observadas de los constructos teóricos están contaminadas por errores de medida, por lo que la relación entre las variables latentes y sus medidas tiene que ser un componente explícito de los modelos de prácticas de gestión de personas y las ecuaciones estructurales incorporan los errores de medida.

Así, los MEE implican generalizaciones y extensiones de las técnicas de análisis multivariante previos; análisis de regresión, análisis factorial... (Chin, 1998a). En este sentido, los MEE son técnicas multivariantes que combinan aspectos de la regresión múltiple y del análisis factorial para estimar una serie de relaciones de dependencia interrelacionadas de forma simultánea (Cepeda, Róldan, 2004). Valoran en un único análisis: el modelo de medida –las cargas factoriales de las variables observables en relación con sus variables latentes-, donde se analizan la fiabilidad y validez de las medidas de los constructos; y el modelo estructural, a través de las relaciones de causalidad hipotetizadas (Cepeda, Roldán, 2004).

² los argumentos que sustentan el análisis de ecuaciones estructurales como una herramienta poderosa se pueden revisar HAIR, J. F., et al. Análisis multivariante y FORNELL, C. and LARCKER, D. F. Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. p. 39-50 entre otros.

Este análisis se puede desarrollar mediante dos tipos de técnicas estadísticas:

- ✓ Métodos basados en la covarianza, que se representan a través de programas estadísticos como LISREL (Jöreskog y Sörbon, 1989), AMOS (Arbuckle, 2003). El objetivo de estos métodos es la estimación de los parámetros del modelo, de tal modo que se minimizan las discrepancias entre la matriz inicial de covarianzas y la matriz de covarianzas resultante del modelo y de los parámetros estimados. Este enfoque proporciona medidas de bondad de ajuste globales y hace énfasis sobre el ajuste del modelo global.
- ✓ Métodos basados en la varianza, implementados en softwares como SmartPLS (Ringle, Wende y Will, 2005), PLSGraph (Chin y Frye, 2003), o ADANCO (Henseler, 2017).

Partial Least Squares (PLS) es un enfoque no paramétrico basado en la minimización de la varianza residual de las variables. Barclay et al. (1995, p. 290) definen el modelo PLS como una combinación interactiva de análisis de componentes principales que vincula medidas con constructos, y de análisis path que permite la construcción de un sistema de constructos. Las relaciones hipotetizadas entre medidas y constructos, y entre constructos y otras variables latentes son guiadas por la teoría. La estimación de parámetros, que representan a las medidas y a las relaciones path, son llevadas a cabo empleando técnicas de Mínimos Cuadrados Ordinarios (OLS). PLS puede ser entendido con una sólida comprensión de análisis de componentes principales, análisis path y regresión OLS.

Chin y Newsted (1999) explican el algoritmo PLS como un proceso iterativo que casi siempre converge a estimaciones estables. Esencialmente, las puntuaciones para cada variable latente son obtenidas de dos formas, una aproximación externa que representa una agregación ponderada de sus propios indicadores, y una aproximación interna que se refiere a una agregación de las puntuaciones de los constructos que se encuentran relacionadas con ésta en el modelo teórico. Además, durante cada iteración las estimaciones internas son usadas para obtener la aproximación externa, hasta que el proceso converja (porcentaje de camino menor a 0.0001).

Las razones que llevaron a elegir PLS (paquete software SmartPLS) en detrimento de los métodos basados en la covarianza (el modelo de ecuaciones estructurales) son tanto de tipo metodológico como epistemológico. Por un lado, los modelos PLS no dependen de las asunciones previas adoptadas por los investigadores en cuanto a la distribución de las variables que se están analizando (Chin, 1998b). La segunda de las razones metodológicas hace referencia al tamaño de la población analizada. La literatura previa ha puesto de manifiesto la aparición de diferentes problemas en la estimación de los Modelos Basados en la Covarianza (MBC) cuando el investigador se enfrenta a muestras inferiores a 200 o 250 observaciones (véase y Newsted, 1999, p.309 para una revisión de algunos estudios), como es este caso. En tercer lugar, el modelo que se plantea es suficientemente complejo -gran número de indicadores y/o variables latentes (Chin, 1998; Hair et al., 2011). Y finalmente, el modelo incorpora constructos formativos junto con los reflectivos (Chin, 1998; Hair et al., 2011).

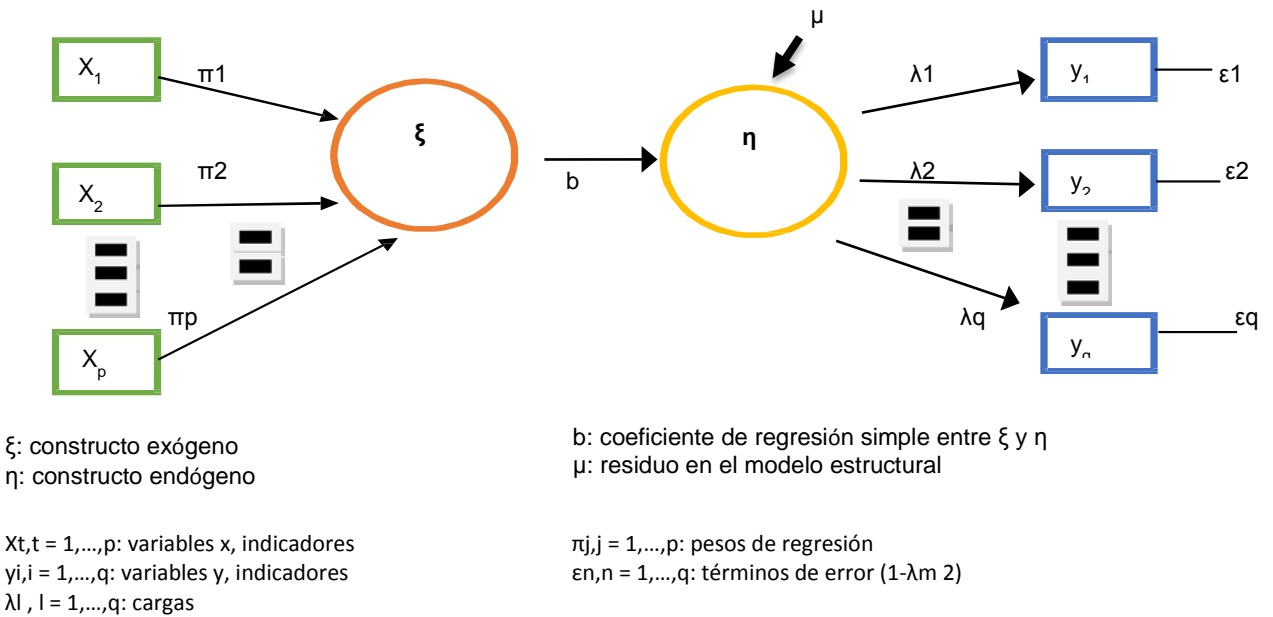
Por lo que se refiere a las motivaciones epistemológicas, la problemática gira en torno a las asunciones de partida adoptadas acerca de la relación que las variables manifiestas mantienen con las variables latentes que pretenden capturar. Tradicionalmente, se ha considerado que los indicadores constituyen un mero reflejo de los constructos, asumiendo que cualquier alteración de las variables latentes se verá reflejada también en una alteración de las variables manifiestas. Sin embargo, muchas de las variables manifiestas tradicionalmente consideradas “reflectivas”, podrían no serlo. Así, las variables manifiestas podrían ser causa y estar capturando dimensiones diferentes, no teniendo que estar relacionadas entre sí, y debiendo tenerse en cuenta todas ellas, si se desea capturar adecuadamente la construcción teórica subyacente. Por lo tanto, a diferencia de las variables manifiestas reflectivas, que son mero síntoma de la variable latente, las variables manifiestas formativas, al capturar cada una de ellas dimensiones importantes y diferentes de los constructos, no pueden ser sustituidas unas por otras. En lo que se refiere a la presente investigación, dos de los constructos está constituido por indicadores formativos. Aunque es posible trabajar con variables formativas utilizando modelos basados en la covarianza, a diferencia de PLS, pueden llevar a problemas de identificación del modelo o a la existencia de modelos equivalentes,

llevando esta problemática a tener que alterar el modelo original en términos de su significado sustantivo, parsimonia o ambos (Chin y Newsted, 1999).

5.4.2.1. Aspectos generales de la metodología

PLS se considera una técnica bastante sólida principalmente en varios aspectos como son las distribuciones sesgadas de las variables manifiestas en lugar de simétricas, los problemas de multicolinealidad con variables latentes y entre indicadores y la incorrecta especificación del modelo estructural (Cassel et al., 1999). La Ilustración 5.6 representa un modelo genérico simple con dos constructos, con p y q indicadores cada uno.

Ilustración 5.6. Modelo con PLS con dos constructos



Fuente: Adaptado de Barclay et al. (1995)

El modelo estructural requiere de 4 elementos:

- a) Constructo teórico: Son variables latentes no observables. Gráficamente son representadas por círculos.

- b) Variables de medida: Son las diversas observaciones obtenidas y pueden ser nombradas como indicadores o variables manifiestas. Gráficamente son representadas como un cuadrado.
- c) Relaciones asimétricas: Son relaciones unidireccionales entre variables. Pueden ser interpretadas como relaciones causales o predictivas y se muestran en los diagramas a través de flechas con una única dirección. Cuando una flecha se dirige hacia una variable, representa una predicción de la varianza de la variable.
- d) Relaciones simétricas: Son relaciones bidireccionales en el sentido de correlaciones o covarianzas. Pueden ser utilizadas también para representar residuos o unicidad. Son representadas gráficamente por una flecha con doble dirección. Estas relaciones simétricas nunca son interpretadas como relaciones predictivas o causales. Una relación simétrica entre dos variables representa la correlación o covarianza entre las mismas. Una relación simétrica en una sola variable representa su correlación o la covarianza consigo misma. Cuando existe una relación simétrica en una variable, indica la cantidad de varianza que no ha sido considerada de esa variable, es decir, la varianza residual de la misma.

Así mismo, PLS tiene la capacidad de poder trabajar con tamaños muestrales pequeños debido a que sigue un tratamiento de segmentación de modelos complejos. En este sentido, esta técnica toma segmentos de modelos complejos y aplica el procedimiento de regresiones simples y complejas hasta que el modelo converge. Por lo que, en un determinado momento, el proceso iterativo trabaja con un constructo y un subconjunto de medidas relacionadas con el constructo. De este modo la muestra requerida para la realización del análisis será aquella que sirva de base a la regresión múltiple más compleja que se pueda encontrar (Barclay et al., 1995):

- ✓ Los indicadores del constructo formativo más complejo, es decir, aquella variable latente con mayor número de variables manifiestas.
- ✓ El mayor número de constructos antecedentes que conducen a un constructo endógeno como predictores de una regresión Ordinary Least Squares (OLS), esto es el constructo endógeno con el mayor número de caminos estructurales dirigidos hacia él en el modelo estructural.

Además, para una evaluación más precisa, se debe especificar el “efecto tamaño” del análisis de regresión. Suponiendo los criterios que han sido aceptados tradicionalmente en el campo de las ciencias sociales, esto es un efecto de tamaño medio, con una potencia asumida de 80% y un alfa de 0,05.

Finalmente, notar que la estimación que se realiza en PLS no requiere suposiciones sobre la población o escalas de medida (Fornell y Bookstein, 1982). Las variables pueden medirse a través de diversos niveles de media (categórica, ordinal...) ya que la estimación en PLS no implica ningún modelo estadístico.

Así mismo, en cuanto a la suposición de las variables, PLS no requiere que los datos posean una distribución normal o conocida. Así, dada una determinada distribución, PLS produce el mejor conjunto de pesos predictivos (Falk y Miller, 1992). Esto es debido a que el procedimiento está basado en el método de mínimos cuadrados y proporciona estimadores insesgados con varianzas mínimas alrededor de los estimadores. Así, el tamaño de la varianza de los estimadores será siempre el más pequeño cuando se utiliza el método de mínimos cuadrados, y lo que garantiza que siempre tengamos la mejor aproximación lineal al verdadero valor del parámetro (Falk y Miller, 1992). En esta línea, otros autores como Wold (1982) afirman que los parámetros estimados a través de PLS son consistentes de manera general, en el sentido de que tienden a los valores verdaderos cuando hay un aumento indefinido no sólo en el número de casos observados, sino también en el número de indicadores para cada variable latente.

5.4.2.2. Modelización de las variables latentes

En el campo de las Ciencias Sociales, los investigadores se encuentran ante constructos complejos que pueden ser operativizados con varios niveles de abstracción, estableciendo constructos de orden superior o hierarchical component models (HCM). El más común es el constructo de segundo orden. Se considera de segundo orden cuando está compuesto por diferentes dimensiones de primer orden que se emplean para identificarlo de forma correcta (Law et al., 1998). Existen múltiples razones para incluir HCMs en PLS-SEM (Hair et al., 2017):

- ✓ Desde una perspectiva práctica, los HCMs por un lado, permiten reducir el número de relaciones en el modelo estructural haciendo el modelo más parsimonioso y fácil de aprehender. Y, por otro lado, permiten gestionar problemas de multicolinealidad, si los hubiere, permitiendo una alternativa de reorganizar el modelo de medida.
- ✓ Desde una perspectiva conceptual, para constructos amplios los HCM son mejores predictores de criterios que abarcan múltiples dominios y períodos de tiempo. Además, es una forma de evitar la falacia “jingle-jangle” que ocurre cuando un mismo fenómeno es examinado por varias variables con diferentes etiquetas.

Tal y como Podsakoff et al. (2006) señalan, el uso de modelos de orden superior es recomendable cuando los constructos analizados son complejos, ya que su utilización permite tratar cada dimensión como un importante componente del mismo. Además, estos modelos mejoran la representación del constructo y proporcionan el mejor modo de evaluación (MacKenzie et al., 2005). En consecuencia, la conceptualización realizada resulta apropiada.

El siguiente paso consiste, por tanto, en determinar si estas dimensiones se relacionan con el constructo de segundo orden de manera reflectiva o formativa. Siguiendo los criterios propuestos por Jarvis et al. (2003) y MacKenzie et al. (2005), relativos a la dirección de causalidad entre el constructo y sus componentes, la intercambiabilidad de las dimensiones, la covarianza de las medidas y la similitud de las redes nomológicas de los componentes, este trabajo considera que el constructo Prácticas de alto rendimiento-PAR está relacionada de manera formativa con sus dimensiones. Así, en primer lugar, se propone que no es la PAR la que causa sus dimensiones, sino al contrario. Esto es, cambios en los componentes de las PARS, como la retribución, información y comunicación, descentralización en la toma de decisiones..., causan cambios en el valor de las PAR. Además, las dimensiones no son intercambiables, al capturar diferentes aspectos del dominio conceptual de la variable estudiada. Con relación al tercer criterio, relativo a la covarianza de las medidas, no hay por qué esperar que todas las dimensiones presenten fuertes correlaciones. Por ejemplo, un cambio en la política de retribución de la empresa no tiene por qué estar acompañado de un

cambio en la dimensión información y comunicación. Por último, los componentes integrantes del constructo PAR no comparten en su totalidad los mismos antecedentes y consecuencias.

Por todo ello, se ha conceptualizado el constructo PAR como un HCM de tipo II siguiendo la tipología de HCM de Jarvis et al.(2003) y Wetzels et al.(2009).

Así mismo, investigaciones previas (Meyer y Allen, 1997; Holgado, 2008) consideran el compromiso organizativo como un constructo multidimensional formado por las dimensiones compromiso afectivo (CA), compromiso normativo (CN) y compromiso de continuidad (CC). Estas tres dimensiones del compromiso atan al individuo con la organización y disminuye la probabilidad de abandono, pero sus implicaciones en el trabajo pueden variar. Consideradas individualmente, se espera que el CA tenga un efecto más positivo en el desempeño; seguido por el CN, y se espera que el CC no esté relacionada o esté relacionada negativamente con el resultado (Meyer et al., 2012). Sin embargo, Meyer y Allen (1991) ya argumentaban, en un trabajo previo, que los empleados experimentan estas 3 formas de compromiso en diferentes grados, por lo que razonan que estas dimensiones deberían ser consideradas como componentes que definen el perfil de compromiso organizativo. Luego que se sugiere que son las dimensiones las que originan el compromiso además, las dimensiones no son intercambiables (aunque se ha constatado en diversos estudios una alta correlación entre el CA y el CN), y no cabe esperar que compartan en su totalidad los mismos antecedentes. Por lo tanto, de la misma forma, el constructo compromiso organizativo se conceptualiza como un constructo formativo de segundo orden formado por tres dimensiones tal y como propone Meyer et al. (2012).

En la literatura existen diferentes enfoques a la hora de estimar el modelo con constructos de segundo orden:

- i) El enfoque de indicadores repetidos, o método jerárquico propuesto por Wold (1982). Es el enfoque más popular para estimar constructos de segundo orden (Wilson y Henseler, 2007). En esencia, en este enfoque el constructo de segundo orden es directamente medido empleando los indicadores de las dimensiones de primer orden. Este método se puede emplear cuando todas

las dimensiones presentan un número equivalente de indicadores y cuándo éstas son reflectivas. La desventaja de este método reside en que puede provocar correlaciones entre los residuos de forma artificial (Becker et al., 2012). Además, si el constructo de segundo orden es una variable endógena con relaciones formativas con las dimensiones, casi toda la varianza vendrá explicada por los indicadores, no dejando varianza disponible para ser explicada por otros predictores. En consecuencia, puede llevar al investigador a considerar erróneamente que el predictor sea irrelevante (Ringle et al., 2012).

- ii) Enfoque de dos pasos, o método de construcción por medio de *latent variables scores*. Como su nombre sugiere consisten en dos fases. En una primera etapa se estiman las puntuaciones agregadas de las dimensiones de primer orden sin incluir en el modelo el constructo de segundo orden. Y posteriormente, en la segunda etapa, se emplean esas puntuaciones agregadas para modelar el constructo de segundo orden. Este método de reducción es útil tanto por razones estadísticas (evita la multicolinealidad) como por razones prácticas (previene el “double counting”). Pero sobre todo, permite situar en el modelo de medida el constructo de segundo orden como una variable endógena (Ringle et al., 2012).
- iii) Enfoque híbrido propuesto por Wilson y Henseler (2007). En este método se usa la mitad de los indicadores como indicadores del constructo de segundo orden y la otra mitad como indicadores de las variables de primer orden. Este enfoque raramente se usa en la práctica.

5.4.2.3. Análisis y evaluación de un modelo estructural basado en la varianza

A continuación, se va a explicar el análisis y la interpretación de la modelización PLS. En los modelos PLS, aunque los parámetros de medida y estructurales son estimados a la vez, el modelo debe ser analizado e interpretado en dos etapas. Siguiendo a Barclay et al. (1995), son los siguientes:

- ✓ Valoración de la fiabilidad y validez del modelo de medida. El modelo de medida trata de analizar si los diferentes conceptos teóricos se miden de forma

adecuada a través de las variables observadas. Este análisis se debe realizar sobre los atributos de validez (mide realmente lo que se debe medir) y de fiabilidad (lo mide de una forma consistente y estable) (Cepeda y Roldán, 2004).

- ✓ Análisis del modelo estructural. El modelo estructural evalúa el peso y la magnitud de las relaciones entre las diferentes variables (Cepeda y Roldán, 2004).

5.4.2.3.1. Valoración del modelo de medida

La literatura plantea realizar esta valoración de forma diferente en función de si los constructos son formativos o reflectivos.

Aunque la literatura propone diversos criterios para validar los modelos de medida, en esta investigación, de acuerdo con Bagozzi (1979), Churchill (1979) y Peter (1981), se realiza cuatro tipos de evaluación: fiabilidad individual del ítem, fiabilidad de la escala o constructo, validez convergente y validez discriminante.

Fiabilidad ítem individual

Una variable observada debe explicar una parte sustancial de la varianza de sus indicadores, al menos el 50%, por ello, en PLS la fiabilidad individual del ítem se evalúa a través del análisis de las cargas o correlaciones simples de las medidas con sus respectivos constructos (Barclay et al., 1995). La regla seguida para esta evaluación fue propuesta por Carmines y Zeller (1979), en la que proponen la aceptación de aquellos ítems con cargas iguales o superiores a 0,707. Esta condición implica que la varianza compartida entre el constructo y su medida es superior a la varianza del error. Como las cargas son correlacionadas, un nivel igual o superior a 0,707 implica que más del 50% de la varianza de la variable observada es compartida, por lo que puede ser aceptada como integrante del constructo (Barclay et al., 1995). La literatura previa indica, sin embargo, que esta regla no debe ser tan rígida cuando se utilizan nuevas escalas en sus etapas iniciales de desarrollo (Barclay et al., 1995; Chin, 1998b). Las cargas que no superan el nivel de aceptación comentado, deberán eliminarse, es lo que se llama el “proceso de depuración de ítems”.

Fiabilidad de la escala de medida (consistencia interna)

La consistencia interna es mostrada a partir de sus indicadores o variables, lo que se llama fiabilidad de una variable latente. Y aunque una baja fiabilidad de un ítem puede dar lugar a una inadecuada medida del constructo, es normalmente más importante que todos los indicadores de un constructo, de forma conjunta, lo midan adecuadamente (Bagozzi y Baumgartner, 1994). La fiabilidad del constructo evalúa la rigurosidad con la que las variables están midiendo la misma variable latente. Para llevar a cabo este análisis se emplean dos posibles indicadores: el coeficiente alpha de Cronbach (α) y la fiabilidad compuesta –composite reliability- del constructo (ρ_c).

El alfa de Cronbach (α), mide el grado en que las respuestas son coherentes a través de las preguntas de una misma medida (Kline, 2011). En ámbitos académicos, el coeficiente de fiabilidad más comúnmente utilizado es el alpha de Cronbach, que representa una medida de consistencia interna de la escala multi-ítem de un constructo uni-dimensional (Cronbach, 1951; Peterson, 1994).

El índice de fiabilidad compuesta (ρ_c) se utiliza para comprobar si los indicadores miden de forma satisfactoria el constructo (Werts, Linn y Jöreskog, 1974).

La fiabilidad compuesta es similar al alpha de Cronbach como medida de consistencia interna del constructo. La principal diferencia entre ambas es que el alpha presupone a priori que cada indicador de un determinado constructo contribuye de la misma forma, es decir, que las cargas son fijadas a la unidad (Barclay et al., 1995). No obstante, Fornell y Larcker (1981) defienden que la fiabilidad compuesta es una medida superior al alpha de Cronbach, que es más rigurosa debido a que utiliza las cargas de los ítems tal como existen en el modelo causal. Además, el indicador de fiabilidad compuesta no se encuentra influido por el número de ítems de la escala, por lo que se trata de una medida más general que el alpha de Cronbach. Sin embargo y a pesar de estos argumentos, la interpretación de los valores obtenidos por ambas medidas es similar y pueden adoptarse las indicaciones propuestas por Nunnally (1978). Así, este autor señala que valores superiores a 0,70 representan una fiabilidad “modesta”, aplicable en las etapas iniciales de la investigación. Mientras que se requieren valores superiores a 0,80 para una fiabilidad “estricta”.

Finalmente, señalar que tanto el alpha de Cronbach como la medida de fiabilidad compuesta, son solamente aplicables a variables latentes con indicadores reflectivos (Chin, 1998a). En un constructo formativo se puede asumir que las medidas de los indicadores formativos covaríen por lo tanto, no le serán aplicables los criterios aquí expuestos.

