

# Capital humano, prácticas de gestión y agilidad empresarial: ¿están relacionadas?<sup>1</sup>

Álvaro López Cabrales • Ramón Valle Cabrera  
Universidad Pablo de Olavide

RECIBIDO: 5 de junio de 2006

ACEPTADO: 1 de octubre de 2007

**Resumen:** Las organizaciones ágiles son aquellas que poseen la habilidad de ser innovadoras y flexibles. Ambas capacidades organizativas se consideran claves para la competitividad de la empresa. El presente trabajo pretende analizar la contribución del capital humano de la empresa, conceptualizado a través del valor y especificidad de los conocimientos y destrezas de los trabajadores centrales, así como de su gestión a través de una serie de prácticas de Gestión de Recursos Humanos en las capacidades de innovación y flexibilidad organizativas. El análisis estadístico efectuado sobre una muestra de empresas pertenecientes al sector manufacturero puso de manifiesto que las empresas más innovadoras presentan un capital humano de mayor valor y especificidad, mientras que la especificidad de conocimientos no resultaba ser una variable determinante para la flexibilidad. Además, ciertas prácticas de Gestión, especialmente las de diseño de grupo, selección y evaluación del rendimiento se relacionaban positivamente con el capital humano de la empresa y las capacidades organizativas estudiadas, mientras que las prácticas de desarrollo del personal lo hacían solo directamente con la capacidad de innovación.

**Palabras clave:** Capital humano / Flexibilidad / Innovación / Prácticas de gestión de recursos humanos.

## Human Capital, HRM Practices and Organizational Agility: Are they Connected?

**Abstract:** The purpose of this paper is to test the impact of Human Capital, measured through the value and uniqueness of core employees' KSA, and HRM Practices on organizational capabilities which provide flexibility and innovation. The analysis of data from a sample of Spanish manufacturing firms stated the highest innovative capability for firms using the most valuable and unique Human Capital but contrary to our hypothesis, flexibility is not associated to employees' uniqueness. HRM practices as teamwork, selection and performance appraisals favour human capital and organizational capabilities while developmental HRM practices have a direct impact on firm innovativeness.

**Key Words:** Human capital / Flexibility / Innovation / HRM practices.

## INTRODUCCIÓN

El estudio del capital humano y su gestión se ha convertido en un tema recurrente de investigación. Se ha analizado el papel de la gestión de recursos humanos en la motivación de la persona, a través del absentismo y la rotación (Arthur, 1994; Huselid, 1995), en la obtención de unos niveles de rendimiento o resultados operacionales (McDuffie y Krafcik, 1992; Ostroff, 1995) o en la formulación e implantación de la estrategia de la empresa (Brewster *et al.*, 2000; Buyens y DeVos, 2001; Delery y Doty, 1996; Martell y Carroll, 2002; Schuler y Jackson, 1987). En el contexto español también existen estudios en los que una serie de variables, como la estrategia corporativa, el tamaño, el sector, la tecnología o la cultura empresarial, por poner unos ejemplos, justifican la orientación que se adopta en las prácticas de gestión (Bayo y Huerta, 2002; García Cestona y Ortín, 2002; Ordiz, 2004; Rodríguez y Ventura, 2002; Romero y Valle, 2001; Sanz y Sabater, 2002; Sánchez y Aragón, 2003; Valle *et al.*, 2000).

Sin embargo, no hay trabajos en la literatura que hayan tomado en consideración y analizado

de forma conjunta la contribución que el capital humano y su gestión hacen al desarrollo de las capacidades organizativas o, dicho de otro modo, cómo las características de los empleados (conocimientos, habilidades y destrezas) y las prácticas de gestión de los recursos humanos, se relacionan con la posesión de determinadas capacidades organizativas (Barney y Wright, 1998; Carmona *et al.*, 2000; De Saa y García, 2000; Pfeffer, 1994). Este trabajo pretende cubrir este vacío que se observa en la literatura. Específicamente, el objetivo de esta investigación es la comprobación de que la agilidad organizativa (Dyer y Shafer, 1999), definida por las capacidades de innovación y flexibilidad, está asociada al capital humano que posee la empresa – medido éste a través de dos dimensiones que son el valor y la especificidad de los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores centrales- y a la orientación que adoptan ciertas prácticas de gestión de recursos humanos en término de diseño de puestos de trabajo, selección, formación y desarrollo, evaluación del rendimiento y retribución. Estas prácticas actúan tanto sobre el capital humano, manteniendo e in-

crementando su valor y especificidad, como sobre las capacidades organizativas (Lado y Wilson, 1994; Lepak y Snell, 1999; 2002).

La contribución que realiza este trabajo a la literatura, por tanto, poner de manifiesto la relación existente entre el tipo de conocimiento, habilidades y destrezas de los individuos de una organización —en concreto, de aquellos que están relacionados con las competencias centrales— y las prácticas de gestión de recursos humanos que se aplican, con las capacidades de innovación y flexibilidad en la empresa. A tal fin, tomamos como base el planteamiento de la Teoría de Recursos y Capacidades sobre la importancia que tienen los recursos que son valiosos, únicos y difíciles de imitar o sustituir en la obtención de ventaja competitiva (Barney, 1991; Barney y Wright, 1998; Collis y Montgomery, 1995; Peteraf, 1993) para poner de manifiesto la contribución del capital humano y de las prácticas de gestión de recursos humanos a la competitividad empresarial (Lado y Wilson, 1994; López Cabrales *et al.*, 2006; Subramanian y Youndt, 2005).