Validez convergente

La validez convergente de un factor se refiere al hecho de que un conjunto de indicadores representen a un mismo constructo. Se evalúa si los diferentes ítems destinados a medir un determinado constructo, miden realmente lo mismo. Si se determina esta situación, el ajuste de dichos ítems será significativo y existirá una alta correlación. Lehmann et al., (1999) establecen, que si los indicadores de un constructo miden lo mismo, deben de estar correlacionados. La prueba que suele revisarse es los test de las cargas factoriales. En este sentido si todas las cargas factoriales de las variables manifiestas que miden el mismo constructo son estadísticamente significativas, será una evidencia que apoya la validez convergente de los indicadores. Hair et al. (2014) recomiendan, que además de ser significativo, mantener las cargas $>.7$ y eliminar las menores de $.4$. Para los ítems con carga entre $.4$ y $.7$ sugiere revisar el efecto de la eliminación del ítem en el AVE (varianza extraída media) o CR (fiabilidad).

Así mismo, la validez convergente se evalúa a través de su unidimensionalidad (Henseler et al., 2009). Esto se hace a través de la comunalidad, que es la cantidad de varianza obtenida por un constructo gracias a sus indicadores en relación con la varianza total comparada con la que es debida al error de medida. Esto se puede medir con la medida desarrollada por Fornell y Larcker (1981), denominada varianza extraída media (AVE) – *average variance extracted*-. Estos autores recomiendan que la varianza extraída media tenga un valor superior a $0,50$, con lo cual más del 50% de la varianza del constructo se debe a sus indicadores. Un AVE menor a este valor se considerará insuficiente porque en dicha situación, la mayor parte de la varianza se debería a la varianza del error en lugar de a la varianza de los indicadores (Rodgers y Pavlou, 2003).

Por último, de igual modo que en el caso anterior, esta medida únicamente puede utilizarse para constructos reflectivos (Chin, 1998a).

En caso de constructos formativos, éstos deben ser evaluados en función del peso, siendo necesario verificar la no existencia de una alta multicolinealidad. La presencia de una alta multicolinealidad entre los indicadores formativos produciría estimados inestables y dificultaría la separación de los diferentes efectos de los indicadores sobre el constructo. Por lo tanto, se suele solicitar realizar el test del factor de inflación de la varianza, exigiéndose un nivel por debajo de 5 (Kleinbaum et al., 1988) o algo más exigente 3.3 (Diamantopoulos y Siguaw, 2006). Así, siguiendo a Hair et al. (2014) si un indicador tiene un peso significativo hay soporte empírico para retenerlo. No obstante, para el caso de indicadores que no tienen peso significativo, si su correspondiente carga fuera alta ($> .5$) el indicador se retendría, pudiéndose mantener el indicador en los casos con carga $< .5$ y significativo por su relevancia teórica.

Validez discriminante

La validez discriminante es una característica complementaria de la validez convergente e indica si un determinado constructo es diferente de los demás constructos del modelo. Una condición necesaria para esta validez es que la varianza compartida entre la variable latente y sus indicadores debe ser más elevada que la varianza compartida con las otras variables latentes de un modelo determinado (Barclay et al., 1995; Hulland, 1999).

Existen dos formas de valorar la validez discriminante, Fornell y Larcker (1981) recomiendan la utilización de la varianza extraída media (AVE), es decir, la varianza compartida entre un constructo y sus medidas. Estos autores sugieren que cuando el AVE para un constructo es mayor que la varianza que dicho constructo comparte con los otros constructos del modelo, existirá validez discriminante. Este proceso consiste en demostrar que las correlaciones entre los constructos, a través de la matriz de correlaciones, son más bajas que la raíz cuadrada de la varianza extraída media de la correspondiente fila y columna de la matriz.

Un segundo criterio para evaluar la validez discriminante es el método HTMT (Heterotrait Monotrait) basado en una comparación de las correlaciones “heterotrait-heteromethod” y las “monotrait-heteromethod”. Así, cuando las correlaciones “monotrait-heteromethod” son mayores que los “heterotrait-heteromethod” se cumple la validez discriminante. Henseler et al. (2015) recomiendan para valorar la

existencia de validez discriminante un valor del índice HTMT= .85 como el criterio más riguroso y, .9 como criterio más relajado.

Cuando un modelo de medida no cumple con suficiencia los criterios establecidos de fiabilidad y validez, se deberían excluir indicadores y revisar los caminos del modelo planteado (Henseler et al., 2009). En caso de que el modelo verificado sea satisfactorio con relación a los criterios previamente definidos, esto es una vez que se obtienen constructos fiables y válidos, se pasaría a analizar el modelo estructural.

5.4.2.3.2. Evaluación del modelo estructural

Para realizar una interpretación adecuada del modelo interno o estructural en la modelización a través de PLS, se debe responder a las siguientes cuestiones planteadas por Falk y Miller (1992):

- ¿Qué cantidad de varianza de las variables endógenas es explicada por los constructos que la predicen?
- ¿En qué medida las variables exógenas contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas?

A diferencia de los enfoques basados en covarianzas, la metodología PLS no permite la realización de test estadísticos para medir la bondad general del modelo. De forma alternativa deben ser aplicadas diversas pruebas no paramétricas para evaluar la calidad del modelo estructural. PLS cuenta con dos índices básicos: R^2 y los coeficientes path estandarizados β .

En cuanto a la primera cuestión, el coeficiente de determinación R^2 debe ser interpretado de la misma forma que los R^2 obtenidos en un análisis de regresión múltiple. De este modo, esta medida indica la cantidad de varianza del constructo explicada por el modelo. Este coeficiente puede tomar valores entre 0 y 1. De acuerdo con Götz et al. (2010), no se puede realizar afirmaciones generalizables sobre los niveles adecuados para el mismo, debido a que la aceptabilidad del coeficiente depende del estudio individual realizado. Sin embargo, a mayor valor de R^2 , mayor será el porcentaje de varianza explicada. Así, Falk y Miller (1992) afirman que la varianza explicada de las variables endógenas (R^2) debe ser siempre mayor o igual a 0,1. Estos autores afirman

que valores menores a 0,1, aun siendo estadísticamente significativos, proporcionan muy poca información, por lo que las relaciones formuladas como hipótesis sobre esta variable latente tienen un nivel predictivo muy bajo. Siguiendo a Aldas (2016) es necesario asegurarse que la regresión más compleja efectuada tiene potencia de prueba suficiente en sus estadísticos, para ello se empleará el software G*Power (Faul et al., 2007).

Respecto a la segunda cuestión puede analizarse a través del coeficiente β . Este coeficiente representa los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados, que se identifica por medio de las flechas que vinculan los constructos en el modelo interno. Del mismo modo que el valor R^2 , los coeficientes β se interpretan como los coeficientes β obtenidos en las regresiones tradicionales. Los coeficientes β deben alcanzar un valor de .2 para considerarse significativos, e idealmente situarse por encima de .3 (Chin, 1998a). Por otro lado, Falk y Miller (1992) señalan que un índice razonable de la varianza explicada en un constructo endógeno por otro constructo individual se obtiene multiplicando el coeficiente path por el coeficiente de correlación correspondiente y tomando el valor absoluto. Según estos autores, la variable predictiva debe explicar, al menos, el 1,5% de la varianza de una variable predicha (Falk y Miller, 1992).

Debido a la no existencia de medidas de bondad de ajuste en PLS, se debe emplear técnicas no paramétricas de remuestreo para examinar la estabilidad de las estimaciones ofrecidas por PLS. Las dos técnicas habitualmente empleadas para la realización de este remuestreo son Jackknife y Bootstrap. El rendimiento ofrecido por Bootstrap es mejor que Jackknife, aunque éste es más eficiente al requerir menos tiempo de computación (Efron y Gong, 1983). De este modo, en este trabajo se opta por el método Bootstrap por su mayor eficiencia frente a Jackknife.

La técnica de Bootstrap es esencialmente un remuestreo en el cual el conjunto de datos original del investigador es tratado como si fuera la población (Cepeda y Roldán, 2004). Esta técnica, para contrastar la estabilidad de los estimadores y comprobar si existe un sesgo razonable, extrae una cantidad determinada de muestras de la original a partir de las cuales contrasta si los estimadores son estables. En este caso, se crean N conjuntos de muestras con el fin de obtener N estimaciones de cada parámetro en el modelo PLS.

Cada muestra se obtiene por muestreo con reemplazo del conjunto de datos original hasta que el número de casos sea idéntico al conjunto muestral original (Chin, 1998b). Al igual que Jackknife, Bootstrap también ofrece el cálculo tanto del error estándar de los parámetros como de los valores t de Student, que son fundamentales para ver la significatividad de los cálculos.

Para determinar la validez predictiva, además de utilizar la magnitud R^2 de la regresión, también utilizamos la técnica del índice Q^2 , desarrollada por Stone (1974) y Geisser (1975) para medir la relevancia predictiva o predictibilidad de los constructos dependientes. De este modo, según Chin (1998b) el índice Q^2 representa una medida de la bondad en la que los valores observados son reconstruidos por el modelo y sus parámetros estimados. Esta metodología sigue un procedimiento de blindfolding que omite una parte de los datos de un determinado constructo durante la estimación de parámetros. A continuación, se intenta estimar la parte omitida utilizando los parámetros estimados. Chin (1998b) propone que valores de Q^2 mayores de 0 implican que el modelo posee relevancia predictiva, mientras que valores Q^2 menores que 0, representan la carencia de relevancia predictiva.

Más recientemente, debido a la comparación entre la técnica PLS y otros métodos de ecuaciones estructurales, Tenenhaus et al. (2005) han desarrollado el índice de bondad del ajuste GoF (Goodness of fit). A diferencia de otros modelos de ecuaciones estructurales, PLS carece de un índice que proporcione al investigador la validación global del modelo (como es el caso de la R^2 y las medidas relacionadas en MEE). Este índice GoF representa una solución operativa al problema y puede utilizarse como un índice para la validación del modelo global a través de PLS (Tenenhaus et al., 2005).

Mediante el índice GoF se puede valorar la calidad del modelo de medida –mediante las AVE de las variables latentes con indicadores reflectivos- y la calidad del modelo estructural –media de las R^2 de las variables endógenas-.

Esto puede realizarse a través de la siguiente expresión:

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{media AVE} * \text{media } R^2}$$

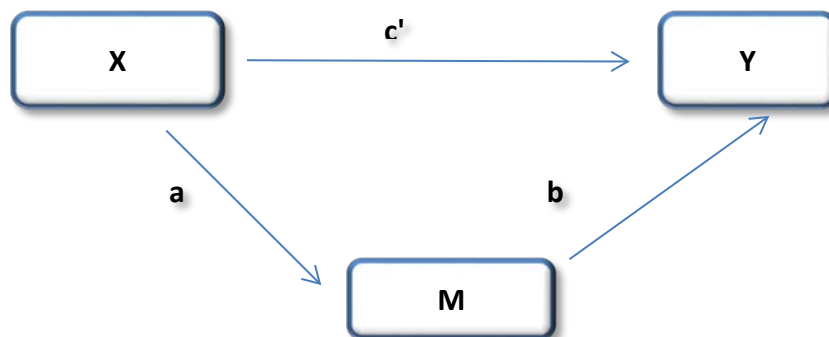
El índice GoF, de forma similar al término R^2 , varía entre 0 y 1, pero la literatura recomienda que su valor sea superior a .31, a pesar de la no existencia de umbrales de calidad para dicho índice.

Finalmente, en el contexto de la investigación científica cobra importancia los conceptos de variables mediadoras (efecto indirecto) y moderadoras (efecto condicional). Una vez evaluado el modelo estructural se pasa a analizar tanto la mediación como la moderación.

5.4.2.4. Evaluación del efecto indirecto o mediación

La mediación hace referencia a la influencia indirecta que una variable independiente ejerce sobre una dependiente. Por ello a los efectos de mediación se les denomina también efectos indirectos. Su principal característica es la implicación de una tercera variable con un rol intermedio en la relación entre la variable dependiente e independiente. El análisis de mediación se centra en tratar de explicar cómo o por qué (procesos, mecanismos) se produce un determinado efecto.

Ilustración 5.7. Efecto mediación



Fuente: Elaboración propia

Para determinar el efecto mediador del compromiso organizativo en la relación PAR y los resultados organizaciones se ha seguido el procedimiento desarrollado por Nitzl et al. (2016). El procedimiento considera cinco importantes afirmaciones para evaluar la mediación en PLS:

- ✓ Testar el efecto indirecto proporciona al investigador información relevante para evaluar la significatividad de la mediación. Por lo tanto, no es necesario llevar a cabo test separados para el cálculo de a y b en PLS-SEM.
- ✓ La fortaleza del efecto indirecto axb debería determinar el tamaño de la mediación. Por lo tanto, no es necesario testar la diferencia entre c y c' .
- ✓ Un efecto indirecto significativo es el único prerrequisito para establecer la mediación.
- ✓ El test bootstrapping debería ser empleado para testar la significatividad del efecto indirecto axb
- ✓ La significatividad del efecto directo (c') tiene que ser testado en aras a determinar el tipo de mediación

Así mismo, siguiendo a Nietzl et al. (2016), dicho procedimiento recoge 2 etapas:

a) Determinar la significatividad del efecto indirecto y su magnitud

El efecto indirecto axb debe ser significativo en el paso para poder establecer una mediación. Para ello, una vez testado el efecto mediador en PLS-SEM, el investigador debería llevar a cabo un remuestreo (bootstrapping) del efecto indirecto en aras a obtener suficiente información sobre la distribución de la población, en consonancia con el método no paramétrico empleado en PLS. Este procedimiento de bootstrapping es empleado para la inferencia estadística, similar al cálculo del valor de la t e su intervalo de confianza (Henseler et al., 2009).

b) Determinar el tipo de efecto o mediación

El efecto mediador o la mediación existe siempre que el efecto indirecto (axb) sea significativo. Sin embargo, la actual literatura sobre la mediación plantea dos diferentes tipos de mediación; total o parcial.

La mediación será total cuando el efecto directo (c') no sea significativo. En otras palabras, la mediación significaría que el efecto de la variable X sobre la Y es completamente transmitida con la ayuda de otra variable M . Así, la influencia de X en Y sólo tiene lugar en presencia de M . No obstante, en los casos de muestra pequeñas el investigador debe tener cuidado ya que es fácil que c' se vuelva no

significativa (Rucker et al. 2011). Por ello, es importante asegurar que se tiene tamaño suficiente siendo conveniente llevar a cabo un análisis de potencia de prueba al 80% para un nivel de confianza del 95%.

Así mismo, en algunos casos se observa que un pequeño efecto directo (c') permanece a pesar de que el efecto indirecto es muy alto en relación con el efecto directo mediado. En estos casos, en el que el efecto indirecto es pequeño pero significativo se puede considerar como una mediación total. El investigador puede indicar esto a partir del cálculo de la varianza explicada (VAF^3).

Finalmente, cuando el efecto indirecto en valor absoluto es mayor que el efecto total ($axb + c'$) hablamos de efecto supresor (Cheung and Lau, 2008), pudiéndose recoger esta situación también como una mediación total.

En el resto de situaciones, en las que tanto el efecto directo como indirecto son significativas se habla de mediación parcial. Pudiendo ser de dos tipos:

- ✓ Una mediación complementaria, cuando tanto el efecto indirecto como el directo c' apuntan en la misma dirección (Baron y Kenny, 1986). Este tipo de mediación sugiere que la variable intermedia explica, confunde o falsifica la relación entre la variable independiente y dependiente.
- ✓ Una mediación competitiva, cuando el efecto indirecto y el directo apuntan en dirección contraria. En este caso, la variable mediadora reduce la magnitud de la relación entre la variable dependiente e independiente.

5.4.2.5. Evaluación de un efecto moderador

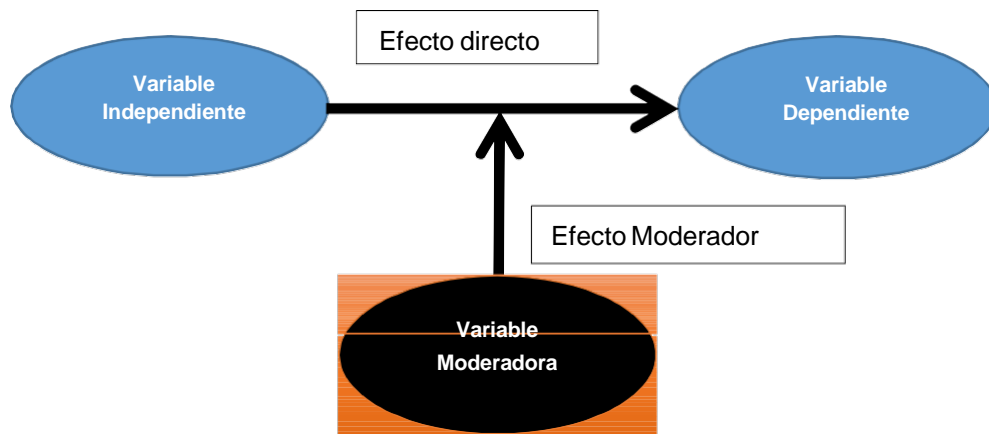
Un efecto moderación es el que intenta determinar bajo qué condiciones una relación se hace más fuerte, más débil, desaparece o cambia de sentido. Así, el análisis de moderación se refiere al análisis sobre cuándo o en qué circunstancias se produce el efecto. Una variable moderadora es una variable cualitativa o cuantitativa que afecta a la magnitud y/o sentido de una relación entre una variable independiente o predictora y una variable dependiente o criterio. Es decir, la variable moderadora mostrará si

³ $VAF = \frac{axb}{(axb)+c}$

mejora o empeora el ajuste del modelo. A los efectos moderadores se les denomina también efectos de interacción.

Por lo tanto, una variable moderadora explica cuando suceden o se mantienen ciertos efectos, potenciándose o empeorándose (Ilustración 5.8), es decir, explica que el resultado cambia si se ejecuta el modelo sin meter el efecto de la variable moderadora, con respecto a cuándo se corre el modelo teniendo en cuenta dicha variable.

Ilustración 5.8 Efecto moderador



Fuente: Elaboración propia

Operativamente con Smart PLS, existen dos métodos para calcular el efecto moderador de una variable continua:

- ✓ El enfoque del producto: Lo que hace básicamente es multiplicar las variables, es decir, se crea una variable nueva cuyos indicadores son los valores de ambas variables multiplicados entre sí, todos con todos. Posteriormente, se ejecuta el modelo y se comprueba si la nueva variable interacción presenta un efecto significativo sobre la variable dependiente, si es así, es que existe un efecto moderador.
- ✓ Método de latent variable scores de dos etapas: En este caso se multiplican entre sí las variables latentes de los dos constructos, el moderador y el dependiente. Una vez hecho esto, al igual que en el otro modelo se crea una variable nueva que tendrá como indicadores los valores de las multiplicaciones dichas anteriormente. Posteriormente se ejecuta el modelo y se observa si el beta de la variable dependiente cambia o no, respecto al

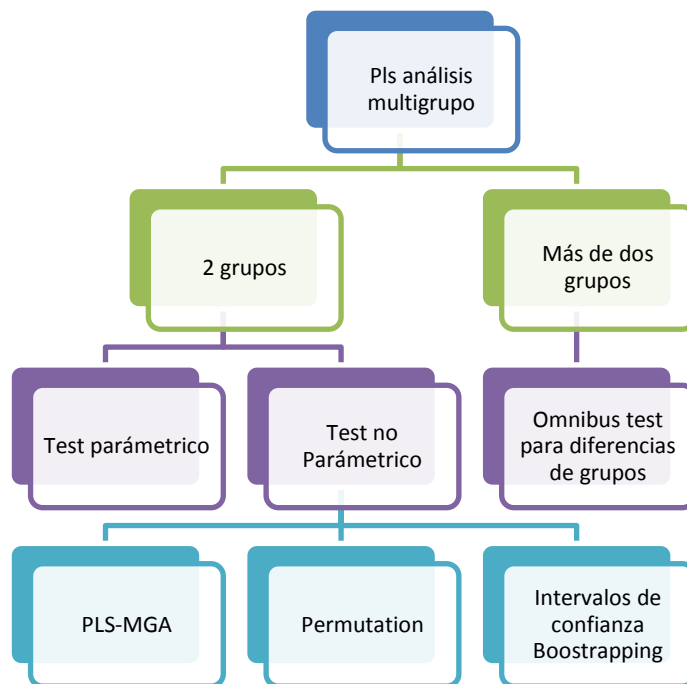
modelo sin tener en cuenta la variable moderadora. De observarse existirá un efecto moderador.

En este caso, dado que el modelo cuenta con variables formativas se ha optado por el enfoque de dos pasos siguiendo las recomendaciones de Henseler y Fassot (2010).

Finalmente, para el estudio de la moderación de la variable dicotómica tipo de empresa, se ha optado por un análisis multigrupo (Ilustración 5.9). Este análisis permite testar si los coeficientes path difieren entre los grupos.

Operativamente, se divide la muestra en dos grupos atendiendo a la variable tipo de empresa-condición jurídica y se estiman los coeficientes β para cada subgrupo. Actualizándose posteriormente, las diferencias entre los coeficientes, para ello los investigadores deben distinguir entre el enfoque paramétrico o no paramétrico.

Ilustración 5.9. Análisis Multigrupo en PLS-SEM



Fuente: Elaboración propia a partir de Hair et al. (2017)

El enfoque paramétrico (Keil et al., 2000) fue el primer test implantado en PLS, tiene una gran aceptación por que es fácil de llevarlo a cabo, no establece suposiciones de distribución y está basado en un t test basado en los errores estándares del

bootstrapping. Este test presenta dos versiones, atendiendo a que las varianzas de la población sean homocedásticas o heterocedásticas.

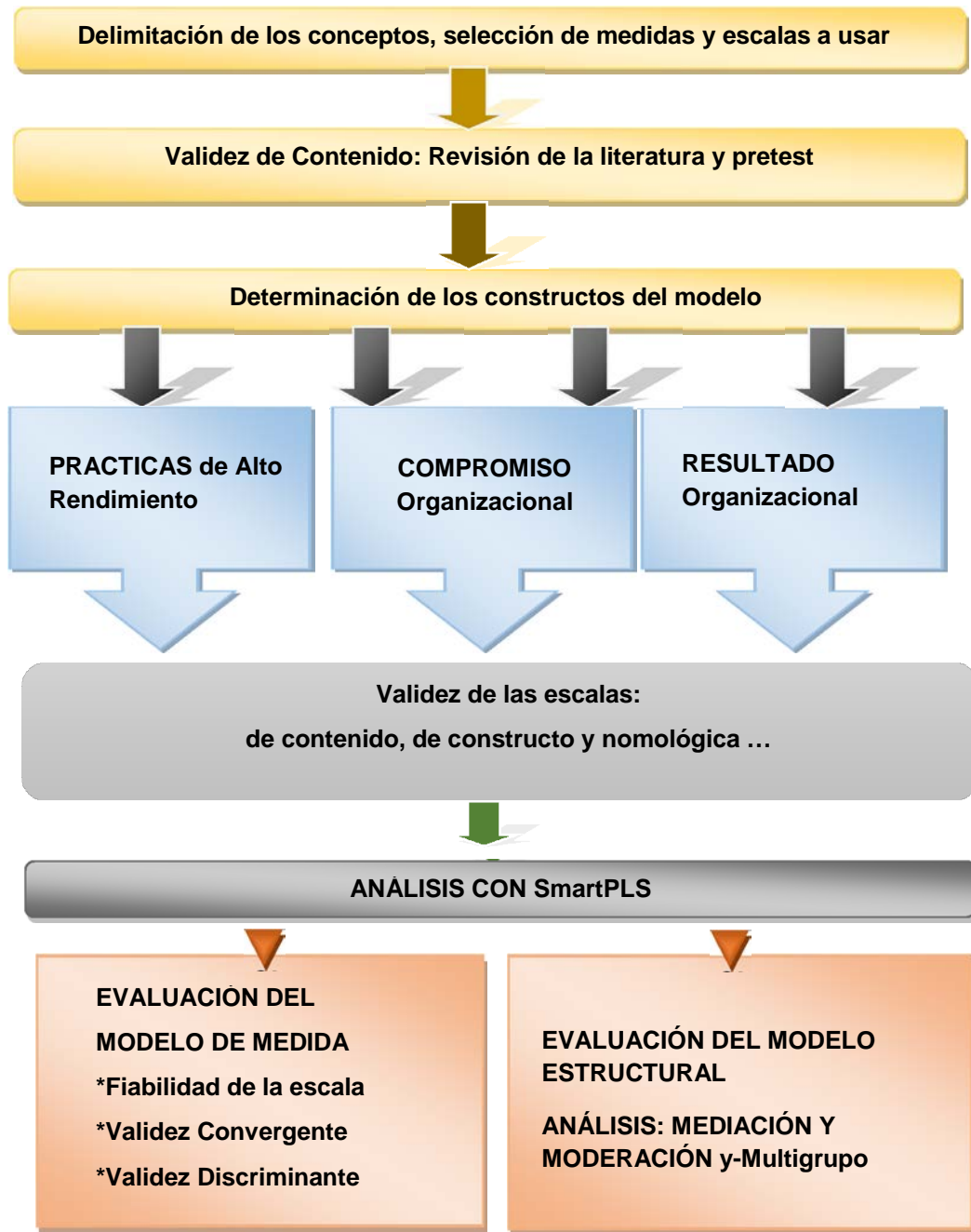
En el enfoque no paramétrico, Henseler et al. (2009) propone un procedimiento (PLS-MGA) en el que cada submuestra se testa estructuralmente aplicando análisis bootstrap, sirviendo de base para testar diferencias potenciales entre grupos. Si bien este enfoque está diseñado para testar hipótesis con una sola dirección, no establece suposiciones de distribución.