El trabajo se centra en dos dimensiones independientes del Capital Humano, el “valor” y la “especificidad” de los conocimientos, habilidades y destrezas en los términos que Lepak y Snell los definen e instrumentalizan (1999, 2002) y que se presentarán en el apartado siguiente. Estas características se estudian en los “trabajadores centrales” de la organización, es decir, en el grupo de individuos que definen la actividad clave y están directamente vinculados con el desarrollo de las capacidades centrales o nucleares de la empresa, exceptuando a la dirección de la misma (Atchison, 1991; Osterman, 1994; Prahalad y Hamel, 1990). Además, el trabajo analiza cómo las prácticas de gestión de recursos humanos se relacionan con las capacidades de “Flexibilidad” e “Innovación”. La razón que justifican la elección de estas dos capacidades es su relevancia para alcanzar competitividad (Henderson y Cockburn, 1995; Hitt *et al.*, 1996; Nadler y Tushman, 1999; Turner y Crawford, 1994). Al actuar las citadas prácticas de gestión de recursos humanos sobre los trabajadores centrales de la organización, también pueden contribuir a generar y conservar el capital humano de la empresa, mediando éste en la relación entre

las prácticas y las capacidades. La figura 1 recoge el modelo de relaciones completo que pretendemos estudiar.

**Figura 1.-** Modelo completo de relaciones entre prácticas de gestión de recursos humanos, capital humano y capacidades organizativas



La estructura de este trabajo es la siguiente. En el apartado segundo, tras esta introducción, describimos las capacidades organizativas que, según la literatura, definen a las empresas ágiles, así como las características de los recursos humanos y las prácticas de gestión que favorecen el desarrollo del capital humano y de las citadas capacidades organizativas. El análisis que efectuamos de la literatura de estos elementos nos permite establecer unas hipótesis sobre las relaciones existentes entre las variables (características del capital humano, prácticas de gestión de recursos humanos y capacidades). Para su estudio y tratamiento empírico definimos, en el apartado tercero, una población y muestra de empresas y la medición de dichas variables. Los resultados del contraste empírico se presentan en el epígrafe cuarto. Finalmente, a modo de conclusiones, se plantean las principales implicaciones y las limitaciones del estudio.

## AGILIDAD ORGANIZATIVA Y CAPITAL HUMANO. HIPÓTESIS A CONTRASTAR

Como se ha señalado en la introducción, el propósito de este trabajo es estudiar, en primer lugar si la agilidad organizativa se relaciona con el capital humano de una empresa, en virtud del valor y la especificidad de sus conocimientos, habilidades y destrezas. La Teoría de los Recursos y las Capacidades pone de manifiesto la relevancia de estas últimas para obtener ventaja competitiva sostenible (Hamel, 1994; Wright *et al.*, 1999). La elección de estudiar las capacidades organizativas que impulsan la agilidad en la empresa se justifica por su importante contribu-

ción a los resultados y a la competitividad de las empresas. La “agilidad organizativa”, siguiendo a Dyer y Shafer, se define como una capacidad organizativa que permite a las empresas ser “infinitamente adaptables e innovadoras sin necesidad de cambiar” (1999, p. 148). Innovación y Flexibilidad son dos capacidades dinámicas que proporcionan agilidad a las empresas y les permiten obtener mejores resultados e incluso ventaja competitiva sostenible (Damanpour, 1991; Li y Atuahene-Gima, 2001; Lepak *et al.*, 2003).

Al hablar de *flexibilidad* hacemos referencia a la capacidad que tiene una empresa de adaptarse a nuevas situaciones, sin que estos cambios supongan fuertes penalizaciones de tiempo, coste, esfuerzo o rendimiento (Upton, 1994). En ese sentido, las “empresas flexibles” son aquellas que modifican sus estructuras internamente sin tener que someterse a cambios traumáticos. La flexibilidad interna se asocia a la búsqueda de nuevas formas organizativas que, en términos generales, se caracterizan por pasar de diseños jerárquicos a otros más descentralizados (Balogun y Jonson, 2004; Barkema *et al.*, 2002). En este trabajo nos centraremos en la flexibilidad conceptualizada y caracterizada por una definición más amplia de los puestos de trabajo, la descentralización en la toma de decisiones, la movilidad de recursos y la externalización de funciones no relevantes, buscando el aplanamiento organizativo (Dess *et al.*, 1995; Dyer y Shafer, 1999; Keidel 1999). Por lo tanto, este tipo de flexibilidad está asociado al concepto de flexibilidad funcional que permite a una organización modificar su estructura y la naturaleza del trabajo para responder mejor a nuevas contingencias (Atkinson, 1984; Lepak *et al.*, 2003).

Las organizaciones, para mantener un ajuste dinámico con el entorno, además de ser flexibles deben ser innovadoras. De hecho, gracias a la flexibilidad organizativa las empresas no sólo se adaptan a los cambios en su entorno, sino que también favorece la creación de nuevas ideas y procesos (Leana y Barry, 2000). Epistemológicamente, innovación consiste en “*hacer algo nuevo*” (Tidd *et al.*, 1999) y está relacionada con la implantación de nuevas ideas o soluciones originales. (Camisón *et al.*, 2004; Damampour,

1991; Escorsa y Valls, 2000). Ello puede derivar en cambios tecnológicos, de procesos, productos o estructuras (Fernández y Fernández, 1988; Sanchez y McKinley, 1998; Wolfe, 1994).

Dada la variedad de tipologías y definiciones sobre la innovación, queremos centrarnos en el estudio de la *capacidad innovadora* en el contexto de la agilidad organizativa. La innovación es el resultado de la actividad creativa de los individuos en la organización (Perry Smith y Shalley, 2003; Taggar, 2002; Tang, 1998; Unsworth, 2001), por lo que el tipo de conocimientos y destrezas de los trabajadores condiciona dicha capacidad innovadora. No obstante, Amabile *et al.*, (1996) asumen que el contexto organizativo influye en el nivel y la frecuencia del comportamiento innovador de una empresa. Por ello los citados autores definen la capacidad innovadora como la habilidad para implantar con éxito nuevas ideas en la empresa y miden dicha capacidad en función de los mecanismos que favorecen en la organización el flujo de dichas ideas innovadoras (1996, p. 1155).

#### RELACIÓN DEL CAPITAL HUMANO CON LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD EN LA EMPRESA

Hasta ahora hemos definido la flexibilidad y la innovación como dos capacidades que favorecen la agilidad organizativa y hemos señalado la importancia de que las organizaciones se esfuercen en poner los medios que les permitan ser más ágiles. Si bien la literatura muestra interés en el estudio de los procesos y tecnología que favorecen la flexibilidad e innovación (Goldman *et al.*, 1995) pocos autores, a excepción de Fradette y Michaud (1998), han estudiado cómo el capital humano contribuye a ambas capacidades. Se encuentran trabajos que argumentan, en términos generales, el papel que los recursos humanos desempeñan en el logro de capacidades organizativas, proporcionando a las empresas habilidades y destrezas difíciles de copiar por los competidores (Boxall, 1996; Cappelli y Crocker Hefter, 1996; Carmona *et al.*, 2000; De Saa y García, 2000), pero estos trabajos no especifican qué capacidades organizativas concretas se analizan.

El capital humano de una organización se define como *el conocimiento, destrezas y habilidades que tienen y utilizan los trabajadores* (Subramanian y Youndt, 2005, p. 451). De entre los diferentes tipos de capital humano que pueden coexistir en una organización, cabe destacar aquél que poseen los trabajadores centrales, que están involucrados en la actividad clave de la empresa (Atchison, 1991; Lepak y Snell, 1999; Osterman, 1997). La Teoría de Recursos y Capacidades señala las ventajas de un capital humano con unas habilidades y destrezas de alto valor al afirmar que es una de las características que favorece la competitividad en la empresa (Barney y Wright, 1998). Asimismo, Lepak y Snell (2002) consideran que los individuos de alto valor son aquellos que mejoran la eficiencia de una empresa realizando contribuciones a través de una disminución de costes, mejoras en la calidad, atención al cliente o incrementos en la productividad. En ese sentido, los mismos autores insisten en que el valor de los trabajadores depende de su potencial para contribuir a la competitividad de la empresa, tal y como señala la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991; Barney y Wright, 1998; Collis y Montgomery, 1995; Peteraf, 1993).

El segundo requisito que debe cumplir el capital humano para contribuir a la competitividad de la empresa se ha dicho que es la especificidad. El término “uniqueness” referido a activos se refiere al grado en que estos son escasos y específicos de una empresa (Barney, 1991; Williamson, 1975). Cuando el término se aplica a los recursos humanos, un capital humano de alta especificidad se asimila a individuos con conocimientos o destrezas exclusivos de una organización o idiosincráticos a la misma (Barney y Wright, 1998; Carmona *et al.*, 2000; Lepak y Snell, 1999). De hecho, la manera de contrastar dicha especificidad es a través de la mayor o menor facilidad que tiene la empresa para sustituir a dichos individuos por otros o los competidores de copiar o duplicar sus conocimientos, habilidades y destrezas (Lepak y Snell, 2002).

Un capital humano valioso, tal y como se acaban de describir, contribuye positivamente a la capacidad organizativa de innovación, ya que

sus conocimientos y destrezas favorecen un mejor tratamiento de la información, un aprendizaje rápido y una aplicación eficaz de lo aprendido (Taggar, 2002). Otro argumento a favor de la relación positiva entre individuos de conocimientos y destrezas de alto valor y la innovación es el que sugieren Dyer y Shafer (1999), al afirmar que este tipo de trabajador no se opone a la experimentación y aplicación de nuevos conocimientos. Costa y McCrae (1992) insisten en que los individuos con conocimientos valiosos, abiertos a la experiencia, son creativos y están dispuestos a innovar.

Respecto a la segunda característica que analizamos, la especificidad de destrezas es un requisito clásico para la competitividad (Barney, 1991; Barney y Wright, 1998) e incluso para la innovación ya que ésta requiere individuos con un conocimiento específico y exclusivo de la empresa (Dyer y Shafer, 1999). Se insiste en el papel clave desempeñado en la innovación en la empresa por individuos, conocidos como “rain-makers” o “atletas del conocimiento”, que se caracterizan por lo específico y valioso de sus destrezas, (James, 2002). En la misma línea, Amar (2002) sugiere que este tipo de trabajadores centrales permiten a las empresas ser creativas, innovadoras y más productivas. En la medida, pues, en que los conocimientos de los individuos son específicos de la organización y no están comúnmente distribuidos en el mercado, las ideas que surjan de esos conocimientos serán ideas nuevas, tanto para la organización como para el mercado. Los argumentos anteriormente citados parecen poner de manifiesto la necesidad de poseer unos trabajadores centrales con un capital humano valioso y específico para desarrollar una mayor capacidad innovadora. Por tanto, las hipótesis que establecemos son:

- *H 1.1 a): Las empresas con mayor capacidad innovadora presentan mayor valor en el capital humano de sus trabajadores centrales que las empresas con menor capacidad innovadora.*
- *H 1.1 b) Las empresas con mayor capacidad innovadora presentan mayor especificidad en el capital humano de sus trabajadores centrales que las empresas con menor capacidad innovadora.*

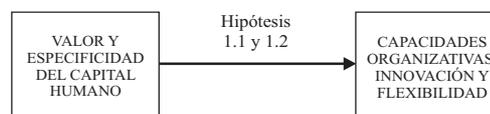
Sin embargo, la especificidad de los conocimientos de los trabajadores centrales parece que no favorecería la flexibilidad organizativa. Lengnick Hall y Lengnick Hall (1988) advirtieron que unos recursos humanos con unas habilidades y destrezas muy específicas pueden ser un freno a la flexibilidad organizativa, debido a su inamovilidad. Basándose en los argumentos de McMillan y Jones (1986), al aumentar la necesidad de destrezas muy específicas, el poder de quienes las poseen también se incrementa y con ello la inamovilidad de estos recursos humanos y su resistencia al cambio organizativo. Asimismo, Golhar y Deshpande (1993) también reconocieron las ventajas asociadas a trabajadores con conocimientos que no son específicos de la empresa, sino más bien generalistas y ampliamente distribuidos en el mercado. Estos individuos dotan a la organización de la polivalencia deseada para adaptarse a las características cambiantes de la tecnología e incluso a las nuevas demandas de los clientes (Rees, 1995; Winfield, 1994).