Así mismo, el test de permutación fue originalmente desarrollado por Chin (2003), y posteriormente mejorado por Chin y Dibbern (2010). Este test intercambia aleatoriamente observaciones entre los grupos de datos, y re-estima el modelo por cada permutación realizada. Posteriormente calcula las diferencias entre los coeficientes β de las permutaciones ejecutadas, creando un intervalo de confianza del 95% a dos colas.

Este test es uno de los más empleados para realizar el análisis multigrupo pero contar con tamaños grupales bastante diferente puede producir consecuencias adversas en el resultado del test. Por lo tanto, cuando un investigador cuenta con tamaños de grupos en los que uno dobla el tamaño al otro, Hair et al. (2017) sugieren optar por el enfoque Henseler (MGA) o por el enfoque paramétrico.

Para terminar este capítulo, se va a presentar un cuadro sintético, véase Ilustración 5.10, en el que se resume de forma gráfica las diversas fases que se han desarrollado en este capítulo referido a la metodología y diseño de la investigación, es decir, los diferentes pasos que hay que seguir para la realización de un correcto contraste de las diferentes hipótesis que se han planteado en el modelo objeto de esta investigación.

Ilustración 5.10 Fases metodología seguida en la presente investigación



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

6. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo corresponde a los resultados obtenidos en el análisis empírico, se orienta fundamentalmente a contrastar empíricamente las hipótesis planteadas en el modelo propuesto.

En este sentido, para cumplir los objetivos de este capítulo, en primer lugar, se va a caracterizar la muestra obtenida, analizar los datos mediante la estadística descriptiva de los indicadores empleados en el cuestionario. En segundo lugar, se va a analizar el modelo explicativo que se ha presentado, para ello se van a desarrollar los constructos de segundo orden, y validar el modelo de medida utilizado. Finalmente, se va a evaluar el modelo estructural que permita contrastar las hipótesis planteadas.

Tras realizar este análisis se contrastarán las hipótesis propuestas. Así, se evaluará tanto el efecto directo e indirecto (a partir del compromiso organizacional) de las PAR en los resultados organizacionales. Posteriormente, se va a analizar el papel moderador que tiene el tipo de organización en el efecto indirecto que la PAR tiene en los resultados empresariales a partir del compromiso organizativo, así como el efecto moderador del tamaño de la empresa en la relación PAR-resultados empresariales. Una vez se hayan realizado estos análisis sobre las relaciones planteadas en este trabajo de investigación, se podrá corroborar o rechazar las hipótesis planteadas en el modelo propuesto en esta tesis doctoral.

6.1. OBTENCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Con el fin de identificar las empresas objeto de esta investigación se consulta la base de datos SABI⁴, estableciendo tres criterios principales de selección. Como primer criterio, se determina que las empresas estuvieran ubicadas en la CAPV.

⁴ SABI es el acrónimo de Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, que es una base de datos de análisis financiero de empresas españolas y portuguesas. La fuente principal de estos datos de la que se nutre es el Registro Mercantil, complementaria con la información procedente del Boletín Oficial del Registro Mercantil y por artículos de prensa.

El segundo criterio que se fija fue seleccionar entre las que cumplían el primer criterio, aquellas que contarán al menos 50 trabajadores. Esta decisión fue tomada con el fin de asegurar que existan en dichas empresas, una función suficientemente importante de gestión de recursos humanos, tal y como proponen otras investigaciones del campo de la gestión de recursos humanos (Peña y Sánchez de Pablo, 2015; Peña García- Pardo et al., 2010). Finalmente, se opta por considerar únicamente las empresas activas a la fecha de consulta (octubre de 2016). Al aplicar estos criterios se crea una base de datos formada por 1.148 empresas vascas, cifra que marca la población total objeto de estudio.

El cuestionario va a ser distribuido fundamentalmente mediante correo postal u online. Por ese motivo, por medio de búsqueda en la web y llamadas telefónicas se consigue completar la base de datos, obteniendo de cada empresa varias formas de contacto (web, teléfono, email, dirección, fax).

Como paso previo al cuestionario se realiza un panel de expertos en el área de personas, formadas por 2 profesores de la facultad de empresariales y tres gerentes de empresas para someter a prueba el cuestionario. Así mismo, se realiza un pretest para evaluar la comprensión que del mismo hacían los gerentes o directores de recursos humanos de la CAPV. Éste se llevó a cabo de manera presencial en 5 empresas y, como resultado, se cambia puntualmente el cuestionario para facilitar su interpretación y comprensión.

Posteriormente, se procede a preparar la documentación necesaria para iniciar la recogida de datos. Cada cuestionario estaba precedido por una carta de presentación. En ella, se designaban a los responsables del estudio, se destacaban los motivos por los que se ha llevado a cabo la investigación y se solicitaba la colaboración de la empresa. Así mismo, se ponía de manifiesto la total garantía de confidencialidad de todos los datos aportados, asegurando que no serían presentados de forma individual, sino como un conjunto de resultados globales. Además, se les da la posibilidad de recibir un resumen del trabajo para quien estuviera interesado.

Tabla 6.1. Ficha técnica del estudio

Universo	Empresas de más de 50 trabajadores de la CAPV
Ámbito geográfico	Comunidad Autónoma de País Vasco
Método de obtención de información	Encuesta Postal y online
Base de datos	SABI
Informante clave	Director- Gerente / Director o Responsable de Recursos Humanos
Población objeto de estudio	1.148 empresas
Error muestral	± 6,58 %
Nivel de confianza	95% (p=q=0.5)
Trabajo de campo	Diciembre 2016- Marzo 2017
Procedimiento de muestreo	Censo

Fuente: Elaboración propia

Dado que el cuestionario busca medir variables relacionadas con las personas, compromiso organizativo y los resultados de la empresa se solicita que sea el director o responsable de Recursos Humanos o de Personas, o el director-gerente el que lo cumplimente, en aras a que las respuestas se acerquen, lo más posible, a la realidad.

La primera remesa de correo se realiza en diciembre del 2016, para incrementar la tasa de respuesta se procede a realizar dos envíos más uno en febrero y otro en marzo 2017, acompañado de un contacto telefónico o email. También se consiguen respuestas mediante envíos personales vía email a algunas empresas.

Mediante este procedimiento se consiguieron un total de 189 respuestas, se desechan tres, por estar incompletas. De esta forma se obtuvieron 186 respuestas válidas. Esto supone un error de 6,58% para un nivel de confianza del 95%.

Tabla 6.2 Resultados Obtenidos

Total población	1.148
Envíos realizados	1.000
Total de respuestas recibidas	189
Cuestionarios incompletos	3
Cuestionarios rechazados	3
Cuestionarios válidos para la investigación	186
Error muestral	6,58%

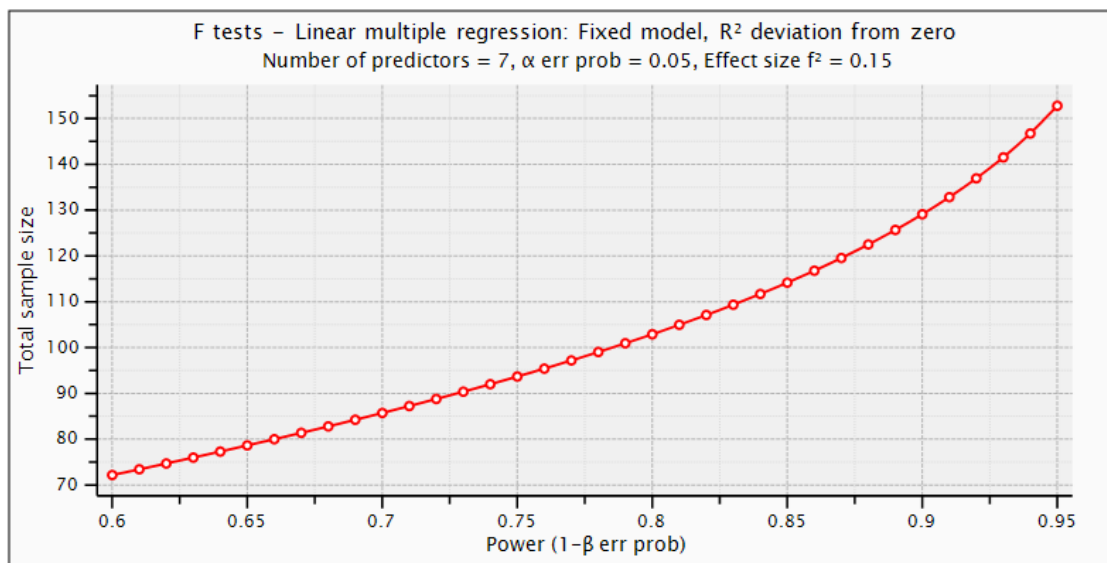
Fuente: Elaboración propia

El número de respuestas suponen un porcentaje del 16,20% de la población total, lo que pone de manifiesto la dificultad en la obtención de respuestas válidas. No obstante, la tasa de respuesta supera el umbral del 10% fijado en estudios previos que emplean cuestionarios para que sea representativa de la población (González et al. 2014).

Así mismo, se estudia si la muestra obtenida es la requerida para el modelo de investigación planteado y su posterior análisis mediante PLS-SEM. En este sentido, los requerimientos del tamaño muestral vienen establecidos por la regla heurística de diez casos por predictor, luego, será el resultado de multiplicar por 10 la cifra mayor entre las 2 opciones (constructo formativo más complejo o constructo endógeno con el mayor número de caminos estructurales). En este estudio, si se analiza el modelo el constructo endógeno que mayor número de antecedentes tiene es la variable resultado con tres; mientras que el constructo formativo más complejo es la PAR se define como un composite de siete dimensiones, con 21 indicadores reflectivos. Por lo tanto, teniendo en cuenta que el constructo formativo recibe 7 indicadores, la muestra mínima necesaria sería de 70 observaciones.

Sin embargo, para una evaluación más precisa, se debe especificar el “efecto tamaño” del análisis de regresión. Suponiendo los criterios que han sido aceptados tradicionalmente en el campo de las ciencias sociales, esto es un efecto de tamaño medio, con una potencia asumida de 80% y un alfa de 0,05. Con estos valores la muestra mínima estaría entre 102 y 108 empresas (véase Tabla 6.3) valores que se han superado en nuestra muestra. También, se ha complementado con una prueba de potencia, con el programa Gpower 3.1 (Ilustración 6.1).

Ilustración 6.1. Tamaño muestral-prueba de potencia



Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.3. Tamaño muestra para efecto medio para una potencia del 80%

Tamaño de la muestra (Potencia=0,8 y Alfa=0,05)			
Número de predictores	Efecto Tamaño		
	Pequeño	Mediano	Grande
1	390	53	24
2	481	66	3
3	547	76	35
4	599	84	39
5	645	91	42
6	686	97	46
7	726	102	48
8	757	108	51
9	788	113	54
10	844	117	56
15	952	138	67
20	1066	156	77
30	1247	187	94
40	1407	213	110

Fuente: Adaptado de Green (1991)

Esta prueba garantiza que se dispone de un tamaño muestral (102 observaciones) adecuado para predecir la variable dependiente. Por lo que podemos afirmar que se cumplen los requisitos fijados en relación al tamaño de la muestra.

Las empresas que componen la muestra pertenecen mayoritariamente a la industria manufacturera (63,93%), seguidas por el sector servicios (33,33%), y en menor medida la construcción con un 2,74% de los casos. Atendiendo al número de trabajadores la muestra se puede clasificar en 40,11% empresas de entre 50-99 trabajadores; un 45,60% de empresas entre 100 y 500 trabajadores y un 14,29% de organizaciones con más de 500 trabajadores. Y finalmente, las cooperativas representan un 27,96% en la muestra que se ha obtenido.

Tal y como se ha comentado anteriormente, el cuestionario fue contestado por un único informante, el director de personas o gerente. Dado que esta cuestión es difícilmente comprobable y puesto que se ha empleado un único sistema de medida es necesario comprobar la presencia del sesgo de varianza común (Podsakoff et al., 2003). Para ello se aplica el test del factor único de Harman, que indica la existencia de un problema de varianza común si al realizar el análisis factorial exploratorio a la totalidad del cuestionario un factor explica más del 50% de la varianza. En este caso, se obtiene que

un factor explica el 30,55% de la varianza. De este modo, se descarta la existencia del sesgo de método común.

6.2. ANÁLISIS PREVIOS

6.2.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Para realizar este análisis se ha de tener en cuenta que para medir las variables del modelo se ha empleado la escala Likert de 1 a 7 puntos. Aplicando la estadística descriptiva, se obtienen la media y la desviación típica de las variables del modelo presentado.

Tabla 6.4 Medidas de la media y la desviación típica de los indicadores del cuestionario

		Media	Desv. Típica
Compromiso Afectivo	AFEC	4,61	1,201
Los trabajadores parecen muy comprometidos con la organización.	AFEC1	4,75	1,165
Los trabajadores parecen estar vinculados emocionalmente a la organización	AFEC2	4,62	1,217
Los trabajadores parecen considerar los problemas de la organización como suyos propios.	AFEC3	4,26	1,223
Los trabajadores realmente se preocupan por el funcionamiento de la organización	AFEC4	4,81	1,197
Compromiso Continuidad	CON	3,69	1,584
Los trabajadores permanecen en la organización, ya que son conscientes de que al abandonarla perderán los beneficios, <i>stock options</i> , capital... acumuladas hasta el momento.	CON1	3,86	1,889
Los trabajadores permanecen en la organización ya que existe algún sistema de compensación basado en el éxito de la organización.	CON2	3,20	1,672
Los trabajadores han invertido mucho de si mismos en la organización para considerar abandonarla.	CON3	3,89	1,385
Los trabajadores permanecen en la organización, ya que son conscientes de que al dejarla, perderán una oportunidad de desarrollo profesional.	CON4	3,97	1,391
Compromiso Normativo	NORM	4,47	1,301
La mayoría de las personas deben mucho a la organización.	NORM1	4,16	1,334
Las personas sienten un sentido de lealtad a la organización.	NORM2	4,71	1,286
Los trabajadores conocen y se identifican con las necesidades, objetivos y valores de la organización.	NORM3	4,55	1,283
Seguridad y Estabilidad Laboral	SEG	5,62	1,252
Uno de nuestros valores es la estabilidad laboral.	SEG1	5,61	1,336
Nos esforzamos por conseguir el grado máximo de estabilidad laboral en nuestros trabajadores.	SEG2	5,78	1,131
Incluso en situaciones turbulencias retener a nuestros trabajadores es prioritario.	SEG3	5,46	1,290
Selección	SEL	5,10	1,432

		Media	Desv. Típica
Tenemos definido de manera objetiva y clara el perfil de los puestos.	SEL1	5,09	1,278
Priorizamos la promoción interna frente a la captación externa.	SEL2	5,60	1,249
Gestionamos y actualizamos una base de datos de solicitudes de candidatos.	SEL3	5,45	1,769
Descentralización. Trabajo en equipo	DESCEN	4,68	1,566
Tenemos programas de participación de los trabajadores.	DESCEN1	4,328	1,596
Organizamos periódicamente grupos de trabajo/mejora/calidad para resolver problemas de la organización.	DESCEN2	4,622	1,637
Fomentamos explícitamente el trabajo en equipo.	DESCEN3	5,08	1,465
Reducción diferencias estatus jerárquico	DIF	5,21	1,273
Preguntamos a los trabajadores y tenemos en cuenta sus opiniones sobre temas generales de la empresa.	DIF1	4,70	1,490
La relación con los trabajadores es espontánea e informal.	DIF2	5,18	1,297
Los trabajadores saben que pueden acudir directamente a sus directivos para cualquier tema.	DIF3	5,76	1,031
Retribución	RETR	4,78	1,333
Tenemos claro cuáles son los puestos más importantes en la organización y los retribuimos adecuadamente.	RETR1	5,13	1,120
Existe una equidad entre el rendimiento y recompensas de los trabajadores comparativamente con las empresas del sector.	RETR2	4,89	1,381
Contemplamos recompensas para nuestros trabajadores de tipo no dinerario (promociones, desarrollo de carreras, calidad de vida laboral, ...).	RETR3	4,32	1,497
Formación	FORM	4,97	1,365
La formación es un valor importante en esta organización.	FORM1	5,39	1,286
Nuestros planes de formación anticipan necesidades futuras.	FORM2	4,84	1,372
Para garantizar la calidad de los programas de formación (y modificarlos si es necesario) analizamos su contribución a la mejora de la organización.	FORM3	4,68	1,437
Información y Comunicación	COMUN	4,94	
Informamos con total transparencia a los trabajadores sobre temas importantes como los salarios, promociones y evaluación del rendimiento entre otros.	COMUN1	4,42	1,632
Establecemos canales de información permanentes y accesibles a todos los trabajadores.	COMUN2	5,08	1,381
Excepto aquella información que implica riesgo estratégico informamos con total transparencia a nuestros trabajadores de nuestra posición y expectativas en el mercado.	COMUN3	5,33	1,508

Resultados	RTDS	4,50	1,229
Crecimiento de los beneficios.	RTD1	4,32	1,190
Crecimiento de la cuota mercado.	RTD2	4,68	1,180
Crecimiento de las ventas.	RTD3	4,63	1,215
Rentabilidad económica.	RTD4	4,37	1,291

Fuente: Elaboración propia

Todas las prácticas de alto rendimiento consideradas en este estudio obtienen una media superior al 3,5, siendo 4,68 la nota media más baja para la variable Descentralización- Trabajo en equipo. Esto indica que las empresas vascas emplean prácticas de recursos humanos de alto rendimiento. Destacan las prácticas referidas a la Seguridad en el empleo y estabilidad laboral, Selección de personal y Reducción de diferencias de estatus, que obtienen una media de 5.62, 5.21 y 5.10 respectivamente.

En relación a las tres dimensiones del compromiso organizativo (C. Afectivo, C. de Continuidad, y C. Normativo) obtienen unas medias de 4.61, 3.69 y 4.47 respectivamente superando el nivel 3,5, lo que indica que las empresas tienen una buena consideración del nivel de compromiso organizativo que poseen, destacando el Compromiso Afectivo y el Compromiso Normativo.

Los ítems relacionados con el compromiso con mayor puntuación son AFEC4 (4,81 y Desv. 1,197), NORM2 (4,71 y Desv. 1,286), con lo cual los directivos consideran que sus trabajadores se preocupan por el funcionamiento de la organización y tienen un sentimiento de lealtad hacia la organización.

En lo relativo a los resultados en relación al principal competidor son satisfactorios. El crecimiento en ventas como en cuota de mercado obtienen las medias más altas.

6.2.2. ANÁLISIS MODELO DE INVESTIGACIÓN

La evaluación del modelo de investigación debe seguir dos etapas diferenciadas (véase Tabla 6.5). En primer lugar, se evaluar el modelo de medida (fiabilidad y validez del instrumento de medida), para posteriormente analizar el modelo estructural (verificar las hipótesis planteadas) (Hair et al., 2014).

Tabla 6.5 Etapas en el análisis PLS_SEM

Valoración de la fiabilidad y validez del instrumento de medida	Variable latente reflectiva	Fiabilidad individual Fiabilidad compuesta Validez convergente Validez discriminante
	Variable latente formativa	Análisis colinealidad Análisis del peso del indicador y su significatividad
Evaluación del modelo estructural	Análisis de colinealidad Significatividad de las relaciones estructurales Relevancia Predictiva R^2 , Q^2 Tamaño de los efectos f^2	

Fuente: elaboración propia a partir de Hair et al. (2014).

La definición del constructo de segundo orden PAR tiene su origen en la teoría que define los PAR como conjunto de programas que actúan sinérgicamente y mejoran la eficiencia organizativa al crear condiciones laborales que incrementan la satisfacción del trabajador, le incentivan a vincularse con la organización y a desempeñar mejor sus tareas (Huselid, 1995).

Así, la PAR, a la vista de lo expuesto en el apartado anterior, se conceptualiza como un constructo multidimensional, dando lugar a un modelo de orden superior. Tal y como Podsakoff et al. (2006) señalan, el uso de modelos de orden superior es recomendable cuando los constructos analizados son complejos, ya que su utilización permite tratar cada dimensión como un importante componente del mismo. Además, estos modelos mejoran la representación del constructo y proporcionan el mejor modo de evaluación (MacKenzie et al., 2005).

Además, teniendo en cuenta lo indicado por Jarvis et al. (2003) y MacKenzie et al. (2005), este constructo se ha definido con relaciones formativas dado que es una combinación aditiva de las 7 dimensiones (Comunicación, formación, remuneración, participación, selección, seguridad y estabilidad laboral y reducción diferencias jerárquicas), que representan facetas heterogéneas que realizan una contribución única al constructo. En este sentido, en primer lugar, se propone que no es la PAR quien causa sus dimensiones, sino al contrario. Esto es, cambios en los componentes de la PAR, causan cambios en el valor de la PAR. Además, las dimensiones no son intercambiables, al capturar diferentes aspectos del dominio conceptual de la variable estudiada. Con relación al tercer criterio,

relativo a la covarianza de las medidas, no hay por qué esperar que todas las dimensiones presenten fuertes correlaciones

De la misma manera, el compromiso organizativo se conceptualiza como un constructo formativo de segundo orden formado por tres dimensiones tal y como proponen Meyer et al. (2012), compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad. El primer orden se va estimar como Modo A ya que puede haber fuertes correlaciones entre los indicadores de las primeras dimensiones, mientras que en el segundo orden se emplea el modo B, ya que la doctoranda entiende que se trata de un compuesto donde sus dimensiones capturan diferentes aspectos del dominio conceptual del mismo, en la misma línea al trabajo de Asfari y Gibson (2015).