Los argumentos a favor de la baja especificidad no entran en contradicción con la necesidad de que los trabajadores centrales aporten valor a la organización. La manera de hacerlo es a través de un tipo de conocimiento que permite mejorar la calidad, la productividad y disminuir costes, favoreciendo la adaptabilidad ante situaciones cambiantes (Dyer y Shafer, 1999; Taggar, 2001). Así, el capital humano que se asocia positivamente con la capacidad de flexibilidad debiera ser valioso, pero no específico. Un segundo bloque de hipótesis puede definirse:

- *H 1.2 a): Las empresas con mayor capacidad de flexibilidad presentan mayor valor en el capital humano de sus trabajadores centrales que las empresas con menor capacidad de flexibilidad.*
- *H 1.2.b) Las empresas con mayor capacidad de flexibilidad presentan menor especificidad en el capital humano de sus trabajadores centrales que las empresas con menor capacidad de flexibilidad.*

A modo de síntesis, la figura 2 recoge el modelo parcial de relaciones que se proponen con estas hipótesis.

**Figura 2.-** Modelo parcial de relaciones entre capital humano y capacidades organizativas



#### **RELACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON EL CAPITAL HUMANO Y LAS CAPACIDADES DE INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD**

La contribución del capital humano a la agilidad de la empresa, como hemos argumentado en las líneas precedentes, se relaciona con las características del conocimiento y tipo de destrezas de éste. Así, un primer paso que deberán dar las organizaciones es considerar la especificidad y el valor añadido por los conocimientos y destrezas de su capital humano, procurando mecanismos de gestión de dicho capital humano, para evitar su obsolescencia (Lepak y Snell, 1999). Es cierto que las políticas de gestión de recursos humanos pueden ser copiadas por la competencia, por lo que la ventaja competitiva descansa primero en los recursos humanos en sí mismos. La empresa que desarrolla un capital humano valioso y específico antes que sus competidores y unas prácticas de gestión adecuadas, podría beneficiarse de la ambigüedad causal fruto de la interacción entre los individuos (conocimientos) que son a la vez valiosos y escasos, así como de las prácticas (Reed y DeFilippi, 1990; Williamson, 1975; Wright *et al.*, 1994).

Para mantener el valor y la especificidad del capital humano ciertas prácticas de Gestión de Recursos Humanos son recomendables. En primer lugar, es conveniente la selección de individuos en función del potencial de los mismos (capacidades cognitivas, aptitudes, etc.), más que en los conocimientos y habilidades actuales que son capaces de acreditar en el proceso de selección (Lepak y Snell 1999; 2002). Con esta política de selección se aseguraría la incorporación a la organización de individuos con conocimientos valiosos y difíciles de duplicar por los competidores, constituyéndose un capital humano ventajoso para la empresa (Subramanian y Youndt, 2005).

En segundo lugar, las prácticas de formación específica y desarrollo, como la delegación de responsabilidades, la implicación de los empleados en la toma de decisiones y la gestión de la carrera del individuo deben ser también prioritarias, basándose en el argumento de que motivan a los empleados para invertir en un conocimiento específico y valioso para la empresa. Así, cuando los individuos constatan la existencia de programas de formación y desarrollo de sus competencias el valor y la especificidad del capital humano de la organización también mejora, ya que los individuos adecuan sus conocimientos y habilidades a las necesidades de la organización (Shipton, Dawson, West y Patterson., 2002).

En tercer lugar, los sistemas de evaluación que proporcionan al individuo un *feedback* continuado sobre sus competencias y los conocimientos adquiridos, así como el uso de incentivos en la retribución también sirven para mantener y mejorar las características valiosas y únicas del capital humano. Los empleados, al verse evaluados en función de lo que aprenden a lo largo del tiempo y compensados en base a sus contribuciones a la empresa, tienen un estímulo por adquirir conocimientos más valiosos y que sean más difíciles de duplicar por los competidores (Ulrich y Lake, 1991; Snell y Dean, 1994; Lepak y Snell 2002).

Finalmente, el diseño del puesto de trabajo también contribuye a mantener el capital humano. Cuando el trabajo se diseña en torno a grupos, la interacción de los individuos incrementa el valor de sus conocimientos, pero decrecienta su especificidad, debido a que el conocimiento específico se comparte y disemina a lo largo del grupo (Jackson, 1992; Thompson, 2003). Además, los puestos de trabajo simples y bien definidos a través de numerosas reglas, procedimientos o rutinas se asocian negativamente con el valor y la especificidad del capital humano, ya que en ellos la contribución de los individuos se ve muy limitada por las características del puesto (Lepak y Snell, 1999, 2002, 2003).

En resumen, se observa que las prácticas de selección, formación, desarrollo, evaluación, compensación y diseño de puestos de trabajo se asocian de manera diferente al mantenimiento de un capital humano de alto valor y especificidad

en la empresa. Tomando estos argumentos en consideración, pueden formularse las hipótesis 2.1 y 2.2:

• *H 2.1: Las Prácticas de Gestión de Recursos Humanos se asocian con el valor del capital humano. Específicamente:*

- *H.2.1 a.- La selección de individuos en base a su potencial se asocia positivamente con el valor del capital humano.*
- *H.2.1.b.- La formación específica se asocia positivamente con el valor del capital humano.*
- *H.2.1.c.- Las prácticas de desarrollo de los individuos se asocian positivamente con el valor del capital humano.*
- *H.2.1 d.- La evaluación del rendimiento para que el individuo aprenda y reciba un feedback de su desempeño se asocia positivamente con el valor del capital humano.*
- *H.2.1 e.- El uso de incentivos en la remuneración se asocia positivamente con el valor del capital humano.*
- *H.2.1.f.- El diseño del trabajo en torno a grupos se asocia positivamente con el valor del capital humano.*
- *H.2.1.g.- La utilización de rutinas y estándares en el trabajo se asocia negativamente con el valor del capital humano.*