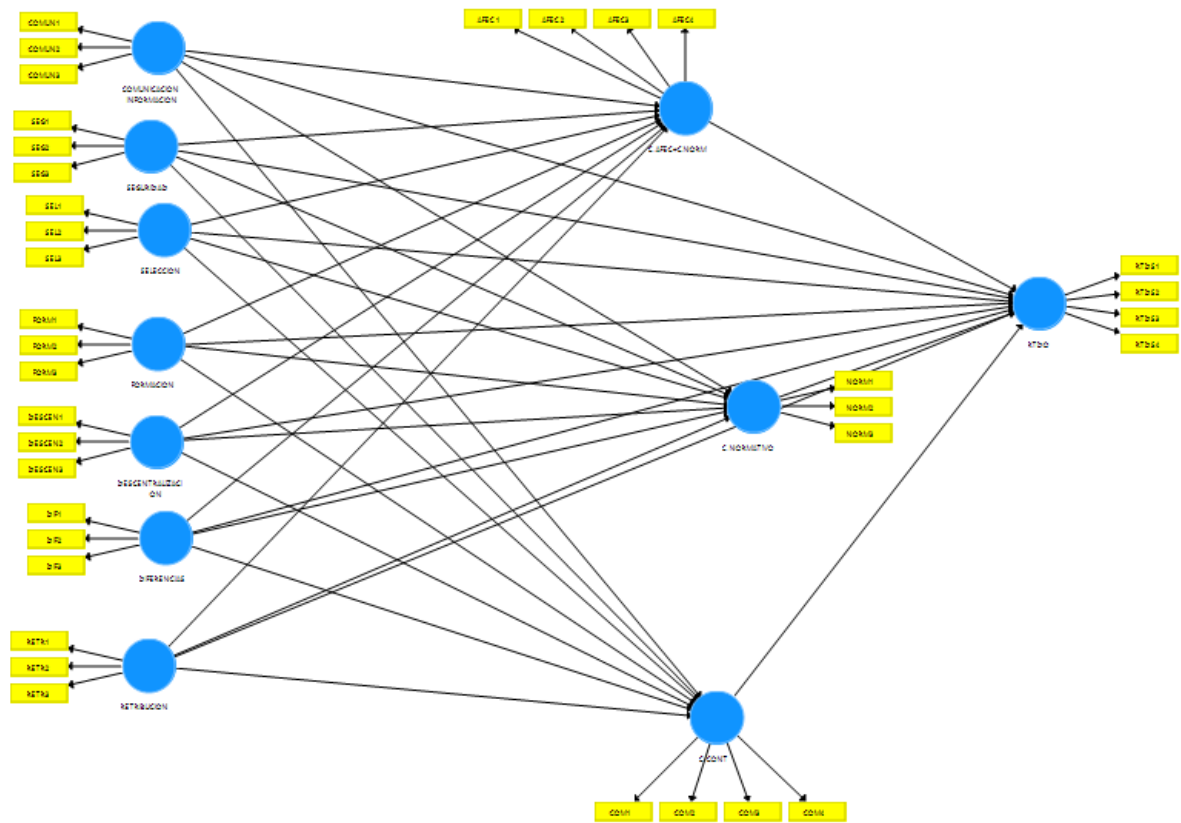
Respecto a la operacionalización de estos constructos, entre las dos técnicas que generalmente se usan para estimar los parámetros de los constructos de segundo orden en PLS (1) la repetición de indicadores y (2) el método en dos etapas (Ringle et al., 2012), en nuestro estudio se ha optado por utilizar el método dos etapas, dado según Becker (2012) es el más adecuado si el investigador está sólo interesado en las estimaciones del constructo de segundo orden.

6.2.2.1. Valoración de la validez y fiabilidad de los instrumentos de medida

Así, para evaluar las propiedades psicométricas del instrumento de medida se procede a estimar el siguiente modelo.

En primer lugar, se estima el modelo eliminando los segundos órdenes como se observa en la Ilustración 6.2 (PAR y Compromiso Organizacional). En consecuencia, todas las relaciones que ambos constructos recibían ahora lo reciben los primeros ordenes (dimensiones). Por su parte, todas las variables latentes (compromiso organizacional y resultados organizacionales) que recibían flecha de los segundos órdenes ahora las reciben de sus dimensiones.

Ilustración 6.2. Estimación del modelo indicadores repetidos



Fuente: elaboración propia

La fiabilidad indica la consistencia de los indicadores al medir un concepto. Para evaluarlo se emplea el alfa de Cronbach (Cronbach, 1951) y la fiabilidad compuesta (Fornell y Larcker, 1981). El alfa de Cronbach considera la correlación media de cada indicador de la escala con los demás ítems que la componen. El criterio estándar de la fiabilidad individual de cada constructo marca un valor por encima a 0.7 para considerar que la fiabilidad de la escala sea aceptable, aunque se puede admitir valores superiores a 0.6 para estudios de carácter exploratorio (Hair et al. 1999). En cambio, el índice de fiabilidad compuesta incluye las cargas para crear cada factor, con lo cual es un mejor indicador de la consistencia interna del instrumento de medida (Fornell y Larcker, 1981). Para algunos autores debe ser superior a .6 (Bagozzi y Yi, 1988), en cambio otros marcan un valor superior a .7 o .8 (Fornell y Larcker, 1981; Carmines y Zeller, 1979). En este estudio la fiabilidad se estima mediante el índice de fiabilidad compuesta. Así se han guiado la decisión por las recomendaciones dadas por Carmines y Zeller (1979) quienes

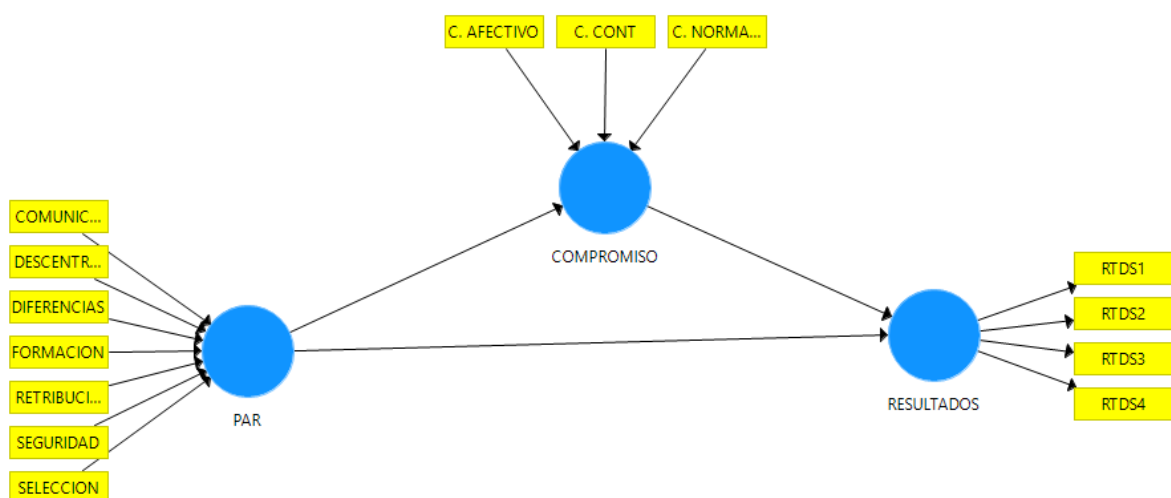
sugieren el valor de .8 como ratio crítico. Así, todos los constructos son fiables (véase Tabla 6.6).

En cuanto a la validez convergente, se utilizó el criterio de Hair et al. (2014); casi todos los ítems correlacionan estrechamente con los constructos teóricos, con cargas superiores o próximas a .7 y significativas además, cuentan con la varianza media extraída mayor que 0.5. No obstante se comprueba que la carga factorial de la variable Dimensión Normativa (NORM1= .468^{***}) es menor a la recomendada, pero dado que el AVE Y CR son adecuadas; no vale la pena poner en peligro la validez de contenido eliminando ese indicador. Por lo tanto, se decide mantener el indicador.

A partir de aquí se estiman las puntuaciones factoriales de las variables latentes del modelo, las siete dimensiones de la PAR y las tres del Compromiso organizativo. Y en segundo lugar, se vuelve a estimar el modelo, pero en lugar de incluir las dimensiones de segundo orden como variables latentes se incorporan como variables manifiestas (véase Ilustración 6.3).

Este segundo modelo, más simple, está formado por 3 constructos (PAR, Compromiso Organizativo y Resultados). Se procede a evaluar las cargas factoriales para el constructo reflectivo, todos ellos son superiores a 0.8 -obteniendo una fiabilidad compuesta con un valor superior a 0.8- luego se asegura la fiabilidad.

Ilustración 6.3. Modelo de Medida - segundo paso



Fuente: elaboración propia

Junto con el análisis de la fiabilidad de los bloques de indicadores que conforman el constructo Resultado también se estudia su poder explicativo, esto es la validez convergente. Para ello se ha calculado la varianza extraída promedio-AVE, la cantidad de varianza de un constructo que se explica por su correspondiente bloque de indicadores. El AVE es mayor que .5 y siguiendo las recomendaciones de la literatura, todas las cargas son significativas y superiores a .7. Por lo tanto, se asegura la validez convergente.

Así, para validar la fiabilidad y validez de los constructos formativos se sigue el procedimiento descrito por Petter et al. (2007). Los indicadores no tienen por qué estar correlacionados, por lo que los indicadores tradicionales de fiabilidad y validez no son aplicables (Bollen, 1989).

En este sentido, la validez de contenido de los constructos es derivada de la teoría, dada la complejidad de las variables que se estudian. Además, siguiendo a Cenfetelli y Bassellier (2009) se estudia la colinealidad calculando el Factor de Inflación de la Varianza (FIV) de las dimensiones que conforman los constructos. En este caso, todos los indicadores FIV fueron inferiores al umbral de 3.3 (Diamantopoulos y Sigauw, 2006).

Para los constructos formativos, PAR y Compromiso organizativo, los pesos indican la importancia relativa de cada dimensión en la formación de cada variable latente. De esta manera, para el constructo Compromiso Organizativo dos de las dimensiones son significativas dando soporte empírico para retenerlas mientras que el C. Normativo presenta un peso .011 no significativo. No obstante, siguiendo a Hair et al. (2014) se decide mantener la dimensión ya que tiene una carga factorial alta (contribución absoluta del indicador si no se considera ningún otro indicador) y significativa (distintos estadísticamente de cero).

Igualmente, no todas las dimensiones de la PAR recogen la misma relevancia relativa, sólo las prácticas de recursos humanos centradas en reducir diferencias jerárquicas, la retribución y la seguridad en el empleo presenta pesos significativos, si bien se retienen todas las demás prácticas por tener cargas factoriales mayores de 0.5 y significativas. Para el caso de la formación si bien su contribución absoluta (.442) no es muy alta es significativa, se decide mantenerla por su relevancia conceptual como práctica de

recursos humanos de alto rendimiento, si bien de poca relevancia en la configuración de la variable formativa PAR.

Así mismo, los valores negativos suelen ser indicadores directos del nivel de correlación entre los indicadores, a pesar de que la multicolinealidad no sea un problema (en este caso la formación presenta niveles de correlación entre .3 y .53 con el resto de prácticas de alto rendimiento mientras que el C. Normativo presenta una alta correlación con el compromiso Afectivo, .79). La explicación más clara es que hay un efecto supresor (Cohen y Cohen, 1983). Un efecto supresor ocurre cuando una variable predictora explica bastante varianza de otra variable predictora pero no correlacionada con la variable criterio.

Tabla 6.6. Estudio de la validez convergente y fiabilidad del modelo medida

	Item	Factor Loadings	CR	CA	AVE
COMPROMISO ORGANIZACIONAL					
Compromiso Afectivo	AFEC1	.905***	.936	.909	.786
	AFEC2	.885***			
	AFEC3	.892***			
	AFEC4	.863***			
Compromiso Continuidad	CON1	.643***	.846	.764	.581
	CON2	.776***			
	CON3	.810***			
	CON4	.808***			
Compromiso Normativo	NORM1	.468***	.818	.666	.616
	NORM2	.895***			
	NORM3	.910***			
PRACTICAS DE ALTO RENDIMIENTO					
Información - Comunicación	COMUN1	.807***	.903	.839	.756
	COMUN2	.893***			
	COMUN3	.906***			
Descentralización- Trabajo en equipo	DESCEN1	.850***	.911	.854	.773
	DESCEN2	.893***			
	DESCEN3	.894***			
Reducción diferencias estatus jerárquico	DIF1	.801***	.852	.740	.658
	DIF2	.841***			
	DIF3	.790***			
Formación	FORM1	.926***	.949	.919	.861
	FORM2	.942***			
	FORM3	.914***			
Retribución	RETRI1	.631***	.817	.695	.602
	RETR2	.818***			
	RETR3	.859***			
Seguridad	SEG1	.828***	.905	.843	.761
	SEG2	.917***			
	SEG3	.870***			
Selección	SEL1	.781***	.807	.641	.583
	SEL2	.830***			
	SEL3	.673***			

Resultado	RTDS1	.881***	.942	.918	.802
	RTDS2	.900***			
	RTDS3	.922***			
	RTDS4	.878***			
	VIF	Pesos	Cargas	AVE	Fiabilidad Compuesta
C. AFECTIVO	2.704	.766***	.928***		
C. CONTINUIDAD	1.469	.412**	.724***	na	na
C. NORMATIVO	3.274	-.011	.828***		
COMUNICACION_INFORMACION	2.346	.043	.693***		
DESCENTRALIZACION	2.473	.229	.780***		
DIFERENCIAS	2.039	.403**	.836***		
FORMACION	1.612	-.143	.442***	na	na
RETRIBUCION	1.424	.330**	.657***		
SEGURIDAD	1.332	.284**	.668***		
SELECCIÓN	1.739	.145	.711***		
RTDS1	3.251	.248	.880***		
RTDS2	4.093	.301	.898***		
RTDS3	4.724	.281	.920***	.802	942
RTDS4	3.276	.266	.883***		

*** P<.001; ** p<.01; *p<.05

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, para completar la valoración del modelo de medida, se ha determinado la validez discriminante. Con tal finalidad, se estudia si las variables comparten una mayor varianza con sus propios indicadores que con otros constructos del modelo. Para asumir validez discriminante el elemento de la diagonal debe ser superior a los elementos de su fila y columna (Fornell y Lacker, 1981).

Tabla 6.7. Validez divergente modelo de segundo orden

	Compromiso Organizativo	PAR	Resultados
Compromiso organizativo	na		
PAR	.649	na	
Resultados	.358	.337	.896

Fuente: elaboración propia

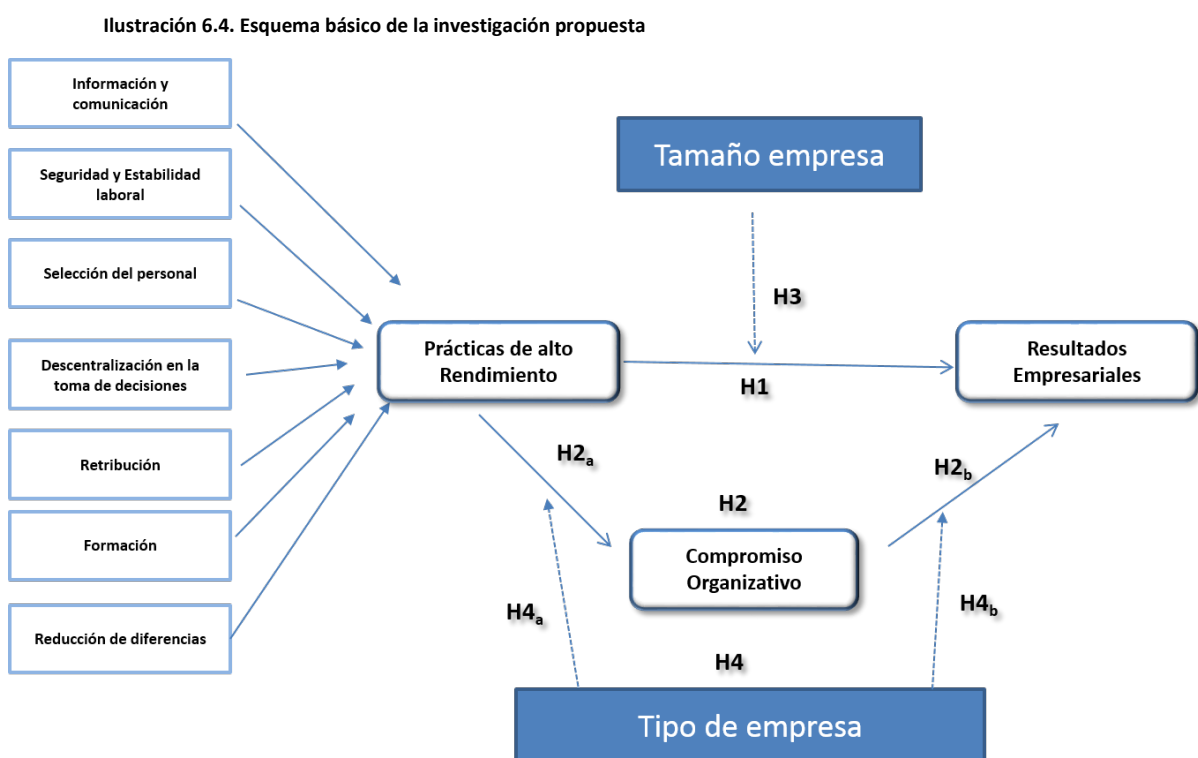
Por todo ello, se confirma la validez y fiabilidad del modelo.

6.2.2.2. Evaluación del modelo estructural

Una vez comprobado que el modelo de medida es apropiado se procede al estudio del modelo estructural. Con este análisis se pretende testar la significatividad de las relaciones propuestas entre las variables latentes (las hipótesis) y el poder del modelo de predecir el comportamiento de las variables endógenas. Para ambas tareas se ha procedido a procedimientos no-paramétricos debido, principalmente, a que PLS no

asume ningún tipo de distribución de los datos (Chin y Newsted, 1999). Por su parte para contrastar el efecto moderador del tamaño de la empresa en las relaciones estructurales se va a seguir el enfoque de dos etapas (Henseler y Fassott, 2010), y para estudiar la moderación de la variable tipo de empresa (cooperativa versus no cooperativa) en el efecto indirecto del compromiso organizativo se va a llevar a cabo un análisis multigrupo (Henseler y Fassott, 2010).

En la Ilustración 6.4 se reproduce el esquema básico de la investigación para presentar las hipótesis que van a ser testadas.



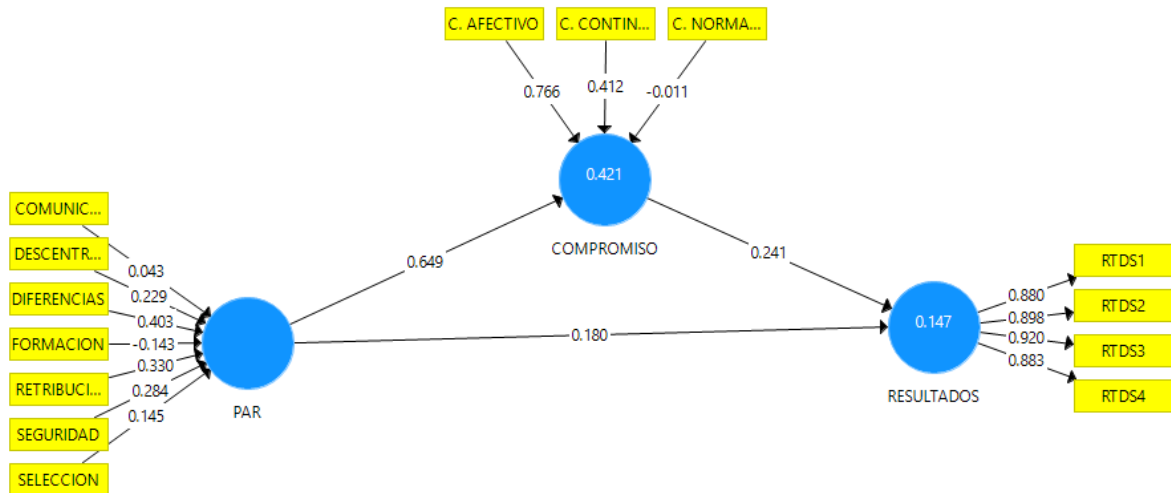
Fuente: Elaboración propia

Así, para la evaluación de la validez del modelo estructural planteado se va a realizar en dos partes, fundamentalmente. Por un lado, el contraste de la fortaleza de las hipótesis planteadas (paths) y por otro, la evaluación de la capacidad predictiva del modelo.

Para la valoración de los modelos estructurales planteados, éstos han sido testados considerando la varianza explicada (R^2) de las variables endógenas, debiendo superar el .1 siguiendo el criterio de Falk y Miller (1992) más una prueba de potencia al 80% (Hair et al., 2006), y la intensidad de los coeficientes de regresión.

El modelo presenta un R^2 de .421 y de .147 para el compromiso organizativo y resultados, respectivamente (véase Ilustración 6.5).

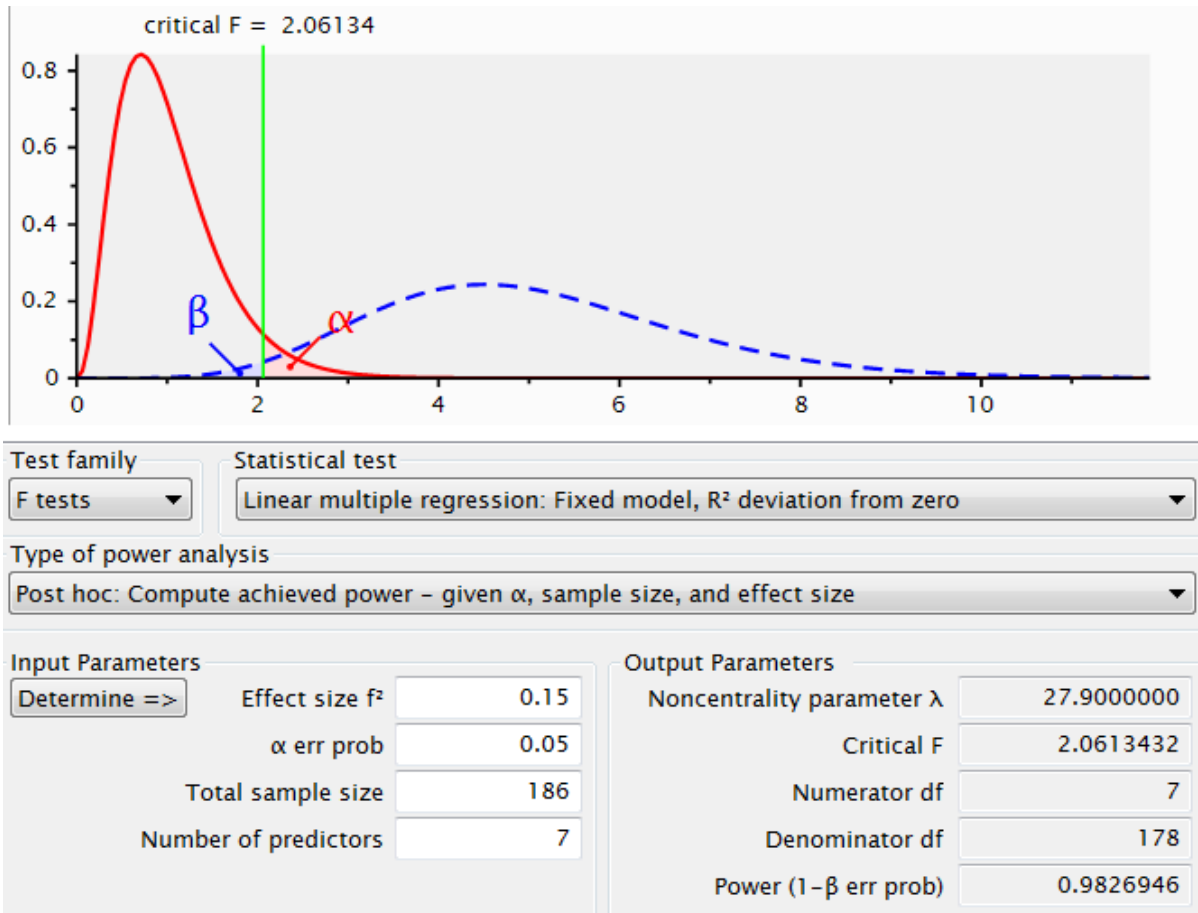
Ilustración 6.5. Modelo estructural - Cargas, pesos estandarizados y β estandarizados



Fuente: Elaboración propia

Así mismo, la prueba de potencia (véase Ilustración 6.6) asegura que para realizar la regresión del modelo con un tamaño muestral de 186 casos la potencia supera con creces el 80%.

Ilustración 6.6. Potencia de Prueba lograda



Fuente: Elaboración propia

Además, se ha empleado la técnica no paramétrica de generación de muestras, Bootstrapping (5000 submuestras del tamaño de la muestra original), para valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones obtenidas (Chin, 1998).

Finalmente, para el análisis de predictibilidad del modelo se ha aplicado el Test de Stone Geisser (Q^2) para cada constructo dependiente a través de procedimiento de Blindfolding, Para realizar tal predicción es bueno emplear las variables que predicen los constructos dependientes analizados (Cross-validated Redundancy, Q^2). En general, si este estadístico es mayor que cero el modelo tiene relevancia predictiva. En el modelo testado todos los constructos dependientes presentan Q^2 mayores que cero. Por tanto, y de acuerdo con los resultados obtenidos el modelo presenta capacidad predictiva (véase Tabla 6.8).

Una vez evaluada la relevancia predictiva del modelo, se ha analizado el tamaño del efecto (f^2). Este estadístico indica el cambio que se produce en la R^2 cuando una

determinada variable latente es eliminada del modelo, permitiendo conocer si el constructo eliminado tiene un efecto sustantivo o no sobre los factores en los que incide.

Tabla 6.8. Tamaño de los efectos

	PAR- Prácticas de Alto Rendimiento	Compromiso Organizativo	Resultados Empresariales
PAR- Prácticas de alto rendimiento		.728	.022
Compromiso organizativo			.039
Resultados Empresariales			

Fuente: Elaboración propia

Cohen (1998) propone los valores de .02, .15 y .35 para determinar si el efecto es pequeño, mediano o grande. De esta forma, se observa que la eliminación de la PAR tendría un efecto sustantivo en el compromiso y débil en los resultados. Igualmente, el compromiso organizacional si fuera eliminado tendría un efecto pequeño sobre la variable latente resultado.

Todo esto permite evaluar el rechazo o no rechazo de las hipótesis planeadas teniendo en cuenta la significatividad o no de los coeficientes de regresión estandarizados.

Tabla 6.9. Contraste de hipótesis

Hipótesis	B estandarizados	Valor t Bootstrapping
Efecto Directo		
PAR → Resultados Empresariales	.180*	1.707
H _{2a} : PAR → Compromiso organizativo	.649***	12.881
H _{2b} : Compromiso Organizativo → Resultados empresariales	.241*	2.152
Efecto Indirecto		
H ₂ : PAR → Resultados Empresariales	.156*	2.124
Efecto total		
H ₁ : PAR → Resultados Empresariales	.337***	4.749

$R^2(\text{Compromiso Organizativo}) = .421$; $Q^2(\text{Compromiso organizativo}) = .247$

$R^2(\text{Resultados Empresariales}) = .147$; $Q^2(\text{Resultados Empresariales}) = .108$

*** $p < .001$; * $p < .05$ basado en una t de Student a una cola

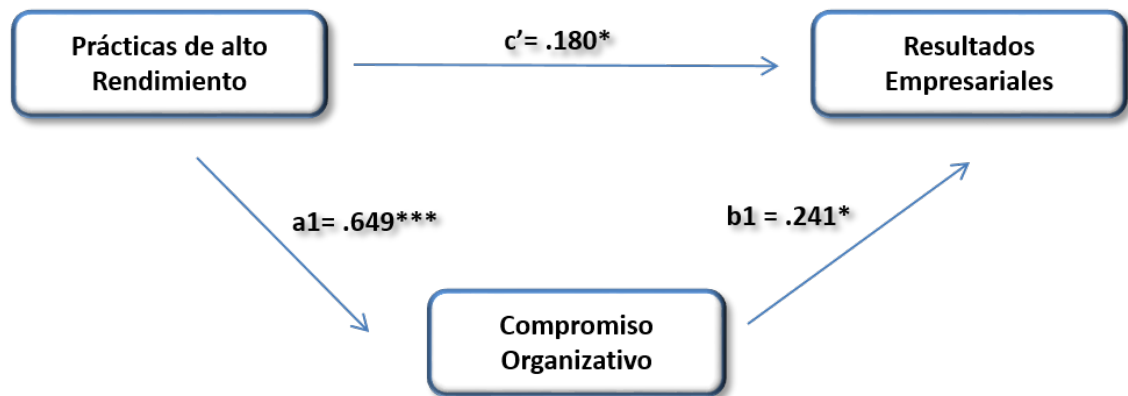
Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en la contrastación del modelo muestran la influencia positiva de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento sobre los resultados empresariales, por lo que se confirma la hipótesis uno, H₁ en la que se proponía que “las Prácticas de Recursos humanos de alto rendimiento influyen de forma positiva en los resultados organizacionales”.

Estos resultados apoyan las conclusiones alcanzadas en los trabajos revisados, que en todos los casos sugieren que las PAR mejoran la productividad, reducen la tasa de absentismo y por lo tanto mejoran las ventas y los resultados (Messersmith y Guthrie, 2010; Patel y Conklin, 2012; Wu et al., 2015). Este estudio también pretendía realizar esa comprobación y la relación muestra ($\beta = .337^{***}$) el sentido positivo que se esperaba, y resulta significativa.

Según el modelo de investigación (Ilustración 6.7), la H₂ (H_{2a}-H_{2b}) representa hipótesis de mediación, que indica cómo o por qué medios, una variable independiente (PAR) afecta a una variable dependiente (Resultados Organizacionales) a través de la mediación de la variable mediadora (Compromiso organizacional).

Ilustración 6.7. Modelo mediación compromiso organizacional



Prácticas de Alto Rendimiento → Resultados Empresariales = c'

H₂: Prácticas de Alto Rendimiento → Compromiso Organizativo → Resultado = a1b1

*** p < .001, * p < .05 basado en una t student (4999) a una cola

Fuente: elaboración propia

Así, el efecto total del constructo PAR (c) puede llegar a través de fuerzas directas e indirectas (Hayes, 2009). Específicamente, en la Ilustración 6.7 el efecto total de la PAR se puede expresar como la suma de los efectos directos e indirectos, siendo estos últimos estimados por el producto de los coeficientes de trayectoria para cada uno de los caminos de la cadena mediadora (Alwin y Hauser, 1975). Por lo tanto, $c = c' + a1b1$, siendo el último término el efecto indirecto (Hayes, 2009), mientras que c' es el efecto directo de la PAR en los resultados, bajo la influencia del compromiso organizacional (Taylor et al., 2008).

Una forma tradicional de prueba de hipótesis de mediación ha sido que el test de Sobel (Sobel, 1982, 1986), también llamado el enfoque de producto de coeficientes (Preacher y Hayes, 2008). Sin embargo, este test no se puede realizar con PLS (Sosik et al. 2009): (1) los coeficientes path no son independientes cuando usamos PLS, (2) PLS no proporciona los coeficientes path estandarizados para llevar a cabo el test de Sobel. Además, Hayes (2009) indica que el test de Sobel presenta un defecto importante: requiere la suposición de la normalidad en la distribución de los efectos indirectos. Como alternativa, un enfoque recomendado para las pruebas de mediación es el bootstrapping, un procedimiento de remuestreo no paramétrico que no impone la asunción de normalidad en la distribución de muestreo (Preacher y Hayes, 2008). Simulaciones desarrolladas por MacKinnon et al. (2004) muestran que el rendimiento es mayor que el test de Sobel. Por lo tanto, se ha aplicado el método de bootstrapping para probar la significación de los efectos indirectos.

Para testar la mediación (H2) se ha seguido la analítica propuesta por Nitzl, Roldan y Cepada (2016). En la Tabla 6.10 se han especificado y contrastado los efectos indirectos con la variable mediadora (a_1*b_1) así como el efecto directo (c'). Por lo tanto, la PAR tiene un efecto total positivo sobre el resultado ($\beta = .337^{***}$). Efecto que se mantiene ($\beta = .180^*$) cuando se introducen la variable mediadora (H1: c'). Esto significa que el compromiso organizacional media parcialmente la relación entre la PAR y los resultados empresariales (VAF=46,28%). De esta manera la hipótesis planteada se corrobora. Así, Benkhoff (1997) estudió la relación entre prácticas de recursos humanos y la satisfacción del empleado, la intención de permanecer en la empresa y los resultados organizativos, en la que el compromiso emerge como variable mediadora clave. De la misma manera los resultados del trabajo realizado por García-Tenorio et al. (2014), pusieron de manifiesto que el desarrollo de prácticas de recursos humanos ejerce una influencia en los resultados empresariales gracias al compromiso organizativo. Por lo que demostraron la importancia del compromiso como variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos y los resultados de la empresa. Resultado que también confirma esta investigación.

Tabla 6.10 Resumen test de mediación

Efecto Total PAR en los Resultados		Efecto Directo de la PAR en Resultados		Efecto Indirecto de la PAR en Resultados				
Coefficiente	Valor t		Coefficiente	Valor t	.	Estimación puntual	Bootstrap percentil/ intervalo de confianza 95%	
0.337***	4.464	H₁					Inferior	Superior
			.180*	1.707				
					H₂=a₁b₁ (vía Compromiso)	.156*	.033	.269

t(.05, 4999)=1.645158499, t(.01, 4999)=2,327094067, t(.001, 4999)=3,091863446.

*** p< 0.001, *p<0.05 basado en la t de Student a una cola

Fuente: elaboración propia

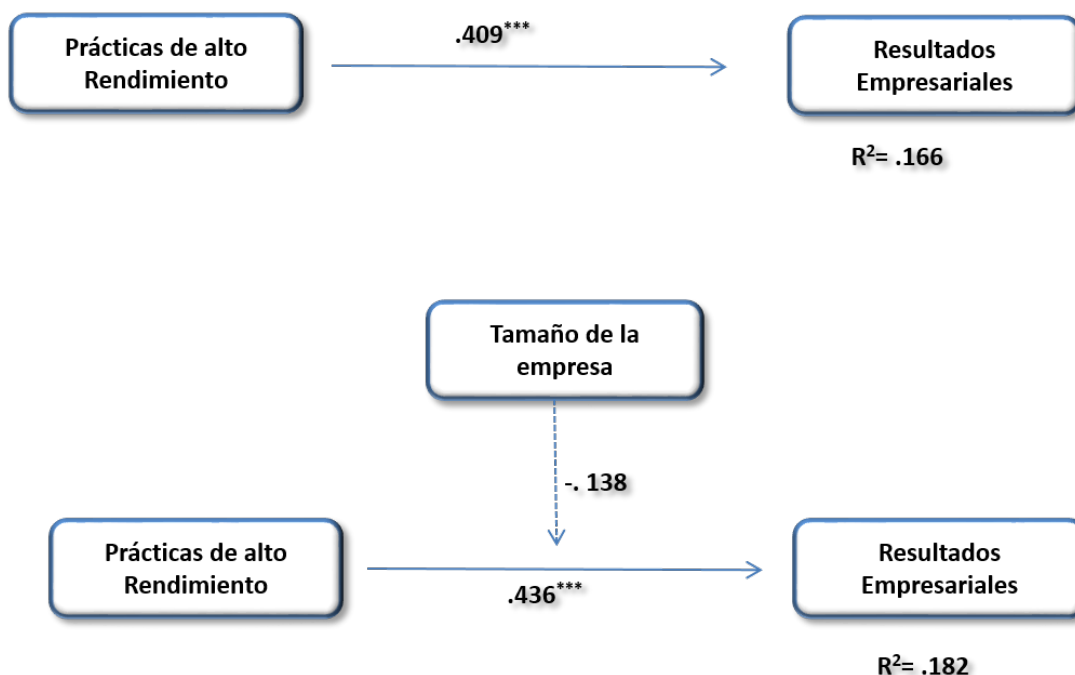
También, se ha testado la moderación en el modelo (H₃). Baron y Kenny (1986), definen a los moderadores como variables intervinientes que afectan la dirección y/o la fuerza de la relación entre una variable independiente y una variable dependiente.

Para estudiar la moderación del tamaño de empresa se ha seguido el enfoque de dos pasos siguiendo las recomendaciones de Henseler y Fassott (2010) ya que la PAR es un constructo formativo. Para la formulación y la evaluación del efecto de interacción de la variable tamaño de empresa mediante PLS, se requiere seguir un proceso jerárquico similar al de la regresión múltiple donde se comparan los resultados de dos modelos (uno con la interacción del constructo y otro sin la interacción). Así los coeficientes path estandarizados β de la PAR en los resultados nos informan sobre cómo un cambio en el nivel de la variable moderadora puede implicar un cambio en el efecto de la PAR en los resultados.

También se puede comparar los R² del modelo con interacción con el modelo principal que excluye la variable interacción. Las diferencias en la R² se suelen emplear para evaluar la fuerza o el tamaño del efecto (f²). En este sentido f² de 0.02, 0.15 y 0.35 sugieren una moderación débil, moderada y fuerte respectivamente (Cohen, 1998).

Para evaluar si el efecto de interacción es significativo se recurre al procedimiento de bootstrapping (Efron y Tibshirani, 1993). El resultado del remuestro de 500 submuestras indica si el efecto es significativo.

Ilustración 6.8. Estudio de la moderación: Modelo sin / con efecto de interacción



H3: El tamaño de la empresa modera la relación entre las PAR y los resultados.

*** $p < .001$, * $p < .05$ basado en una t de student a dos colas

Fuente: elaboración propia

En este caso, los resultados de la Ilustración 6.8 muestran el coeficiente β estandarizado de la PAR a los Resultados ($.409^{***}$) con un R^2 de $.166$. La inclusión del término de interacción manifiesta un β de $-.138$ no significativo ($t=1.742$), alcanzando un R^2 de $.182$. Así, este resultado implica que el tamaño de empresa no modera la relación entre la PAR y los resultados. Esto es, para todos los tamaños de empresa las prácticas de alto rendimiento implantadas influyen positivamente en los resultados organizacionales. Todo ello lleva a no confirmar la H_3 .

Finalmente, para contrastar la última hipótesis (H_4), la moderación del tipo de empresa (variable dicotómica) en el efecto indirecto de la PAR en los resultados empresariales, se va a proceder a realizar un análisis multigrupo (PLS-MGA).

El análisis multi-grupo presenta diferentes ventajas al: a) permite conocer a los investigadores si los parámetros tanto del modelo de medida como del modelo estructural son equivalentes entre los diferentes grupos (Chin et al., 2012); b) proporciona un test de validación tanto del modelo de medida como del estructural y c)

también se emplea para comparar o evaluar diferencias teóricas entre subgrupos de una misma población, en investigaciones multiculturales entre diferentes poblaciones o incluso, para muestras obtenidas a partir de diferentes fuentes (Fawcett et al., 2011).

Así para este análisis se ha dividido las respuestas en dos grupos, dependiendo del tipo de empresa que son (cooperativas=57 casos; no cooperativas= 123 casos⁵). Posteriormente, se han estimado los path coeficientes mediante el algoritmo PLS (Startedt et al., 2011). Finalmente, se analizan las diferencias entre los coeficientes path. En aquellos casos en que la diferencia sea significativa se puede interpretar la existencia de un efecto moderador de la variable tipo de empresa.

Para determinar las diferencias en los parámetros estimados en cada grupo, el test de permutaciones es el test no paramétrico más recomendado. No obstante, Hair et al. (2017) no lo recomiendan cuando existen diferencias notables entre los tamaños de las sub-muestras, sugiriendo el uso del test MGA o de los test paramétricos. Así mismo, también plantea las limitaciones del test MGA para testar hipótesis a dos colas.

Por lo tanto, siguiendo las recomendaciones de Hair et al. (2017) y teniendo en cuenta que la diferencia en el tamaño de las submuestras es amplia y que la hipótesis ha sido planteada a dos colas, se opta por emplear el test paramétrico. Este test presenta dos versiones (Sarstedt y Mooi, 2014) dependiendo de si las varianzas de la población son iguales (homocedásticas) o desiguales (heterocedásticas).

Testado la diferencia en las varianzas mediante el test de Levene se contrasta la diferencia de varianzas entre ambos grupos (Levene = 449,551; $p=.000$). En consecuencia se emplea la variante para el caso de heterocedasticidad - Test Welch-Satterthwaite (Satterthwaite, 1946; Welch, 1947).

En este sentido, tal como recoge la Tabla 6.11 los coeficientes path para la relación entre las PAR y el compromiso organizativo son significativos en ambos grupos ($\beta_{coop}=.659^{***}$; $\beta_{no\ coop}=.636^{***}$). Esto es, las prácticas de alto rendimiento influyen positivamente en el compromiso organizacional tanto en las cooperativas como en el resto de organizaciones, si bien no existen diferencias estadísticamente significativas entre

⁵ 57casos+123 casos=180 casos, 6 empresas no se identificaron lo que ha imposibilitado incluirlos en el análisis

ambos grupos. El resultado del test muestra que el tipo de organización no modera la relación entre la PAR y el compromiso organizacional ($t_{\text{Welch Satterthwaite}} = .023^{\text{ns}}$). Por lo tanto, no se confirma la H_{4a} .

Tabla 6.11. Resultado análisis multigrupo- t test Welch-Satterthwaite y coeficientes path

Relaciones	$\beta_{\text{coop}}^{(2)}$	Valor t (bootstrapping)	$\beta_{\text{no coop}}^{(2)}$	Valor t (bootstrapping)	Dif. ¹ $B_{\text{coop}} - B_{\text{no coop}}$	$t_{\text{parametric}}$
<i>Efecto indirecto PAR en Resultados</i>	-.244 ^{ns}	.985	.259 ^{**}	3.269	.503 [*]	1.961
H_{4a} : PAR → Resultados (COOP ≠ NO COOP)	.659 ^{***}	5.112	.636 ^{***}	10.167	.023 ^{ns}	0.154
<i>Efectos directos</i>						
H_{4a} : PAR → Compromiso Organizacional (COOP ≠ NO COOP)	-.370 ^{ns}	1.102	.407 ^{***}	3.494	.777 ^{**}	2.214
H_{4a} : Compromiso Organizacional → Resultados (COOP ≠ NO COOP)						

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

Fuente: elaboración propia

Así mismo, la relación compromiso organizacional resultados empresariales sólo es significativa para el grupo de las no cooperativas. Esto es, el compromiso organizativo influye positivamente en los resultados empresariales pero solo en el grupo de las cooperativas. Así, se confirma que el tipo de organización modera esta relación ($t_{\text{Welch Satterthwaite}} = .777^{**}$). En consecuencia, se confirma la H_{4b} .

Finalmente, estudiado el efecto indirecto del compromiso en la relación PAR – Resultados organizacionales, los resultados muestran que existe diferencia en el efecto indirecto en ambos grupos, luego se corrobora la hipótesis cuatro - H_4 ($t_{\text{Welch Satterthwaite}} = .503^*$).

Por lo tanto, no se contempla moderación del tamaño de la empresa, pero si por el tipo de organización.

Tabla 6.12. Contraste de hipótesis

Hipótesis	Contraste hipótesis
H ₁ : PAR→RESULTADOS	No rechazada
H ₂ : COMPROMISO ORGANIZATIVO media PAR→RESULTADOS	No rechazada
H _{2a} : PAR→COMPROMISO ORGANIZATIVO	No rechazada
H _{2b} : COMPROMISO ORGANIZATIVO →RESULTADOS	No rechazada
H ₃ : Tamaño modera la relación PAR→RTDO	Rechazada
H ₄ : Tipo empresa modera el efecto indirecto PAR → RTDO vía compromiso	No Rechazada
H _{4a} : Tipo empresa modera PAR → COMPROMISO ORGANIZATIVO	Rechazada
H _{4b} : Tipo empresa modera COMPROMISO ORGANIZATIVO→ RTDO	No rechazada

Fuente: elaboración propia

Analizada la muestra, comprobada el modelo de medida, el modelo estructural y contrastadas las hipótesis, se procede en el siguiente capítulo a recoger las principales conclusiones de esta investigación, así como las limitaciones encontradas en este trabajo y la definición de una serie de futuras líneas de investigación para posteriores estudios.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

7. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

En este último capítulo se van a resumir las principales conclusiones y recomendaciones derivadas tanto de la revisión teórica como del estudio empírico. Se dedica un apartado para destacar las principales implicaciones que este proyecto de investigación plantea a la gestión de personas.

Asimismo, se van a abordar las limitaciones detectadas en la realización del estudio, cuya consideración en cualquier investigación empírica es imprescindible para poder inferir las diferencias que puedan existir entre los resultados y la realidad, en aras a mejorarlas o superarlas en futuras investigaciones. Para finalizar, se dedica una última sección a las líneas futuras de investigación para dar continuidad al presente trabajo.

7.1. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES DERIVADAS DE LA TEORÍA

Este apartado recoge las principales conclusiones extraídas de la revisión de la literatura.

En primer lugar, respecto a las prácticas de alto rendimiento, se ha comprobado que la importancia otorgada a la PAR se ha incrementado a lo largo del tiempo, de forma que desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991), la PAR puede ser considerada como una ventaja competitiva, ya que es una característica intangible que capacita a los trabajadores mejorando los conocimientos, las habilidades y la motivación.

Además, no existe unanimidad en cuanto a las prácticas de recursos humanos que forman parte de estos sistemas. Algunos autores (Lawler, 1986; Marin-García et al., 2013) consideran a incluir la comunicación, la remuneración, la formación y la participación. Sin embargo, otros como Pascual et al. (2015) plantean la contratación, la retribución y la estabilidad laboral. Ruiz (2015) considera como prácticas a incluir en un sistema de alto rendimiento: el reclutamiento, la formación, la promoción, la compensación, participación, evaluación del rendimiento, seguridad en el empleo y diseño de puestos de trabajo. Finalmente, Way (2002) considera que en las principales investigaciones académicas al respecto, son seis prácticas de alto rendimiento en la que

todos coinciden: procesos de selección muy completos, sistemas de retribución que mejoran la media del sector y que garanticen equidad, asignación y diseño flexible de puestos, formación, trabajo en equipo, comunicación e información y participación.

A pesar de no existir unanimidad en cuanto qué prácticas incluir, un rasgo común es que todas ellas buscan el compromiso de los trabajadores, las diferencias están en los elementos que lo conforman. No obstante el listado de prácticas a incluir sigue estando abierto.

Tampoco existe consenso respecto a la forma en que dichos sistemas de prácticas influyen en el rendimiento empresarial (Dolan et al., 2004), aunque mayoritariamente la PAR influye positivamente en el desempeño de la empresa (Arthur, 1994; Huselid, 1995). En esta línea, el trabajo de Camps y Luna-Arocas (2012), confirma la relación positiva de la PAR de Pfeffer (1998) y el rendimiento organizativo, en una muestra de 183 empresas españolas de más de 50 trabajadores. Pascual y Comache (2015) analizaron 78 pequeñas y medianas empresas, concluyendo que el rendimiento era superior en aquellas que aplican PAR respecto a las que no lo aplican. Así, los resultados del estudio de Huselid et al. (1997), analizando la PAR, el rendimiento financiero y la productividad de los trabajadores de empresas del sector público de EE.UU, también resultaron ir en la misma dirección.