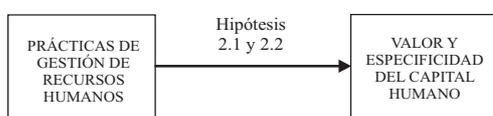
• *H 2.2: Las Prácticas de Gestión de Recursos Humanos se asocian con la especificidad del capital humano. Específicamente:*

- *H.2.2 a.- La selección de individuos en base a su potencial se asocia positivamente con la especificidad del capital humano.*
- *H.2.2.b.- La formación específica se asocia positivamente con la especificidad del capital humano.*
- *H.2.2.c.- Las prácticas de desarrollo de los individuos se asocian positivamente con la especificidad del capital humano.*
- *H.2.2.d.- La evaluación del rendimiento para que el individuo aprenda y reciba un feedback de su desempeño se asocia positivamente con la especificidad del capital humano.*
- *H.2.2.e.- El uso de incentivos en la remuneración se asocia positivamente con la especificidad del capital humano.*

- H.2.2.f.- *El diseño del trabajo en torno a grupos se asocia negativamente con la especificidad del capital humano.*
- H.2.2.g.- *La utilización de rutinas y estándares en el trabajo se asocia negativamente con la especificidad del capital humano.*

La figura 3 recoge la relación prácticas de gestión de recursos humanos-capital humano, que sería testada a través de este segundo bloque de hipótesis.

**Figura 3.-** Modelo parcial de relaciones entre prácticas de gestión de recursos humanos y capital humano



Sin embargo, No basta con tener “los mejores recursos humanos del mercado” (Boxall, 1996) ya que si éstos no son gestionados adecuadamente, sus conductas y comportamientos pueden no ser los deseados por la organización, la cual busca que sus trabajadores contribuyan al desarrollo de las capacidades distintivas a través de las prácticas de gestión adecuadas (Amit y Belcourt, 1999; Cappelli y Crocker-Hefter, 1996; Carmona *et al.*, 2000; De Saa y García, 2000; Purcell, 1996). Por tanto, las organizaciones deberán articular mecanismos para orientar el comportamiento de dichos individuos para que favorezcan la innovación y la flexibilidad organizativa (Schuler y McMillan, 1984; Schuler y Jackson, 1987) algo que se puede hacer diseñando un programa de prácticas de gestión de recursos humanos adecuado.

Las prácticas de gestión de los recursos humanos de una organización inciden favorablemente en el comportamiento de los individuos, orientándolos hacia el logro de los objetivos estratégicos, constituyendo así una ventaja sobre los rivales (Wright *et al.*, 1994). Así, siguiendo la propia teoría de Recursos y Capacidades, se pueden determinar las prácticas de gestión de recursos humanos que inciden favorablemente en el logro de capacidades organizativas (Lado y Wilson, 1994). Para mejorar la capacidad innovadora de la empresa, sería conve-

niente, en primer lugar la selección de un capital humano altamente cualificado y con un elevado potencial de aprendizaje (Barney y Wright, 1998; Lado y Wilson, 1994). En esta misma línea argumental, Beatty y Schneier (1997) insistían en la necesidad de seleccionar a personas adecuadas, orientados a la resolución de problemas, con tolerancia hacia la ambigüedad y la asunción de riesgos. Por tanto, el potencial del individuo se convierte en un rasgo clave en un proceso de selección, si se quieren incorporar personas que sean capaces de incrementar la capacidad innovadora de la organización (Leede y Looise, 2005)

Una segunda práctica necesaria sería la formación, siempre que permita adquirir habilidades técnicas o de resolución de problemas (Beatty y Scheier, 1997; Ichniowski *et al.*, 1997) y que esta formación sea específica acerca de la actividad central de la empresa (Barton y Delbridge, 2001; Gupta y Singhal, 1993; Laursen y Foss, 2003). Numerosos autores añaden también la importancia de las prácticas de desarrollo del individuo, como la posibilidad de hacer carrera interna, ya que así se maximiza el compromiso de la persona y su potencial de conocimientos y destrezas (Mak y Akthar, 2003; James, 2002; Schuler y Jackson, 1987; Rodríguez y Ventura, 2002).

Otros procesos de gestión de recursos humanos vinculados a la innovación son los de evaluación del rendimiento y compensación. Respecto al rendimiento, dado que los resultados innovadores requieren tiempo, se señala que la evaluación de los mismos debe ser a largo plazo (Schuler y Jackson, 1987; Rodríguez y Ventura, 2002). Beatty y Schneier especifican incluso las herramientas para evaluar el comportamiento innovador de los trabajadores: el número de patentes generado o las ventas del nuevo producto en un periodo temporal amplio, entre otras (1997: 32). No obstante, es importante que dicha evaluación del rendimiento no se realice con fines sancionadores, sino con la intención de que el trabajador reciba un feedback de los resultados innovadores que obtiene, a fin de poder mejorarlos y aprender en el proceso (Shipton *et al.*, 2006). En relación con las compensaciones, se recomienda el diseño de incentivos vinculados a

los resultados innovadores y/o premien los nuevos conocimientos (Amar, 2002; García y Ortín, 2002; Gupta y Singhal, 1993; Icniovski *et al.*, 1997; Laursen, 2002; Mak y Akhtar, 2003; Rodríguez y Ventura, 2002; Sánchez y Aragón, 2003).