Esta falta de consenso se debe por un lado, a que se emplean indicadores de medida diferentes. Huselid (1995) emplea métricas financieras de los resultados organizativos, MacDuffie (1995) y Ichiniowki et al. (1997) se centran en medidas como productividad y calidad, mientras que otros incluyen el absentismo y la rotación (Gardner et al., 2007). En definitiva, la literatura estratégica de recursos humanos utiliza tanto indicadores financieros como no financieros para medir el impacto de la gestión de recursos humanos (Martín, 2011). Todo esto, conlleva que la literatura no ofrezca respuestas concluyentes en cuanto a la relación entre la PAR y los resultados. Por otro lado, otro de los motivos por los que la literatura no proporciona resultados concluyentes se encuentra en la existencia de variables que puedan intervenir en dicha relación, mediándola o moderándola.

Por ello, el debate sobre la “caja negra” (aquellos procesos o mecanismos a través de los cuales las prácticas de recursos humanos inciden en el rendimiento de la empresa y las condiciones en las que tiene lugar) en las prácticas de recursos humanos y el rendimiento empresarial sigue acaparando el interés de académicos y empresarios de todo el mundo (Martín, 2011). En este sentido tal y como afirman muchos autores (Messersmith et al., 2011; Zhang et al., 2013), el hecho de que no se haya conseguido revelar lo que denominan “caja negra” ha llevado a introducir nuevas variables que tengan efecto mediador o moderador para arrojar luz sobre dicha relación (Ruiz, 2015). En este sentido, Becker y Gerhart (1996) y Guest (1997), argumentan que para elaborar nuevas teorías relacionadas con la gestión estratégica de recursos humanos, es necesario descubrir las diferentes relaciones de mediación existentes entre la PAR y el desempeño empresarial. Así, consideran que al probar los efectos de mediación en la relación entre las variables, se examinan las causas que subyacen en la misma.

La literatura contemporánea sugiere que la asociación entre las prácticas de alto rendimiento y resultados son facilitados por factores contextuales extrínsecos (Kim et al., 2010), como la orientación estratégica (Delery y Doty 1996), el entorno donde opera la empresa (Appelbaum et al., 1994) y las características de la industria (Datta et al., 2005). Además, de ser la estrategia el factor contingente más empleado (Shuler y Jackson, 1987; Luna-Arocas y Camps, 2006; Lertxundi et al., 2010), el país, el tamaño y la cultura organizacional también han sido estudiadas como variables moderadoras (Chan et al., 2004). Sin embargo, salvo excepciones la literatura restante relacionada con esta área no destaca el efecto contingente de la tecnología, tamaño, edad, localización y la sindicalización como variables que pueden influir en la relación PAR-resultados, desde la perspectiva institucional. Si bien algunas de estas variables ocasionalmente han sido incorporadas en los modelos, los autores normalmente discrepan de su importancia (Paauwe, 2009).

También destacan un conjunto de procesos mediadores. Estas propuestas generalmente son variables relativas a actitudes y comportamientos de los empleados (clima laboral, satisfacción laboral, compromiso, lealtad, confianza, calidad, motivación, cooperación, comportamiento ciudadano, etc.).

En esta línea, si bien el compromiso organizativo es una de las variables mediadoras menos estudiada, la teoría de recursos y capacidades argumenta que es un área importante de investigación en el ámbito de recursos humanos y en el management en general, debido a sus consecuencias positivas, tales como menor intención de abandono, menor absentismo, mejora de la satisfacción, mayor orientación al trabajo, mejor rendimiento individual (Chew y Chan, (2008) y además tiene impacto en los resultados de las empresas (Phipps et al., 2013). Estos hallazgos muestran la importancia y la singularidad del compromiso organizativo para las empresas. En general, todos los estudios analizados confirman la importancia positiva del compromiso en los resultados.

7.2. PRINCIPALES HALLAZGOS Y CONCLUSIONES DERIVADAS DEL ESTUDIO EMPÍRICO

En este apartado se recoge el análisis de los resultados obtenidos en el proceso de verificación de las hipótesis propuestas, así como las principales conclusiones derivadas del mismo.

Antes de contrastar el modelo de investigación, se ha analizado la bondad estadística de las distintas escalas de medida. Una vez concluido este proceso, se pasó a contrastar las hipótesis empleando modelos de ecuaciones estructurales y el análisis multigrupo. En la Tabla 7.1 se recogen los resultados obtenidos.

Tabla 7.1. Contraste de hipótesis

Hipótesis	Contraste hipótesis
H ₁ : PAR→RESULTADOS	No rechazada
H ₂ : COMPROMISO ORGANIZATIVO media PAR→RESULTADOS	No rechazada
H _{2a} : PAR→COMPROMISO ORGANIZATIVO	No rechazada
H _{2b} : COMPROMISO ORGANIZATIVO →RESULTADOS	No rechazada
H ₃ : Tamaño modera la relación PAR→RTDO	Rechazada
H ₄ : Tipo empresa modera el efecto indirecto PAR → RTDO vía compromiso	No Rechazada
H _{4a} : Tipo empresa modera PAR → COMPROMISO ORGANIZATIVO	Rechazada
H _{4b} : Tipo empresa modera COMPROMISO ORGANIZATIVO→ RTDO	No rechazada

Fuente: elaboración propia

El modelo planteado ha recibido un importante apoyo empírico, siendo aceptadas seis de las ocho hipótesis formuladas.

En primer lugar se ha comprobado la influencia positiva de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (PAR) en los resultados empresariales en las empresas de la CAPV de 50 o más trabajadores. Esta hipótesis ha sido aceptada en esta investigación. De esta manera se corrobora la idea de que la PAR ayuda a obtener resultados empresariales.

Este hallazgo está en consonancia con las conclusiones alcanzadas en la literatura, que sugieren que la PAR contribuye a la mejora de los resultados (Messersmith y Guthrie, 2010; Patel y Conklin, 2012; Wu et al., 2015). En esta línea, se puede afirmar que la PAR es una fuente de ventaja competitiva, tal y como lo constatan otras investigaciones (McDuffie, 1995; Delery y Doty, 1996; Bayo y Merino, 2002; Luna-Arocas y Camps, 2006; Lertxundi, 2011).

Estos resultados se asemejan a los recogidos en el estudio de Arnal et al., (2001), que sugieren que en investigaciones realizadas para países nórdicos y de la Unión Europea hay una relación positiva entre las prácticas de alto rendimiento y los resultados de la empresa. Asimismo, los trabajos de Guthrie et al. (2002) en una muestra de 173 empresas de Nueva Zelanda demuestran que existe una relación entre las prácticas de alto rendimiento y la productividad del trabajo o las tasas de rentabilidad de las empresas, al igual que hallan Sun et al. (2007) en su estudio con 81 hoteles en China donde confirmar la relación positiva entre la aplicación de la PAR y la productividad.

De esta manera, este estudio, además, determina que no todas las prácticas consideradas facilitan la adopción de los resultados empresariales. En concreto, las prácticas centradas en las reducción de diferencias entre categorías ($\beta=.403^{**}$), la retribución laboral ($\beta=.330^{**}$) y la seguridad en el empleo ($\beta=.284^{**}$) son las dimensiones de la PAR que ayudan a generar resultados empresariales en las organizaciones vascas.

Este resultado descansa en la consideración de que la seguridad en el empleo genera un clima de confianza en los trabajadores que potencian su actitud de compromiso y ayuda a generar resultados. En este sentido, Miller (2006) afirma que la seguridad en el empleo tiene un efecto positivo en los resultados de las empresas. En la misma línea, Vlachos

(2009) señala que la seguridad en el empleo es uno de los predictores más importantes de los resultados a partir del compromiso que éste pueda generar.

Asimismo, otro aspecto dominante en las prácticas de alto rendimiento que ayuda a generar resultados es la política de retribución, debido a que es visto como un ingrediente motivacional y de retención. También Delery y Doty (1996) identifican la política de retribución como uno de los impulsores más fuertes en el logro de los resultados organizacionales. En la misma línea, Heneman (2005) evidencia que los sistemas de retribución (retribución variable y basada en habilidades) están relacionados con un mayor rendimiento del empleado y de la organización.

Finalmente, los sistemas que consideran la política de reducción de diferencias entre categorías consideran las opiniones de los trabajadores generan un impacto positivo en el comportamiento del trabajador, lo que facilita la obtención de resultados. Estas prácticas estimulan una comunicación abierta necesaria en una empresa que alienta el aprendizaje y la adaptación, consiguiendo que los trabajadores se sientan más valorados o valiosos. Indiscutiblemente debe ser coherente con la política retributiva que depende del trabajo y de los resultados obtenidos. Estudios previos sugieren que la relación entre el jefe (coordinador) y el empleado es un elemento importante en el comportamiento cívico del trabajador (Luu, 2011). Este resultado está alineado con la aportación de autores (Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Pfeffer, 1998; Martín-Tapia, 2005; Luna-Arocas y Camps, 2006, Zárata, 2012), que sugieren que cuando se reducen las diferencias entre categorías, reduciendo los niveles jerárquicos, reduciendo las desigualdades salariales o generando una mayor fluidez y espontaneidad en la relación o de manera simbólica (vestimenta, espacios físicos que no generen diferencias), se logran operativas organizacionales y mejores resultados.

En segundo lugar, se confirma la mediación que ejerce el compromiso organizativo entre la PAR y los resultados. Esta mediación es parcial, estableciéndose un VAF de 46,28%. Esto es, se ratifica que la PAR influye en los resultados y lo hace a través del compromiso organizativo. Así, los resultados del análisis llevado a cabo en esta investigación apoyan el valor estratégico del compromiso organizativo como un importante recurso intangible que influye en los resultados empresariales de las empresas vascas.

Estos resultados están en consonancia con los obtenidos por otros autores. Benkhoff (1997) estudió la relación entre prácticas de recursos humanos y la satisfacción del empleado, la intención de permanecer en la empresa y los resultados organizativos, en la que el compromiso emerge como variable mediadora clave. De la misma manera, los resultados del trabajo realizado por García-Tenorio et al. (2014) ponen de manifiesto que el desarrollo de prácticas de recursos humanos ejerce una influencia en los resultados empresariales gracias al compromiso organizativo. Por lo que demuestran la importancia del compromiso como variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos y los resultados de la empresa.

En tercer lugar, se confirma que el tamaño de la empresa no modera la relación entre la PAR y los resultados. Esto es, para todos los tamaños de empresa los sistemas de prácticas de alto rendimiento implantadas influyen en los resultados organizativos. Estos resultados son consistentes con investigaciones previas que manifiestan una inestabilidad en los hallazgos de diferentes autores revisados en la literatura. Así, Huerta et al. (2002) sostienen que el tamaño de la planta es un factor que puede influir en la adopción de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, aunque parece difícil pronosticar en qué dirección. Por una parte, es de esperar que las empresas de mayor tamaño dispongan de más recursos para incorporar innovaciones en sus prácticas de gestión (Osterman, 1994). No obstante, también es previsible que el proceso de toma de decisiones sobre la implantación de nuevas prácticas sea más ágil en las empresas de menor dimensión, mientras que en las de mayor tamaño puede verse más obstaculizada impidiendo incluso su realización (Osterman, 1994).

Además, Bayo y Merino (2002), observan que el tamaño de las industrias manufactureras no es un factor que contribuya a tomar la decisión de emprender acciones para la implantación de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento. El estrato del tamaño no afecta de manera significativa a la gestión de personas en su empresa. Esto puede tener su explicación, en la existencia de argumentos tanto a favor como en contra de la repercusión positiva que tiene el tamaño sobre los modelos de dirección. De esta forma, mientras las organizaciones grandes reunirían los recursos para su implantación, las de pequeñas disfrutarían de la flexibilidad necesaria para

poder introducir estas prácticas (Bayo et al. 2002). Estos autores concluyen que mientras en la literatura internacional un mayor tamaño de la empresa viene asociado habitualmente a una mayor presencia de prácticas de recurso humanos de alto rendimiento, en el caso español, han detectado que la dimensión de la organización carece de impacto sobre la propensión a incorporar este tipo de prácticas.

Por lo tanto, los resultados obtenidos en este estudio van en línea con la argumentación de estos autores, corroborando que en las empresas de menor tamaño la PAR se relaciona de manera positiva con los resultados, al igual que en las medianas y grandes empresas.

Finalmente, el tipo de empresa (cooperativa-no cooperativa) modera el efecto indirecto que el compromiso organizativo tiene en la relación PAR-resultados empresariales. Esto significa que existen diferencias en la mediación del compromiso entre ambos grupos de empresas (cooperativas versus no cooperativas). En otras palabras, los resultados obtenidos indican que las prácticas de alto rendimiento influyen positivamente en los resultados vía compromiso organizativo solo en las empresas no cooperativas.

Así, según los hallazgos de esta investigación, en el mundo cooperativo no se da la mediación ya que el compromiso organizativo no proporciona resultados organizacionales. Este resultado se podría fundamentar en la idea de que una actitud favorable de los trabajadores hacia la organización no garantiza una mejora del rendimiento, ya que es necesaria una serie de comportamientos que ayuden a la consecución de dichos resultados empresariales.

Comportamientos que van más allá del requerimiento del puesto de trabajo, incluso del rol asignado al profesional (Yuhung et al., 2013). Estos autores, demuestran que para que el compromiso organizativo genere resultados es necesario una serie de comportamientos cívicos, tales como la participación del individuo, su involucración y su preocupación por la vida de la organización.

En la misma línea, Caramelli (2011) y Kaarsemaker y Poustma (2006) revisan la relación entre los trabajadores propietarios y sus comportamientos y actitudes, ratificando que no existe un efecto automático de la propiedad sobre los comportamientos y actitudes

como cabría esperar. Esta tesis doctoral confirma el hallazgo de estos autores. No obstante, este resultado no es consistente con trabajos previos (Arando et al., 2011; Luu, 2011) en el que argumentan que las cooperativas obtienen mejores resultados debido a sus características institucionales.

7.3. IMPLICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN PARA LA GESTIÓN

Una vez descritas las principales conclusiones derivadas del estudio empírico, a continuación, se van a comentar algunas implicaciones y recomendaciones que puede ser de utilidad para los directivos del área de gestión de personas o gerente de las empresas vascas, donde se ha centrado el estudio empírico.

En primer lugar, es importante implementar sistemas de gestión de recursos humanos de alto rendimiento en las empresas, ya que generan resultados empresariales satisfactorios. Estas prácticas se deben centrar en implantar procesos formales que traten de reducir las diferencias de categorías que separan a los individuos y a los grupos, haciendo que los trabajadores se sientan más valorados. Esto se puede lograr de dos formas: de forma simbólica (lenguaje, espacio físico, ...) y de forma sustantiva con la reducción de desigualdades salariales (Peffer, 1998). Por ese motivo, la política de retribución es otro aspecto a considerar, teniendo en cuenta que la retribución debe ser coherente con las prácticas de reducción de categorías, así como depender del trabajo desempeñado y los resultados obtenidos. Todo ello acompañado de prácticas que fomenten la estabilidad laboral.

En paralelo, el compromiso organizativo ha emergido como un elemento importante, ya que impacta sobre los resultados en las empresas vascas. En esta investigación el compromiso organizativo se releva como elemento altamente significativo en esa mediación.

Además, los sistemas de recursos humanos de alto rendimiento que tienen implantadas las empresas no cooperativas vascas generan resultados a partir del compromiso del trabajador con la organización. Por lo tanto, las empresas no cooperativas deberían continuar innovando en estos sistemas de alto compromiso en aras a mantener un

colectivo vinculado a su organización ya que ello ayudará a generar resultados empresariales.

No obstante, la actitud positiva hacia la organización no garantiza una mejora de los resultados en las cooperativas. Las cooperativas vascas requieren de una fuerza trabajadora involucrada con su trabajo y que ponga de manifiesto comportamientos necesarios para la supervivencia de las mismas. Para ello, existe evidencia empírica que demuestra que los trabajadores *engaged*⁶ tienden a dar la mila extra⁷ en su trabajo y también se pone de manifiesto que cuando un trabajador percibe que se le trata de forma justa ocurre lo mismo. En definitiva, cuando las personas perciben que las cooperativas para las que trabajan distribuyen los recursos (recompensas e información) de forma equitativa y justa, y se sienten tratados con respeto, experimentan mayor bienestar y vinculación (*engagement*) y esto a la larga, se traduce en comportamientos que promueven el buen funcionamiento de la cooperativa aun cuando no les son requeridas de forma explícita por su puesto trabajo. Por tanto, las cooperativas deben fomentar los comportamientos requeridos estableciendo políticas y prácticas percibidas como equitativas y justas, por ejemplo, distribuyendo las recompensas que vayan a la par con los esfuerzos alcanzados por las personas, así como incentivos alineados a las expectativas que tienen los trabajadores sobre lo que esperan de su trabajo en la cooperativa. Otras prácticas que ayudarían a incrementar el engagement serían el feed back sobre el trabajo que realizan las personas, y la toma de decisiones que les afectan basándose en información objetiva.

7.4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Todo trabajo de investigación empírica presenta una serie de limitaciones que se deben tener en cuenta en la evolución y generalización de resultados. A continuación se presentan las limitaciones más destacadas de esta investigación y se proponen líneas de investigación futuras orientadas a superar las limitaciones anteriormente señaladas y a

⁶ Bienestar-vinculación

⁷ El término dar la extra milla se refiere a hacer más de lo que es requeridos

ampliar el ámbito de estudio como consecuencia de los hallazgos obtenidos en este trabajo.

Una de las limitaciones de la presenta tesis doctoral viene dada por el hecho de haber realizado la investigación en un momento fijo en el tiempo, lo que conlleva no poder evaluar su evolución temporal. Ante esto se considera importante desarrollar estudios longitudinales que permiten poder analizar la evolución de las empresas y relacionarlo con las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, el compromiso organizativo y los resultados empresariales.

En relación a las técnicas estadísticas empleadas, mencionar que los modelos de ecuaciones estructurales suponen una linealidad de las relaciones causales, por lo que es posible que se haya simplificado en exceso el problema. En este sentido, aunque se ha justificado la conceptualización de la PAR y el compromiso organizativo, se observa que el enfoque cualitativo para este estudio hubiera sido tanto posible como relevante y además se podrían haber incorporado otras variables mediadoras.

También otra posible limitación vendría derivada de la participación como informante de un único miembro clave de la empresa encuestada. A pesar de haber realizado las pruebas necesarias para confirmar la no existencia de sesgo por respuesta única, hay que ser consciente de que podría haber sido muy útil contar con las respuestas a nivel de trabajadores para poder valorar con mayor exactitud sus percepciones y compararlas con las que ofrece la dirección del área.

Una última limitación, vendría dada por el tamaño muestral para realizar la comparativa mediante el análisis mutigrupo. Para realizarlo, es recomendable tener tamaños muestrales parecidos (cooperativas versus no cooperativas), situación que en este caso no se ha dado.

Tras la exposición de las limitaciones de ese trabajo, es evidente que son numerosas las líneas de investigación que quedan abiertas.

Por lo tanto, las futuras líneas de investigación sugeridas están enfocadas principalmente a seguir indagando en algunos resultados de la investigación empírica, a superar las limitaciones mencionadas y a profundizar en aspectos no explorados.

Un estudio de carácter longitudinal aportaría una visión de la forma en que han evolucionado las relaciones analizadas, permitiría eliminar sesgos provenientes de situaciones temporales concretas, así como analizar las dinámicas de cambio que surgen con la aplicación de las prácticas de recursos humanos, ya que en ocasiones no se manifiesta de manera inmediata en el comportamiento y en los resultados.

Además, utilizar como única fuente de información a los directivos debería ser complementado en futuros trabajos con información proveniente de los trabajadores. Este nivel de análisis permitiría indagar en la percepción que los trabajadores tienen sobre las prácticas de recursos humanos de sus empresas y el impacto en el compromiso organizativo y en los resultados. Además, ello permitiría comparar los resultados obtenidos desde la perspectiva del director de recursos humanos (nivel organizativo) con la perspectiva del trabajador (nivel individual).

Asimismo, se podría repetir el estudio cambiando el ámbito geográfico y haciendo un estudio comparativo.

También, se considera interesante realizar un estudio obteniendo una muestra más amplia de empresas cooperativas para poder establecer una comparativa entre empresas cooperativas y no cooperativas y así poder generalizar los resultados.

Igualmente, cabría la opción de estimar el modelo, distinguiendo las empresas por sectores, comprobando si las relaciones presentadas obtienen diferencias significativas entre las empresas en función del sector al que pertenezcan.

Otra futura línea de investigación estaría enfocada a incorporar otras variables mediadoras, en la relación entre PAR-resultados, por ejemplo, el comportamiento cívico o liderazgo transformacional como antecedente importante de los resultados organizacionales.

Esta tesis doctoral supone un paso para poder dar el siguiente, se cierra una primera etapa de investigación y aprendizaje y se abre un ilusionante proyecto de trabajo futuro.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Abdel-Wahab, M., Dainty, A. R., Ison, S. G. y Hazlehurst, G. (2008). An exploration of the relationship between training grants and profitability of UK construction companies. *International Journal of Training and Development*, 12(3), pp. 188-205.

Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), pp.175-197.

Ahmad, S. y Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of operations Management*, 21(1), pp. 19-43.

Aldás-Manzano, J. (2016). *Modelización estructuras con PLS-SEM: constructos de segundo orden*. Valencia: Alfa Delta Digital.

Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1990a). Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), pp.847-858.

Allen, N.J. y Meyer, J. P. (1990b). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), pp.1-18.

Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26(1), pp.49-62.

Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), pp.252-276.

Alwin, D.F., y Hauser, R.M. (1975). The decomposition of effects in path analysis. *American Sociological Review*, 40(1), pp.37-47.

Angle, H.L. y Perry J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitments and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), pp.1-14.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. y Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Londres: Cornell University Press.

Appelbaum, E. y Batt, R. (1994). *The new American workplace. Transforming work systems in the United States*. Ithaca, Nueva York: ILR Press.

- Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, I. y Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results¹. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), pp.956-980.
- Arando, S.; Gago, M.; Jones, D.; Kato, T. (2011). Efficiency in Employee-Owned Enterprises: An Econometric Case Study of Mondragon. IZA Discussion Paper No. 5711.
- Arcand, J.L., Berkes, E. y Ugo Panizza. (2012). Too Much Finance?. *IMF Working Paper* 12/161.
- Arefin, M. S., Arif, I. y Raquib, M. (2015). High-performance work systems and proactive behavior: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Business and Management*, 10(3), pp.132-140.
- Arnal, E., Ok, W. y Torres R. (2001). Knowledge work organisation and economic growth. *OECD Labour market and social policy; occasional papers*, 50.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource system of manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 35(3), pp.670-687.
- Asfari, L., Gibson, P. (2015). Development of organizational commitment and value internationalization. *World Journal of Management*, 6(2), pp.187-198.
- Ashaman, I., Winstanley, D. (2006). The ethics of organizational commitment. *Business Ethics a European Review*, 15 (2), pp.142-153.
- Ayensa, E.J. y Menorca, L.G. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. En *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (pp.3590-3609). Logroño: Universidad de La Rioja.
- Bacon, N. (2001). Competitive advantage through human resource management: best practice or core competencies?. *Human Relations*, 54(3), pp.361-372.
- Bae, J., Chen, S. J., David Wan, T. W., Lawler, J. J. y Walumbwa, F. O. (2003). Human resource strategy and firm performance in Pacific Rim countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), pp.1308-1332.
- Bae, J., y Lawler, J.J. (2000). Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on firm Performance in an Emerging Economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), pp.502-517.
- Bagozzi, R.P. y Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), pp.74-94.

- Bagozzi, Richard P. y Baumgartner, Hans. (1994). The evaluation of structural equation models and hypothesis testing. En *Principles of Marketing Research*. (pp.386-422). Cambridge: Blackwell.
- Bandula, P.M.K.U y Jayatilake L.V.K (2016). Impact of employee commitment on job performance: based on leasing companies in Sri Lanka. *International Journal of Arts and Commerce*, 5(8), pp.8-12.
- Bañón, A. (2008). *Compromiso organizativo y ética. Revisión teórica y empírica del modelo de Allen y Meyer*. (Tesis doctoral. Universidad de Valencia).
- Barclay, D., Higgins, C. y Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), pp.285-309.
- Barney, J. y Wright, P.M. (1998). On becoming a strategic partner: the roles of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), pp.31-41.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.
- Baron, R.M. y Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), pp.1173-1182.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management Journal*, 45(3), pp.587-597.
- Batt, R. (2004). Who benefits from teams? Comparing workers, supervisors, and managers. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(1), pp.183-212.
- Bayo, A. y 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 empresa*, 12, pp.227-246.
- Bayo, A. y Merino, J. (2003). La gestión de la calidad total y diseño de la estructura organizativa: un estudio empírico. *Cuadernos de economía y dirección de empresa*, 15, pp.117-135.
- Bayona Sáez, C., Goñi Legaz, S. y Madorrán García, C. (2000). Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 9(1), pp.139-149.

- Becker, B. y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp.779-801.
- Becker, B.E. y Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. En *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol.16, (pp.53–101.). Bingley, UK: Emerald.
- Becker, J.M., Klein, K. y Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS_SEM: guidelines for using reflective-formative type models. *Long Range Planning*, 45(5), pp.359-394.
- Beltrán Martín, I., Roca Puig, V., Escrig Tena, A.B. y Bou Llusar, J.C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), pp.1009–1044.
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50 (6), pp.701-726.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), pp.645-663.
- Black, S.E., & Lynch, L.M. (2001). How to compete: the impact of workplace practices and information technology on productivity. *The Review of Economics and Statistics*, 83(3), pp.434-445.
- Bollen, K.A. (1989). *Structural equations with latent variables*. Nueva York: Wiley.
- Bonache, J. y Cabrera, A.: (2002): Dirección Estratégica de Personas. Prentice Hall.
- Boudreau, J. W. y Berger, C. J. (1985). Decision-theoretic utility analysis applied to employee separations and acquisitions. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), pp.581-621.
- Boxall L, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, 8(3), pp. 265-288.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human resource management journal*, 6(3), pp.59-75.
- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: what, why, how and for whom?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), pp.169-186.

- Boxall, P. y Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), pp. 3-23.
- Boxall, P. y Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brewster, C. (1999). Strategic human resource management: The value of different paradigms. *Management International Review*, 39(3), 45-64.
- Brewster, C. y Bournois, F. (1991). Human resource management: A European perspective. *Personnel Review*, 20(6), 4-13.
- Brewster, C. y Hoogendoorn, J. (1992). Human resource aspects of decentralisation and devolution. *Personnel Review*, 21(1), 4-11.
- Brewster, C. y Soderstrom, M. (1994). Human resources and line management, policy and practice in European human resource management: The price waterhouse survey. Londres: Routledge.
- Brewster, C., Larsen, H. H. y Maryhofer, W. (1997). Integration and assignment: A paradox in human resource management. *Journal of International Management*, 3(1), 1-23.
- Bryson, A., Cappellari, L. y Lucifora, C. (2009). Workers' perceptions of job insecurity: do job security guarantees work?. *Labour*, 23(s1), pp. 177-196.
- Buller, P.F. y Napier, N.K.: (1993). Strategy and Human Resource Management Integration in Fast Growth versus Other Mid-Sized Firms. *British Journal of Management*, 4(2), pp 77-90.
- Burgess, D. (2005). What motivates employees to transfer knowledge outside their work unit?. *The Journal of Business Communication* (1973), 42(4), pp.324-348.
- Campbell, D.T y Fiske, D.W (1959). Convergent and discriminant validation by the multitreat-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), pp.81-105.
- Camps, J y Luna-Arocas, R. (2008) Prácticas de alto rendimiento: un contexto estratégico estructural. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 35, pp.113-138.
- Camps, J. y Luna-Arocas, R. (2009). High involvement work practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), pp.1056-1077.
- Camps, J. y Luna-Arocas, R. (2009). High involvement work practices and firm performance. *International Journal of Human Resources Management*, 20(5) pp.1056-1077.

Camps, J. y Luna-Arocas, R. (2011). The human equation under the microscope. Comunicación presentada en *XXI Congreso Nacional de ACEDE, Barcelona*.

Camps, J. y Luna-Arocas, R. (2012). A matter of learning: how human resources affect organizational performance. *British Journal of Management*, 23(1), pp.1-21.

Capelli, P. y Neumark, D. (1999). Do "high performance" work practices improve establishment-level outcomes?. *Industrial and Labor Relations Review*, 54 (4), pp.737-775.

Caramelli, M. (2011). Towards a theory of the attitudinal effects of employee stock ownership. "Paper presented at the Beyster symposium". December 8-11, Rutgers University.

Carmines, E.G. y Zeller, R.A. (1979). Reliability and validity assessment. *Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Science* (pp.7-17). Thousand Oaks, CA: Sage.

Cassel, C., Hackl, P. y Westlund, A. (1999). Robustness of partial least-squares method for estimating latent variable quality structures. *Journal of Applied Statistics* 26(4), pp.435-446.

Cenfetelli, R. T. y Bassellier, G. (2009). Interpretation of formative measurement in information systems research. *MIS Quarterly*, 33(4), pp.689-707.

Cepeda Carrión, G. y Roldán Salgueiro, J.L. (2004): Aplicando la Técnica PLS en la Administración de Empresas. Conocimiento y Competitividad. Comunicación presentada en *XIV Congreso Nacional de ACEDE, Murcia*, pp.74-78.

Céspedes, J.J., Jerez, P. y 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 Empresa*, 24, pp.29-56.

Céspedes, J.J., y Sánchez. M. (1996). Tendencias y desarrollos recientes en métodos de investigación y análisis de datos en dirección de empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(3), pp.23-40.

Chan, L.M., Shaffer, M.A. y Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), pp.17-35.

Chen, S. y Wang, D. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance. The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), pp.104-114.

- Chen, S., y Wang, D. (2010, July). High performance work systems and organizational innovative capabilities in the PRC: The mediating role of intellectual capital. *In technology management for global economic growth*, pp. 1-9.
- Cheung, G.W. y Lau, R.S (2008) Testing mediation and suppression effects of latent variables bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods*, 11(2), pp.296-325.
- Chew, J. y Chan, C.C.A. (2008). Human resource practices organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), pp.503-522.
- Chin, W. W. (2003). *PLS Graph 3.0*. Houston: Soft Modeling Inc.
- Chin, W.W. (1998a). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *Management Information Systems Quarterly*, 22(1), pp.7-15.
- Chin, W.W. (1998b). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), pp.295-336.
- Chin, W.W., Mills, A.M., Steel, D.J. y Schwarz, A. (2012). Multi-group invariance testing: an illustrative comparison of PLS permutation and covariance-based SEM invariance analysis. Comunicación presentada en *Proceeding In 7th international conference on partial least squares and related methods*. Houston, Texas, USA.
- Chin, W.W., y Dibbern, J. (2010). An introduction to a permutation based procedure for multi-group PLS analysis: results of tests of differences on simulated data and a cross cultural analysis of the sourcing of information system services between Germany and the USA. *Handbook of partial least squares*, (pp.171–193). Berlin: Springer.
- Chin, W.W., y Newsted, P.R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. En *Statistical Strategies for Small Sample Research* (pp.307-341). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Chinn, W. W. y Frye, T. (2003). *PLS-Graph Version 3.00, Build 1017*. Houston: University of Houston.
- Chow, C. W., Harrison, G. L., McKinnon, J. L. y Wu, A. (1999). Cultural influences on informal information sharing in Chinese and Anglo-American organizations: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24(7), pp.561-582.
- Chun, J.S., Shin, Y., Choi, J.N. y Kim, M.S. (2013). How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 39(4), pp.853-877.

- Churchill, G.A (1979). A paradigm of developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), pp.64-73.
- Clugstob, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), pp.477-486.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: an integrative approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. y Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Collins, C. J. y Clark, K. D. (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(6), pp.740-751.
- Colombo, M. G., Delmastro, M. y Rabbiosi, L. (2007). "High performance" work practices, decentralization, and profitability: evidence from panel data. *Industrial and Corporate Change*, 16(6), pp.1037-1067.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. y Ketchen, D. (2006). How much do high performance work practices matter? A meta analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), pp.501-528.
- Combs, J., Liu, Y.M., Hall, A. y Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), pp.501-528.
- Conant, M.P., Mokwa, M. P. y Varadarajan, P.R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures based study. *Strategic Management Journal*, 11(5), pp.365-383.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient Alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. 16(3), pp.297-334.
- Datta, D.K., Guthrie, J.P. y Wright, P.M. (2005). Human resource management and labour productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), pp.135-146.
- Day, N. y Peluchette, J. (2009). Do we practice what we preach? An exploratory study about how business schools manage their human resources. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), pp.275-286.

De Frutos, B., Ruiz, M.A, y San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19(3), pp.345-366.

Delaney J.T. y Huselid M. (1996). The impact of human resource practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp.949–969.

Delaney, J.T., Lewin, D. y Ichniowski, C. (1989). *Human resource policies and practices in American firms*. Washington: Government Printing Office.

Delery, J. y Shaw, J. (2001). The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension. En *Research in personnel and human resources management* (pp.165-197). Bingley, UK: Emerald.

Delery, J.E y Doty, D.H (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of management journal*, 39(4), pp.802-836.

Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implication for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), pp.289-309.

Diamantopoulos, A., and Sigauw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: a comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, 17(4), pp.263-282.

Dolan, S.L., Mach, M. y Sierra, V. (2004). *A configurational analysis of the human resources contribution to firm's bottom line results*, Comunicación presentada en AGRH congress. Universidad Québec en Montréal (Canadá).

Dyer, L. y Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we go to?. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), pp.656-670.

Efron, B. y Gong, G. (1983). A leisurely look at the bootstrap, the jackknife, and cross-validation. *The American Statistician*, 37(1), pp.36-48.

Efron, B. y Tibshirani, R.J. (1993). *An Introduction to the Bootstrap: Monographs on Statistics and Applied Probability*, Vol. 57. New York and London: Chapman and Hall/CRC.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armely, S. y Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), pp.812-820.

Falk, R.F. y Miller, N.B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, Ohio: The University of Akron Press.

- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.G., y Buchner, A. (2007). G* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior research methods*, 39(2), pp.175-191.
- Fawcett, S. E., Wallin, C., Allred, C., Fawcett, A. M. y Magnan, G. M. (2011). Information technology as an enabler of supply chain collaboration: a dynamic capabilities perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), pp.38-59.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., y Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3) 385-415.
- Fey, C. F., Björkman, I. y Pavlovskaya, A. (2000). The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), pp.1-18.
- Fombrun, C.J., Tichy, N.M. y Devanna, M.A. (1984) *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Fornell, C. (1982). A Second generation of multivariate analysis. Vol. II: measurement and evaluation. New York: Praeger.
- Fornell, C. y Bookstein, F. L. (1982). A comparative analysis of two structural equation models: Lisrel and PLS applied to market data. En *A second generation of multivariate analysis*, vol 1 (pp.289-324). New York: Praeger Publishers.
- Fornell, C., y Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp.39-50.
- Forth, J., y McNabb, R. (2008). Workplace performance: a comparison of subjective and objective measures in the 2004 Workplace Employment Relations Survey. *Industrial Relations Journal*, 39 (2), pp.104-123.
- Gallardo, E. (2008). Evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo. En *Estableciendo puentes en una economía global*, vol.2. Comunicación presentada en el Congreso Nacional de Dirección de Empresas- AEDEM, Sevilla, (pp.77).
- Gallardo, E., y Triadó, X. (2007). Revisión de las aportaciones teóricas sobre el compromiso organizativo:¿ Acaso importan las actitudes?. Comunicación presentada en el *XXI Congreso Anual de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Madrid, (pp.1-15).
- García-Tenorio, J., Pérez M.J., Sánchez, I. (2014). Compromiso y flexibilidad en organizaciones innovadoras. *Innovar*, 24(Spe.), pp.7-32.

García-Tenorio, J., Sánchez, I., Holgado, R. (2011). El compromiso organizativo en un contexto de innovación. Papel de la estrategia en el desarrollo de los recursos humanos en el sector biotecnológico. *Economía industrial*, 351, pp.143-162.

Gardner, T.M., Moynihan, L.M. y Wright, P.M. (2007). *The influence of human resource practices and collective affective organizational commitment on aggregate voluntary turnover*. Ithaca, NY: Cornell University.

Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American statistical association*, 70 (350), pp.320-328.

Gerhart B., Wright P.M., McMahan G.C., Snell S.A. (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(4), pp.803–834.

Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardin, R.L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson educación.

González, F., Sánchez, S.M. (2014). Satisfacción laboral y compromiso organizativo en los recursos humanos de la hostelería de Córdoba (España): influencia de la tipología contractual y la jornada de trabajo. *Intangible capital*, 10(1), pp.189-211.

González, M.I., Donate M.J., Guadamillos, F., Alegre J. (2014). Relación entre el dinamismo percibido, la postura tecnológica y los resultados de innovación. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(2), pp.131-144.

González, T.F. y Guillén, M. (2008). Organizational commitment: a proposal for wider ethical conceptualization of normative commitment. *Journal of business ethics*. 78(3), pp.401-14.

Götz, O., Liehr-Gobbers, K. y Krafft, M. (2010). Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach. En *Handbook of partial least squares*. (pp.691-711). Berlin: Springer.

Grapentine, T. (1995). Problematic scales: when measuring quality, expectations scales exhibit several drawbacks. *Marketing Research*, 6(4), pp.8-12.

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. 5ª Edición. Cizur Menor (Navarra): Thomson Reuters-Civitas.

Guest, D. (1990). Human resource management and the American dream. *Journal of Management Studies*, 27(4), 377-397.

Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), pp.263-276.

- Guest, D., Michie, J., Conway, N. y Scheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Management*, 41(2), pp.291-314.
- Guthrie, J., Flood, P.C., Liu, W. y MacCurtain, S. (2009). High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), pp.112-125.
- Guthrie, J.P. (2001). High involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), pp.180-190.
- Guthrie, J.P., Spell, C.S. y Nyamori, R.O. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 13(2), pp.183-197.
- Hackett, R. D., Bycio, P., y Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 79(1), pp. 15-23.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hair, J.F., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid. Prentice Hall.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. y Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), pp.139-152.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M. y Gudergan, S.P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hambrick, D.C. (1981). Environment, strategy and power within top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 26(2), pp.253-275
- Handel, M. J. y Gittleman, M. (2004). Is there a wage payoff to innovative work practices? *Industrial Relations*, 43(1), pp. 67-97.
- Hashim, J., Ismail, Y., Hassan A. (2016). Formality of HRM practices matters to employees' satisfaction and commitment. *Journal of human resources management and labor studies*. Vol. 4, nº1, pp 47-64.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), pp.408-420.

Heffernan, M., y Dundon, T. (Julio, 2012). *Researching employee reactions to high performance work systems in the service sector: the role of organisational justice theory*. Comunicación presentada en *16th ILERA (IIRA) World Congress*. Philadelphia, Penn.

Heneman, R.L., Werner, J.L. (2005). *Merit pay: linking pay to performance in a changing word*. (2nd ed). Greenwich, C.T: IAP.

Henseler, J. y Dijkstra, T.K. (2015). *ADANCO 2.0. Composite Modeling*, Kleve.

Henseler, J. y Fassott, G. (2010). Testing moderating effects in PLS path models: an illustration of available procedures, En *Handbook of Partial Least Squares* (pp.713-735). Berlin: Springer.

Henseler, J., Fassott, G. (2010). Testing moderating effects in PLS path models: an illustration of available procedures. En *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. (pp.713-735). Heidelberg: Springer.

Henseler, J., Ringle, C. y Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. En *New Challenges to International Marketing* (pp. 277-319). Bingley, UK: Emerald.

Henseler, J., Ringle, C.M. y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), pp.115-135.

Hernández, F. y Peña, I. (2008). Efectividad de la estrategia de recursos humanos: modelo integrador de la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría del Comportamiento en las entidades financieras de la economía social. *Revista de Estudios Cooperativos*, 94, pp.27-58.

Hiltrop, J.M., Despres, C. (1994). Benchmarking the performance of HRM. *Long range planning*, 27(6), pp.43-57.

Holgado, R. (2008). *Un modelo de recursos humanos basado en la flexibilidad y el compromiso para las empresas innovadoras. Un análisis en las compañías de biotecnología canadienses*. (Tesis Doctoral. Universidad complutense de Madrid).

Hoque, K. (1999). Human resource management and performance in the UK hotel industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), pp.419-443.

Hrebiniak, L. G., y Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, pp.555-573.

Huerta, E., Bayo, J.A., García, C. y Merino, J. (2002). *Los desafíos de la competitividad. La innovación y tecnología en la empresa española*. Bilbao: Fundación BBVA.

Huerta, P., Navas, J. E. y Almodóvar, P. (2004). La diversificación desde la teoría de recursos y capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 14, pp.87-104.

Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), pp. 195-204.

Huselid M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), pp.635-672.

Huselid M.A., Becker B.E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the HR-firm performance link. *Industrial Relations*, 35(3), pp.400-422.

Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 38(3), pp.635-672.

Huselid, M.A., Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of management journal*, 40(1), pp.171-188.

Ichniowski C. y Shaw, K. (1999). The Effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance: An Internatinoal Comparison of US and Japanese Plants. *Management Science*, 45(5), pp. 704- 721.

Ichniowski, C., Shaw, K. y Prensushi, G. (1997). The effects of human resources management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87(3), pp.291-313.

Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (1995). Understanding human resource management in the context of organisations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46(1), pp.237-264.

Jaros , S.J., Jermier J.M., Koehler, W., Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of management journal*, 36(5), pp.951-995.

Jaros, S.J. (2007). The Meyer and Allen model of organizational commitment: measurement issues. *ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 6(4), pp.7-25.

Jarvis, C.B., Mac Kenzie, S.B. y Podsakoff, P.M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), pp.199-218.

Jiang, J.Y. y Liu, C.W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: the mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25(1), pp.126-137.

Jöreskog, K. G., y Sörbom, D. (1989). *LISREL7, a Guide to the Program and Applications*. Chicago: SPSS Publications.

Kaarsemaker, E. C. y Poutsma, E. (2006). The fit of employee ownership with other human resource management practices: theoretical and empirical suggestions regarding the existence of an ownership high-performance work system. *Economic and industrial democracy*, 27(4), pp.669-85.

Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, 33(1), pp.213-233.

Keil, M., Saarinen, T., Tan, B.C.Y., Tuunainen, V., Wassenaar, A y Wei, K.-K. (2000). Across-cultural study on escalation of commitment behavior in software projects. *Management Information Systems Quarterly*, 24(2), pp.299–325.

Khatri, N. (2000). Managing Human Resource for Competitive Advantage: A study of companies in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*,. 11(2), pp. 336-365.

Kline, R.B. (2011). Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling. En *The SAGE Handbook of methodological innovation in social research methods*. (pp.562-589). London: Sage publications.

Ko, J.W., Price, J.L., y Mueller, C.W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), pp.961-973.

Koch, M. J. y McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic management journal*, pp.335-354.

Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of managementsStudies*, 45(1), pp.1-25.

Kwood, C. M. y Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), pp. 99–128.

Lado, A.A. y Wilson, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), pp.699–727.

- Landeta, J., Barrutia, J. y Hoyos, J. (2009). Management turnover expectations: a variable to explain company readiness to engage in continuous management training. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), pp.164-185.
- Larraza, M., Urtasun, A. and García C. (2006). High-Performance Work Systems and Firms. Operational Performance: The Moderating Role of Technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), pp. 70-85.
- Laursen, K. (2002). The importance of sectoral differences in the application of complementary HRM practices for innovation performance. *International Journal of the Economics of Business*, 9(1), pp.139-156.
- Law, K., Wong, C.S. y Mobley, W.H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of management review*, 23(4), pp.741-755.
- Lawler III, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Lawler III, E. E. (1992). The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization.
- Leong, L., Huang, S. Y. y Hsu, J. (2003). An empirical study on professional commitment, organizational commitment and job involvement in Canadian accounting firms. *Journal of American Academy of Business*, 2(2), pp. 360-370.
- Lepak, D. E., Smith, K. G. y Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32, pp. 180-194.
- Lepak, D. y Snell, S. (1999). The strategic management of human capital: determinants and implications of different relationships. *Academy of Management Review*, 24(1), pp. 1-18.
- Lepak, D. y Snell, S. (1999). The strategic management of human capital: determinants and implications of different relationships. *Academy of Management Review*, 24(1), pp. 1-18.
- Lepak, D.P. y Snell, S.A. (2002). Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), pp.517-543.
- Lertxundi, A., (2008): "La influencia de los sistemas de trabajo de alto rendimiento y del entorno cultural en la estrategia de dirección internacional de recursos humanos". Tesis Doctoral. San Sebastián. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del País Vasco, Departamento de Economía Financiera II.

Lertxundi, A., Landeta, J. (2010). Estrategia competitiva y sistemas de trabajo de alto rendimiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(2), pp.73-86.

Lertxundi, A., Landeta, J. (2011). La influencia del entorno cultural en la eficiencia de las “mejores prácticas” en dirección de recursos humano. *Cuadernos de gestión*. 11(2), pp.127-148.

Lin, C.P. and Ma, H.C. (2004). Career commitment as a moderator of the relationship among procedural justice, perceived organizational support, organizational commitment, and turnover intentions. *Asia Pacific Management Review*, 9(3), pp.519-538.

López Cabrales, A., Díaz Fernández, M., Martín Caraballo, A., & Bornay, M. M. (2011). Inversión en formación e innovación en las empresas españolas:¿ están vinculadas?. *Aedipe: Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal*, (7), pp.salas 50-56.

Luna-Arocas, R. y Camps, J. (2006). La empresa española y las prácticas de alto rendimiento en recursos humanos. Un análisis a través de los directores de recursos humanos de Aedipe. *Revista de la asociación española de dirección y desarrollo de personal*, 41, pp.18-34.

Luna-Arocas, R. y Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, 37(1), pp.26-46.

Luna-Arocas, R. y Camps, J. (2008). Prácticas de alto rendimiento: un enfoque configuracional aplicado al caso español. *Cuadernos de estudios empresariales*, 18, pp.243-257.

Luu, H. (2011). The relationship between employee attitudes and organizational performance: evidence from cooperative retail stores. Colgate University.

Mabey, C. y Salaman, G. (1995). Strategic Human Resource Management. Oxford: Blackwell Publisher.

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(2), pp.197-221.

MacDuffie, J.P. y Youndt, M.A. (1995), Human resource bundles and manufacturing performance: organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations. Review*, 48(2), pp.197-221.

Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M. y Jarvis, C.B. (2005). The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. *Journal of applied psychology*, 9(4), pp.710-30.