Por último, se ha comprobado la conveniencia del trabajo en grupo para mejorar la capacidad innovadora. El argumento básico es sencillo: la innovación normalmente comienza en la mente de un individuo creativo, y esa idea inicial es analizada y desarrollada colectivamente en un grupo de trabajo (Tang, 1998). Además, tales grupos son considerados un medio poderoso para la creación y difusión de ideas innovadoras (Denison, Hart y Kahn, 1996; Griffin, 1997; Shipton *et al.*, 2006). Recogiendo las aportaciones de la literatura consultada, puede plantearse la siguiente hipótesis:

• *H 3.1: Las prácticas de gestión de Recursos Humanos se asocian positivamente con la capacidad organizativa de innovación. Específicamente:*

- *H.3.1.a.- La selección de individuos en base a su potencial se asocia positivamente con la capacidad innovadora.*
- *H.3.1.b.- La formación específica se asocia positivamente con la capacidad innovadora.*
- *H.3.1.c.- Las prácticas de desarrollo de los individuos se asocian positivamente con la capacidad innovadora.*
- *H.3.1.d.- La evaluación del rendimiento para que el individuo aprenda y reciba un feedback de su desempeño se asocia positivamente con la capacidad innovadora.*
- *H.3.1.e.- El uso de incentivos en la remuneración se asocia positivamente con la capacidad innovadora.*
- *H.3.1.f.- El diseño del trabajo en torno a grupos se asocia positivamente con la capacidad innovadora.*

En relación a las prácticas de gestión de recursos humanos asociadas con la capacidad de flexibilidad, Wright y Snell (1998) consideran que es preciso que las empresas modifiquen y ajusten dichas prácticas a los requerimientos que plantea dicha capacidad. Por esa razón, entre

otras, Purcell (1996) critica la búsqueda de las “mejores prácticas” de gestión de RRHH porque entiende que éstas deben adaptarse a los cambios organizativos y ser flexibles. En ese sentido, es clave la definición y diseño del puesto de trabajo ya que llega a condicionar incluso la orientación que adoptan las demás prácticas de gestión de recursos humanos (Delery y Doty, 1996; Huselid, 1995; Lepak y Snell, 1999; Youndt *et al.*, 1996). Existe un cierto consenso en el hecho de que cuando se gestiona a los individuos detallando una serie de rutinas defensivas o estándares muy precisos, las organizaciones son menos flexibles (Rees, 1995; Winfield, 1994). Esto se explica debido a que el individuo se acostumbra a hacer tareas repetitivas que impiden y dificultan la rápida adaptabilidad ante cambios en el diseño y funcionamiento interno organizativo (Dyer y Shafer, 1999; Lado y Wilson, 1994; Lepak y Snell, 1999; Osterman, 1994; Teece *et al.*, 1997). Ello nos permite prever una relación negativa entre este tipo de gestión de recursos humanos y la flexibilidad organizativa.

Sin embargo, el diseño del trabajo en torno a grupos sí favorece la flexibilidad organizativa. Los argumentos a favor de esta relación se basan en el hecho de que cuando los individuos tienen que trabajar con otros, se producen relaciones de cooperación entre ellos, llegan a coordinarse dentro del grupo y hay entonces una mayor disposición a realizar diferentes tareas y responsabilidades, ya que aprenden a compartir y diseminar sus conocimientos dentro del grupo (Dyer y Shafer, 1999; Shafer *et al.*, 2001).

Finalmente, la incorporación de personas con un alto potencial favorecería la capacidad de flexibilidad en la empresa. Para Lepak, Tekuchi y Snell (2003), la selección de éstas permite a la organización aprovechar su potencial empleándoles en diferentes responsabilidades. Otra ventaja de la selección de personas con un alto potencial es que la organización no necesita detallar los comportamientos que se espera de ellos y estos individuos suelen responder en reciprocidad con una gran disponibilidad a los requerimientos de la organización (Conner y Prahalad, 1996; Organ y Ryan, 1995). En esencia, la selección de los individuos apropiados, con capacidades óptimas para la experimentación y el aprendizaje, no sólo permite a la organización mejorar

su capacidad innovadora, sino también tener una mayor capacidad de aprendizaje, dada la facilidad de estos trabajadores para desarrollar un mayor rango de tareas y actividades (Cordery *et al.*, 1993).

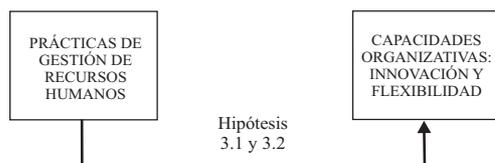
Como consecuencia de todo lo anterior, una hipótesis final puede plantearse acerca de la contribución esperada de las prácticas de gestión de recursos humanos a la capacidad de flexibilidad.

• *H 3.2: Las prácticas de gestión de Recursos Humanos se asocian con la capacidad organizativa de flexibilidad. Específicamente:*

- *H.3.2.a: La utilización de rutinas y estándares en el trabajo se asocia negativamente con la capacidad de flexibilidad.*
- *H.3.2.b.- El diseño del trabajo en torno a grupos se asocia positivamente con la capacidad de flexibilidad.*
- *H.3.2.c.- La selección de individuos en base a su potencial se asocia positivamente con la capacidad de flexibilidad.*

Finalmente, la figura 4 muestra la última relación parcial a demostrar en nuestro modelo: aquella que vincula directamente a las prácticas de gestión de los recursos humanos con las capacidades organizativas.

**Figura 4.-** Modelo parcial de relaciones entre prácticas de gestión de recursos humanos y capacidades organizativas



## METODOLOGÍA

### MUESTRA

Para contrastar las hipótesis se decidió recabar información de una muestra de empresas españolas. El criterio con el que se seleccionó la población válida de empresas fue la cifra de empleados, en lugar del activo o las ventas (Gomez Mejía *et al.*, 1987; Zajac, 1990). De esta manera

sólo se escogió a aquellas organizaciones con más de 500 trabajadores, ya que un número importante de empleados nos asegura la existencia de una verdadera política de gestión de recursos humanos, eliminándose así las peculiaridades o casos específicos que pudieran proceder de empresas españolas de muy escasa plantilla y dimensión, que incluso podrían hasta carecer de un Departamento de Gestión de Recursos Humanos (Romero y Valle, 2001; Shaw *et al.*, 1998; Valle *et al.*, 2000).

La base de datos DUNS 50.000 fue utilizada para determinar las empresas que van a ser objeto de estudio. Se seleccionó para su estudio la industria manufacturera. Además de los criterios señalados de tamaño y el sector, la población fue depurada llamando previamente a cada una de las empresas de la base de datos y corrigiendo errores dentro de la misma como consecuencia de extinciones de empresas o fusiones producidas. Asimismo, se tomó en consideración exclusivamente la empresa matriz, cuando ésta tenía filiales. Como resultado, se obtuvo de la base de datos una población válida de 294 empresas industriales.

Se adoptó una metodología de contacto-envío y seguimiento de cuestionarios propuesta por la literatura (Cyciota y Harrison, 2001; Fox *et al.*, 1988). Durante el primer trimestre de 2004 se llamó a los responsables de Recursos Humanos de las empresas de la muestra, presentándoles el estudio y comunicándoles el envío de un cuestionario específico para ellos y otro sobre capacidades estratégicas para que lo contestase, preferentemente el Director General de la empresa u otro directivo que ellos estimasen oportuno. En este primer contacto hubo ya un número de empresas que declinaron su participación en el estudio, por lo que no se les mandó el cuestionario, aunque siguieron formando parte de la población. De esta suerte, se envió el cuestionario a 233 empresas. Se fueron realizando recordatorios periódicos a las empresas pendientes de realizar la encuesta, de manera que se consideró finalizada la recepción de datos, con 74 cuestionarios completos recibidos (25,17% de la población total). En cada uno de esos casos, se obtuvo la respuesta del director de Recursos Humanos sobre los trabajadores centrales y las prácticas de gestión y de otro directivo sobre las capa-

tidades organizativas de flexibilidad e innovación.

El porcentaje de respuesta obtenido (25,17%) puede considerarse satisfactorio, siendo superiores a los obtenidos en trabajos similares en el contexto español (Ordiz, 2004: 4,18%; Rodríguez y Ventura, 2002: 5,93%; Sanz y Sabater, 2002: 14,08%; Sánchez y Aragón, 2003: 20,18%). Como puede verse en la tabla 1, un análisis ANOVA puso de manifiesto la ausencia de diferencias significativas en las variables beneficios, activo, neto patrimonial o número de empleados de las empresas de la muestra y el resto de la población que no respondió al cuestionario, por lo que se consideró que no hubo sesgo de no respuesta.

**Tabla 1.-** Comparación entre empresas que responden y no responden

VARIABLE	Grupo	Media	DT	Valor F y signif.
Número de empleados	0	1879,46	3174,2	0.282
	1	1668,44	2419,811	(.596)
Activo	0	1692217,4	7476112,78	0.083
	1	1393169,1	6274562,54	(.774)
Beneficio	0	113572,47	1045477,96	0.421
	1	34545,61	91755,09	(.517)
Patrimonio Neto	0	371801,69	1593210,65	0.155
	1	295265,25	927598,53	(.694)

Valor 1 para empresas que sí contestaron y valor 0 para las empresas que no lo hicieron.

La tabla 2 muestra la ficha técnica de la encuesta realizada, donde se recogen los aspectos más relevantes de la misma.

**Tabla 2.-** Ficha técnica de la encuesta

Característica	Encuesta
Universo o población objeto de estudio	Empresas españolas de los sectores financiero, construcción e industria manufacturera con más de 500 empleados
Ámbito geográfico	Territorio nacional español
Unidad muestral	Empresa
Tamaño muestral/tasa de respuesta	74 empresas/ 25,17% población
Error muestral /Nivel de confianza	9,61% /95%

## MEDIDAS

En relación a la estructura del cuestionario, éste se dividió en dos partes. Una de ellas se envió al Director de Recursos Humanos y su obje-

tivo era la medición del “valor” y la “especificidad” de los trabajadores centrales de la organización y de las prácticas de gestión de recursos humanos aplicables a dichos trabajadores. Asimismo, se envió otro cuestionario a la dirección de la empresa acerca de las capacidades organizativas flexibilidad e innovación. Para la realización de este trabajo se limitó el campo de análisis al grupo de trabajadores centrales de la empresa, de modo similar a como hizo Osterman (1994). Este autor los definió como “aquellos trabajadores no supervisores ni directivos que están involucrados directamente en la fabricación del producto o la prestación del servicio” (1994. pág. 175) Se insistió en esta cuestión en la carta enviada a las empresas y dentro del cuestionario, a fin de asegurar que el director de Recursos Humanos tenía en mente al responder el perfil apropiado del trabajador que definía a su empresa, independientemente de una mano de obra contingente o secundaria.

El proceso de elaboración de las preguntas del cuestionario se vio favorecido con el análisis del trabajo empírico que Lepak y Snell publicaron en el Journal of Management (2002), el cual incluía las escalas de medida utilizadas por los autores. Los constructos “Valor” y “Especificidad” de los conocimientos y destrezas de los individuos (Capital Humano) se midieron a partir de una escala Likert de 7 puntos, mientras que las cuestiones relativas a las prácticas de gestión de recursos humanos planteadas por los autores se midieron a través de una escala de frecuencia de 7 puntos.

Las preguntas que definieron las capacidades organizativas “Flexibilidad” e “Innovación” se derivaron de la literatura estratégica. Así, se utilizaron las escalas descritas por Dess *et al.* (1995), Dyer y Shafer, (1999) y Keidel, (1999) para medir la contribución de los individuos a la flexibilidad organizativa y las preguntas de Amabile *et al.*, (1996) para la innovación. En ambos casos se utilizaron escalas Likert de 7 puntos. En el Anexo se recogen las preguntas empleadas en estos casos.

Una vez recibidos los cuestionarios definitivos se realizó un análisis de fiabilidad y un análisis factorial exploratorio por el método de componentes principales y rotación varimax que fue sa-

tisfactorio para cada una de las capacidades organizativas y los constructos “Valor” y “Especificidad”. El hecho de que la escala para medir la capacidad de flexibilidad fuera adaptada de tres autores no supuso problemas de fiabilidad ni de validez, como puede observarse (tablas 3 y 4).