- MacKinnon, D.P., Lockwood, C.M., y Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), pp.99–128.
- Marchington, M. y Grugulis, I. (2000). Best Practice Human Resource Management: Perfect Opportunity or Dangerous Illusion. *International Journal of Human Resource Management*, 11(6) 1104-1124.
- Mariappanadarm, S., Kramar R. (2014). Sustainable HRM. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), pp.206 -224.
- Marin-Garcia, J.A. (2013). What do we know about the relationship between high involvement work practices and performance? *Working papers on operations management*, 4(2), pp.1-15.
- Marrades, P. (2016). *La confianza en la dirección de la organización y su influencia en el compromiso organizativo. Un estudio en los centros educativos.* (Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Valencia).
- Martín, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas.* (Tesis doctoral. Universidad de Valladolid).
- Martín, F., Romero, P.M. y Sánchez, G. (2004). Integración de las perspectivas universalista, contingente, configuracional y contextual en la investigación en dirección estratégica de recursos humanos. *Investigaciones europeas en dirección y economía de empresa*, 10(2), pp.29-54.
- Martín, F., Romero, P.M. y Sánchez, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), pp.633-659.
- Mathieu, J.E. y Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), pp.171- 194.
- Mayer, R.C. y Schoorman, F.D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of management journal*, 35(3), pp.671-684.
- Mayer, R.C. y Schoorman, F.D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model. *Journal of organizational Behaviour*. 19(1), pp.5-28.

McMahan, G. C., Bell, M. P. y Virick, M. (1998). Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, 8(3), pp.193-214.

Mcmahan, G.C., Virick, M. y Wright, P.M. (1999). Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems and Prospects. En Wright, P.M., Dyer, L.D., Boudreau, J.W. y Milkovich, G.T. (Eds.). *Research in Personnel and Human Resource Management*, Supplement 4, pp. 99-122, Greenwich, JAI Press.

Memari, N., Mahdieh, O., Barati A. (2013). The impact of organizational commitment on employees job performance. A study of Meli bank. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*. 5(5), pp.164-171.

Messersmith, J. y Guthrie, J. (2010). High performance work systems in emergent organisations: implications for firm performance. *Human Resource Management*, 49(2), pp.241–264.

Messersmith, J.G., Patel, P.C., Lepak, D.P. y Gould-Williams, J.S. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), pp.1105-1118.

Messick, S. (1980). Test validity and the ethics of assessment. *American psychologist*, 35(11), pp.1012-1027.

Meyer, J. y Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), pp.372-378.

Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1987a). A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 19(2), pp.199-215.

Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1987b). Organizational commitment: toward a three-component model. *Research Bulletin* No. 660. The University of Western Ontario, Department of Psychology.

Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), pp.61-89.

Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousandk Oaks, CA: Sage publications.

Meyer, J.P. y Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resources Management Review*, 11(3), pp.299-326.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61(1), pp.20-52.

Meyer, J.P., Stanley, L.J. y Parfyonova, N.M. (2012). Employee commitment in context: the nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behaviour*, 80(1), pp.1-16.

Miao, Q. et al. (2013). Participative leadership and the organizational commitment of civil servants in China: the mediating effects of trust in supervisor. *British Journal of Management*, 24(S1), pp.S76-S92.

Miao, Q. et al. (2014). Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in china. *Public Administration*, 92(3), pp.727-743.

Michaelis, B., Wagner, J.D. y Schweizer, L. (2015). Knowledge as a key in the relationship between high-performance work systems and workforce productivity. *Journal of Business Research*, 68(5), pp.1035-1044.

Miles, R.E. y Snow, C.C.: (1984). Designing Human Strategy Human Resource Systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), pp. 36-52.

Miller, D. (2006). Strategic human resource management in department stores: An historical perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(2), pp.99-109.

Mowday, R.T., Porter, L. y Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, Nueva York: Academic Press.

Mowday, R.T., Steers, R.M. y Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14(2), pp.224-247.

Nitzl. C.; Roldan, J.L., y Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling. Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), pp.1849-1864.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Nunnally, J. C., y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Ollo, A. (2010). Incidencia de las nuevas prácticas de organización del trabajo. *Dirigir Personas*, 6, pp.48-53.

Ordiz M. y Fernández, E. (2003). High-involvement practices in human resource management: concept and factors that motivate their adoption. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), pp.511-529.

Ordiz, M. (2000). *Efectividad universal y contingente de las prácticas de recursos humanos: un estudio aplicado a la estrategia competitiva*. Comunicación presentada en el X Congreso de ACEDE, Oviedo.

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, pp. 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), pp.73-86.

Ordiz, M. y Avella, L. (2002). Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica. *Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), pp.59-78.

O'Reilly, C.A. y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp.492-499.

O'Reilly, C.A., Chatman, J. y Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), pp.487-516.

Osterman, P. (1994). *How common is workplace transformation and who adopts it?*. *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), pp.173-188.

Paauwe, J. (2009). HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects. *Journal of management studies*, 46(1), pp.129-155.

Pascual, J.V. (2013). *El uso de las prácticas de alto rendimiento en la pyme: aplicación, factores explicativos y estrategia corporativa*. (Tesis Doctoral Universidad de Valencia)

Pascual, J.V. y Comeche, J.M. (2015). The effect of high performance works systems on small and medium size enterprise. *Journal of Business Research*, 68(7), pp.1463-1465.

Patel, P. y Conklin, B. (2012). Perceived labor productivity in small firms: the effects of high-performance work systems and group culture through employee retention. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), pp.205–235.

Patterson. M.G., West, M.A., Lawthom, R. y Nickell, S. (1997). Impact of people management practices on business performance. *Institute of personnel and development*. London.

Paul, A. K. y Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *International journal of human resource management*, 14(7), pp.1246-1266.

Peña, I. (2009): *Dirección estratégica de recursos humanos: revisión teórica y aplicación empírica*. (Tesis doctoral. Cuenca. Universidad Castilla La Mancha).

Penley, L.E. y Gould S. (1988). Etzioni's model organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of organizational behavior*, 9(1), pp.43-59.

Pérez López, C. (2005). *Métodos estadísticos avanzados con SPSS*. Marid: Thompson.

Peterson, R.A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), pp. 381-391.

Petter, S., Straub, D. y Rai, A. (2007). Specifying Formative Constructs in IS Research. *MIS Quarterly*, 31(4), pp.623-656.

Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36(2), pp.9-28.

Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), pp.96-124.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (2007). Human resources from an organizational behavior perspective: some paradoxes explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), pp.115-134.

Pfeffer, J. y Veiga, J.F. (1999) Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), pp.37-48.

Phipps, S.T.A., Prieti, L.C. y Ndinguri, E.N. (2013). Understanding impact of employee involvement on organizational productivity: the moderating role of organizational commitment. *Journal of organizational culture, communications and conflict*, 17(2), pp.107-120.

Podsakoff, N., Shen, W. y Podsakoff, P.M. (2006). The role of formative measurement models in strategic management research: review, critique and implication for future

research. En *Research methodology in strategic management* (pp.201-256). Greenwich: Jai Press.

Podsakoff, P.M. y Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), pp.531-544.

Podsakoff, P.M., Mackenzi, S.B., Lee, J.Y. y Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literatura and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), pp.879-903.

Pons, F.J. y Ramos, J. (2010). Alineación de las personas con la organización: influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de recursos humanos sobre la seguridad en el empleo, la autonomía, la satisfacción y el compromiso de los empleados. *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social. Comentarios, casos prácticos, recursos humanos*, 331, pp.159-200.

Porter, L.W., Steers, R.M. y Mowday, R.T. (2005). Do employee attitudes towards organizations matter? The study of employee commitment to organizations. En *Great Minds in Management. The process of theory development* (pp.171-189). Nueva York: Oxford University Press.

Porter, Lyman W., Steers, Richard M., Mowday, Richard T. y Boulian, Paul V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp.603-609.

Porter, M.E. y Stern, S. (2000). *Measuring the "ideas" production function: evidence from international patent output* (No. w7891). National Bureau of Economic Research.

Posthuma, R., Campion, M., Masimova, M. y Campion, M. (2013). A high performance work practices taxonomy. *Journal of Management*, 39(5), pp. 1184-1220.

Preacher, K.J., y Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), pp.879–891.

Purcell, J.: (1999). The Search for HRM Best Practice and Best Fit in HRM: Chimera or Cul-de-Sac. *Human Resource Management Journal*, 9(3), pp. 26-41.

Qiao K., Khilji, S.y Xiaoyun, Wang X. (2009). High-performance work systems, organizational commitment, and the role of demographic features in the People's Republic of China. *The international journal of human resource management*, 20(11), pp.2311-2330.

Ringle, C. M., Wende, S., y Will, A. (2005). *Smart PLS 2.0 M3*. Hamburg: University of Hamburg. Recuperado de: <http://www.smartpls.de>

- Ringle, C.M., Sarstedt, M. y Straub, D.W. (2012). Editor's comments: a critical look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly. *MIS Quarterly*, 36(1), pp.iii- xiv.
- Roche, W. K. (1999). In Search of Commitment-Oriented Human Resource Management Practices and the Conditions that Sustain them. *Journal of Management Studies*, 36(5) 653-678.
- Rogers, E.W. y Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems and prospects. *Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. CAHRS Working Paper #98-09.*
- Rucker, D.D., Preacher, K.J., Tormala, Z.L. y Petty R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), pp.359–371
- Ruiz, E. (2015). *Análisis de la relación entre los sistemas de recursos humanos de alto rendimiento y el resultado empresarial: la función de la gestión de la calidad total.* (Tesis doctoral. Ciudad Real. Universidad de Castilla-La Mancha).
- Salas, E., Nichols, D. R.y Driskell, J. E. (2007). Testing three team training strategies in intact teams: A meta-analysis. *Small Group Research*, 38(4), pp. 471-488.
- Salgado, J. F. (2007). Análisis de utilidad económica de la Entrevista Conductual Estructurada en la selección de personal de la administración general del País Vasco. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(1).
- Sánchez Marín, G. y Aragón Sánchez, A. (2003). Top Managers' Compensation, Strategic Orientations, and Firm Performance: Empirical Evidence from Spanish Firms. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 1(1), 27-44.
- Sánchez Quirós, I., García-Tenorio Ronda, J., Holgado Otero, R. (2011). El compromiso organizativo en un contexto de innovación papel de la estrategia en el desarrollo de los recursos humanos en el sector biotecnológico. *Economía industrial*, 381, pp.143-161.
- Sánchez Quirós, I: (2001).Prácticas de Recursos Humanos y Eficacia Organizativa: ¿Cómo Se Combinan. Universidad Complutense de Madrid.
- Sanz, R. y Sabater, R. (2002). Enfoque universalista de recursos humanos. Estudio empírico de sus efectos sobre los resultados de la empresa. *Revista europea de dirección y economía de empresa*. 11(1), pp.163-182.

- Sanz, R. y Sabater, R. (2009): Efectos del enfoque estratégico de recursos humanos en los resultados de la empresa. *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social. Comentarios, casos prácticos, recursos humanos*, 211, pp. 167-204.
- Sarabia, F.J. (1999). *Construcción de escalas de medida. Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Sarstedt, M., Henseler, J. y Ringle, C.M. (2011). Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: alternative methods and empirical results. *Advances in International Marketing*, 22(1), pp.195-218.
- Sarstedt, M., y Mooi, E.A. (2014). *A concise guide to market research. The process, data, and methods using IBM SPSS statistics* (2nd ed.). Berlin: Springer.
- Satterthwaite, F.E. (1946). An approximate distribution of estimates of variance components. *Biometrics Bulletin*, 2(6), pp.110–114.
- Schuler, R. S. y Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), pp. 207-220.
- Serrano, F., Altuzarra, A., Barrutia, J., Landeta, J., y Martínez, R. (2011). *Formas de organización y actividad innovadora: un análisis comparativo de los sectores manufactureros de la CAPV, España y la Unión Europea*. Donostia: Orkestra-Instituto Vasco de competitividad.
- Shaw, K. (2006). The value of innovative human resource management practices. En *America at work* (pp. 227-239). New York: Palgrave Macmillan.
- Shih, H.A., Chiang, Y.H. y Hsu, C.C. (2013). High performance work system and HCN performance. *Journal of Business Research*, 66(4), pp.540-546.
- Snell, S.A., Youndt, M.A., y Wright, P. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. *Research in personnel and human resources management*, 14, pp.61-90.
- Sobel, M.E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, pp.290–312.
- Sobel, M.E. (1986). Some new results on indirect effects and their standard errors in covariance structure models. *Sociological methodology*, 16, pp.159-186.
- Sosik, J.J., Kahai, S.S. y Piovoso, M.J. (2009). Silver bullet or voodoo statistics? A primer for using the partial least squares data analytic technique in group and organization research. *Group & Organization Management*, 34(1), pp.5–36.

- Sourchi, S.M., y Liao, J. (2015). The positive impact of high performance work systems (HPWS) on employee commitment and self-sufficiency in strategic human resource management (SHRM) in Kurdistan. *European Journal of Business and Management*, 7(3), pp.80-109.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), pp.46-56.
- Steyrer, J., Schiffinger, M., y Lang, R. (2008). Organizational commitment—A missing link between leadership behavior and organizational performance?. *Scandinavian Journal of management*, 24(4), pp.364-374.
- Stirpe, L., Bonache, J., y Revilla, A. (2014). Differentiating the workforce: the performance effects of using contingent labor in a context of high-performance work systems. *Journal of Business Research*, 67(7), pp.1334-1341.
- Storey, J. (1995). Human resource management: A critical text. Londres: Routledge.
- Swales, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), pp.155-178.
- Takeuchi, R., Lepak, D.P., Wang, H., y Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), pp.1069-1083.
- Taylor, A., MacKinnon, D., y Tein, J. (2008). Tests of the three-path mediated effect. *Organizational Research Methods*, 11(2), pp.241-269.
- Tenenhaus, M. y Esposito V. (2005). PLS regression, PLS path modeling and generalized procrustean analysis: a combined approach for PLS regression, PLS path modeling and generalized multiblock analysis. *Journal of Chemometrics*, 19(3), pp. 145-153.
- Terpstra, D. E. y Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel psychology*, 46(1), pp.27-48.
- Torrington, D. (1989). Human Resource Management and the Personnel Function. En Storey, J. (Ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*. Londres: Routledge.
- Triguero, R., Peña J., González M., Sánchez, M. (2012). Human resource management practices aimed at seeking the commitment of employees on financial and non-financial (subjective) performance in Spanish firms: an empirical contribution. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 17(32), pp.17-30.
- US Department of Labor (1993), *High performance work practices and firm performance*. Washington, DC: US Government.

- Van Breukelen, W., Van der Vlist, R. y Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover combining variables from the traditional turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), pp 893-914.
- Vandenberg, R.J., Self, R.M., y Seo, J.H. (1994). A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 20(1), pp.123-140.
- Vandenberghe, C. (1996). Assessing organisational commitment in a Belgian context: evidence for the three-dimensional model. *Applied Psychology*, 45(4), pp.371-386.
- Vlachos, I.P. (2009). The effects of human resource practices on firm growth. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 4(2), pp.17-34.
- Wall, T.D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S.J., Sheehan, M., Clegg, C.W., y West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57(1), pp.95-118.
- Walton, R.E.: (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, March-April, 8, pp. 77-84.
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28(6), 765-785.
- Welch, B.L. (1947). The generalization of 'student's' problem when several different population variances are involved. *Biometrika*, 34(1/2), pp.28-35.
- Werts, C.E., Linn, R.L. y Jöreskog, K.G. (1974). Intraclass reliability estimates: testing structural assumptions. *Educational and Psychological measurement*, 34(1), pp.25-33.
- Wetzel, K.W. y Gallagher, D.G. (1990). A comparative analysis of organizational commitment among workers in the cooperative and private sectors. *Economic and Industrial Democracy*, 11(1), pp.93-109.
- Wetzels, M., Odekerken, G. y Van, G. (2002). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), pp.177-195.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), pp.418-428.
- Wilson, B. y Henseler, J. (Diciembre, 2007). Modeling reflective higher-order constructs using three approaches with PLS path modeling: a Monte Carlo comparison. Comunicación presentada en ANZMAC. *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*, Otago, Dunedin, New Zealand, pp. 791-800.

- Wold, H. (1982). Soft modeling: the basic design and some extensions, En *Systems Under Indirect Observation: Causality, Structure, Prediction (Vol. 2)*, (pp.1-54). Amsterdam: North Holland.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), pp.67-413.
- Wood, S. y Menezes, L. (1998). High commitment management in the UK: evidence from the workplace industrial relations survey and employers manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51(4), pp 485-515.
- Wright P.M y Boswell, W.R. (2002). Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), pp.247-276.
- Wright, P. M. y Snell, S. (1998). Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23, pp. 756–772.
- Wright, P. M., Gardner, T. M. y Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human resource management journal*, 13(3), pp.21-36.
- Wright, P.M. y McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), pp.295-320.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. y Allen, M.R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), pp.409-446.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., y McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), pp.301-326.
- Wu, N., Hoque, K., Bacon, N. and Bou Llusar, J.C. (2015). High-performance work systems and workplace performance in small, medium-sized and large firms. *Human Resource Management Journal*, 25(4), pp.408–423.
- Xie, Y. A. y Qi, H. (2010). Job Security and Personal Investment Portfolio. *Global Journal of Business Research*, 4(1), pp. 17-27.
- Yeung, A. K. y Berman, B. (1997). Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance. *Human resource management*, 36(3), pp. 321-335.

- Yeung, P.L. y Berman, K. (1997). Adding value through human resources: reorienting human resource measurement to drive business performance. *Academy of Management Journal*, 36(3), pp.321-335.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.E. and Lepak, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp.836-866.
- Zarate, J.A. (2012). *Influencia de las prácticas de gestión de alto rendimiento con personas sobre los resultados sostenidos (EBITDA) en empresas de CAV, durante el periodo 2002-2006*. (Tesis doctoral, Universidad de Deusto).
- Zhang, B., y Morris, J.L. (2014). High-performance work systems and organizational performance: testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), pp.68-90.
- Zhang, M., Di Fan, D. y Zhu, C. J. (2014). High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links. *Journal of Business Ethics*, 120(3), pp.423-435.
- Zhang, M., Zhu, C.J., Dowling, P.J., y Bartram, T. (2013). Exploring the effects of high-performance work systems (HPWS) on the work-related well-being of Chinese hospital employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), pp.3196-3212.
- Zheng, C., O'Neill, G., y Morrison, M. (2009). Enhancing Chinese SME performance through innovative HR practices. *Personnel Review*, 38(2), pp.175-194.

ANEXO

ANEXO

CUESTIONARIO PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO RENDIMIENTO (PAR)

INSTRUCCIONES

A la hora de cumplimentar el cuestionario le pedimos tenga en cuenta las siguientes recomendaciones.

- ✓ La gran mayoría de las preguntas se han formulado para **conocer su percepción** sobre diversa cuestiones y para ello se facilitan diversas escalas. Estas escalas son siempre de siete puntos, donde uno es la postura más negativa y siete la más positiva. Le pedimos que marque con una X la respuesta.
- ✓ Este cuestionario debe ser **cumplimentado** por el director-a /responsable de Personas o, en su defecto, el director/ gerente de la organización.
- ✓ Es muy importante que se **responda a todas las preguntas**, ya que de no ser así, el cuestionario no será válido para su tratamiento estadístico.
- ✓ En caso de que **esté interesado-a** en recibir un Informe Resumen con las conclusiones del estudio hágalo constar en la última pregunta del cuestionario.
- ✓ Una vez recibido y cumplimentado el cuestionario, le rogamos **nos lo remita** por correo electrónico a tblazquez@mondragon.edu . Dada la importancia de sus opiniones para la investigación, estaríamos realmente agradecidos si pudiera hacérselo llegar en la mayor brevedad posible.

Queremos transmitirle nuestro más sincero agradecimiento por su COLABORACIÓN, sin la cual no sería posible llevar a cabo esta investigación.

Oñati, marzo de 2017

I.- DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Razón social de la empresa:

Pertenece al grupo MONDRAGON: SI NO

Dirección:

Número de trabajadores:

Sector:

Cargo de la persona que ha rellenado el cuestionario:

Indique en qué medida las afirmaciones que se plantean se dan actualmente en su organización.
(1=total desacuerdo, 7=total acuerdo.)

1.	Los trabajadores parecen muy comprometidos con la organización.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
2.	Los trabajadores parecen estar vinculados emocionalmente a la organización	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
3.	Los trabajadores parecen considerar los problemas de la organización como suyos propios.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4.	Los trabajadores realmente se preocupan por el funcionamiento de la organización	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
5.	Los trabajadores permanecen en la organización, ya que son conscientes de que al abandonarla perderán los beneficios, <i>stock options</i> , capital... acumuladas hasta el momento.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
6.	Los trabajadores permanecen en la organización ya que existe algún sistema de compensación basado en el éxito de la organización.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
7.	Los trabajadores han invertido mucho de si mismos en la organización para considerar abandonarla.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
8.	Los trabajadores permanecen en la organización, ya que son conscientes de que al dejarla, perderán una oportunidad de desarrollo profesional.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
9.	La mayoría de las personas deben mucho a la organización.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
10.	Las personas sienten un sentido de lealtad a la organización.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
11.	Los trabajadores conocen y se identifican con las necesidades, objetivos y valores de la organización.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Indique en qué medida las afirmaciones que se plantean se dan actualmente en su organización.

(1=total desacuerdo, 7=total acuerdo)

1.	Uno de nuestros valores es la estabilidad laboral.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
2.	Nos esforzamos por conseguir el grado máximo de estabilidad laboral en nuestros trabajadores.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
3.	Incluso en situaciones turbulencias retener a nuestros trabajadores es prioritario.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
4.	Tenemos definido de manera objetiva y clara el perfil de los puestos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
5.	Priorizamos la promoción interna frente a la captación externa.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
6.	Gestionamos y actualizamos una base de datos de solicitudes de candidatos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
7.	Tenemos programas de participación de los trabajadores.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
8.	Organizamos periódicamente grupos de trabajo/mejora/calidad para resolver problemas de la organización.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
9.	Fomentamos explícitamente el trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
10.	Preguntamos a los trabajadores y tenemos en cuenta sus opiniones sobre temas generales de la empresa.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
11.	La relación con los trabajadores es espontánea e informal.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
12.	Los trabajadores saben que pueden acudir directamente a sus directivos para cualquier tema.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
13.	Tenemos claro cuáles son los puestos más importantes en la organización y los retribuimos adecuadamente.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
14.	Existe una equidad entre el rendimiento y recompensas de los trabajadores comparativamente con las empresas del sector.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
15.	Contemplamos recompensas para nuestros trabajadores de tipo no dinerario (promociones, desarrollo de carreras, calidad de vida laboral, ...).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
16.	La formación es un valor importante en esta organización.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
17.	Nuestros planes de formación anticipan necesidades futuras.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
18.	Para garantizar la calidad de los programas de formación (y modificarlos si es necesario) analizamos su contribución a la mejora de la organización.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
19.	Informamos con total transparencia a los trabajadores sobre temas importantes como los salarios, promociones y evaluación del rendimiento entre otros.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
20.	Establecemos canales de información permanentes y accesibles a todos los trabajadores.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
21.	Excepto aquella información que implica riesgo estratégico informamos con total transparencia a nuestros trabajadores de nuestra posición y expectativas en el mercado.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Señale los resultados de su organización en cada uno de estos indicadores en relación a su principal competidor en los tres últimos años (1=mucho peor, 7=mucho mejor)

	Crecimiento de los beneficios.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
	Crecimiento de la cuota mercado.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
	Crecimiento de las ventas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
	Rentabilidad económica.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Desea recibir un informe resumen con las conclusiones de la investigación SI NO

E-mail:

Muchas gracias por su colaboración y confianza.

Cuando terminemos el estudio, si así nos lo hizo constar, le haremos llegar un informe con las conclusiones de la investigación. En caso que desee ponerse en contacto con nosotros puede hacerlo en la siguiente dirección.

MONDRAGON UNIBERTSITATEA

Facultad de Empresariales

Área de Personas en coperación

Profesora Trini Blázquez Díaz

Ibarra Zelaia, 2 -20560.- Oñati

Gipuzkoa

Teléfono: 943718009- email: tblazquez@mondragon.edu