**Tabla 3.-** Fiabilidad y validez de las escalas sobre capacidades organizativas

Constructo	Nº ítems	Alfa Cronbach	Cargas factoriales KMO: 0.792. Sig. Barlett: 0,000
Flexibilidad	5	0.710	Flex a 0.671 Flex b 0.909 Flex c 0.763 Flex d 0.720
Innovación	4	0.848	Inno a 0.747 Inno b 0.893 Inno c 0.915 Inno d 0.739 Inno e 0.684

**Tabla 4.-** Fiabilidad y validez de las escalas sobre capital humano

Constructo	Nº ítems	Alfa Cronbach	Cargas factoriales KMO: 0.808. Sig. Barlett: 0,000
Valor del capital humano	12	0.880	VE a 0.765 VE b 0.418 VE c 0.707 VE d 0.683 VE e 0.680 VE f 0.568 VE g 0.794 VE h 0.785 VE i 0.624 VE j 0.788 VE k 0.777 VE l 0.767 VE m 0.004*
Especificidad del capital humano	11	0.819	VE n 0.453 VE o 0.795 VE p 0.730 VE q 0.552 VE r 0.676 VE s 0.709 VE t 0.733 VE u 0.647 VE v 0.551 VE w 0.581 VE x 0.701
*Ítem eliminado.			

En relación con las medidas de prácticas de Gestión de Recursos Humanos, se respetó la estructura original del mismo propuesta por Lepak y Snell (2002) que medía cinco bloques de prácticas de gestión de recursos humanos: Diseño del trabajo; procesos de reclutamiento y selección;

formación y desarrollo; evaluación del rendimiento y procesos de compensación. Se seleccionaron los ítems correspondientes a los modelos de empleo “Commitment” y “Productivity Based”, al estar asociados teóricamente con un capital humano de alto valor y alta/baja especificidad. Se realizó un análisis factorial exploratorio por el método de componentes principales (rotación varimax) de cada uno de estos bloques, lo que se recoge en la tabla 5.

De la escala original de diseño del trabajo, se eliminaron los ítems concernientes a la delegación de responsabilidades (empowerment) y la rotación de puestos de trabajo (ítems DTb y DTf del cuestionario) al ser preguntas que estaban citadas explícitamente en la medida de la capacidad de flexibilidad, previamente validada. Así resultaron dos factores de prácticas de diseño del trabajo que tenían que ver con el trabajo en torno a grupos (Factor 1) y el uso de rutinas y protocolos en el puesto de trabajo (Factor 2).

En relación con la escala de selección de personal, el análisis de fiabilidad recomendó la no inclusión del ítem SELb, relacionado con la selección de individuos con un rendimiento inmediato en la empresa. Una vez eliminado, la escala de procesos de selección fue unidimensional (Factor 3)

Los ítems relacionados con formación y desarrollo, así como con la evaluación del rendimiento presentaron niveles de fiabilidad y validez adecuados. Como era de esperar, los cuatro indicadores de prácticas de desarrollo (carrera interna, socialización, mentoring y habilidades interpersonales, Factor 4) formaron un factor diferenciado a los tres ítems de formación (específica, general y de rutinas organizativas, Factor 5). Asimismo, los ítems relativos a evaluación del rendimiento constituyeron un sexto factor unidimensional, con una fiabilidad alta ( $\alpha=0.87$ ).

Finalmente, de la escala de compensación de Lepak y Snell (2002) se seleccionaron los ítems que recogían el uso de incentivos y que, tras el preceptivo análisis de fiabilidad y validez, conformaron una única dimensión (Factor 7).

Como variable de control se utilizó el tamaño de la organización, medido a través del número de empleados de cada empresa (Lepak y Snell, 2002), un dato que fue extraído de la base de datos DUNS.

**Tabla 5.-** Fiabilidad y validez de las escalas sobre prácticas de gestión de recursos humanos

Constructo	Cargas factoriales	
<b>DISEÑO DEL TRABAJO</b>	F1 ( $\alpha=0.778$ ) F2 ( $\alpha=0.695$ )	
Protocolos en el PT (DTa)	0.110	<u>0.815</u>
Particip. en decisiones PT (DTc)	<u>0.848</u>	0.209
Diseño grupal PT (DTd)	<u>0.836</u>	0.186
PT simples y bien definidos (DTe)	0.081	<u>0.686</u>
KMO: 0.618. Sig. Barlett: 0,01		
<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>	F3 ( $\alpha = 0.739$ )	
Basada en potencial del candidato (SELa)	<u>0,790</u>	
Basada en habilidad social (SELe)	<u>0,728</u>	
Proceso intenso de selección (SELd)	<u>0,693</u>	
Búsqueda de candidates con potencial (SELe)	<u>0,808</u>	
KMO: 0.728. Sig. Barlett: 0,00		
<b>FORMACIÓN Y DESARROLLO</b>	F4 ( $\alpha=0.758$ ) F5 ( $\alpha=0.701$ )	
Formación específica (FORMa)	-0,034	<u>0,645</u>
Formación general (FORMb)	-0,132	<u>0,693</u>
Formación sobre procedimientos (FORMc)	-0,034	<u>0,652</u>
Formación para trabajo en grupo (FORMd)	<u>0,711</u>	0,070
Opciones de carrera interna (FORMe)	<u>0,797</u>	-0,082
Mecanismos de tutorial en PT (FORMf)	<u>0,670</u>	0,161
Mecanismos de socialización (FORMg)	<u>0,719</u>	-0,131
KMO: 0.632. Sig. Barlett: 0,00		
<b>EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO</b>	F6 ( $\alpha = 0.870$ )	
Mide la productividad (EVAa)	<u>0,831</u>	
Ayuda a mejorar rendimiento (EVA b)	<u>0,857</u>	
Mide lo aprendido en PT (EVAc)	<u>0,857</u>	
Mide cumplimiento de normas (EVA d)	<u>0,756</u>	
Valora contribución a objetivos (EVA e)	<u>0,763</u>	
KMO: 0.831. Sig. Barlett: 0,00		
<b>COMPENSACIÓN</b>	F7 ( $\alpha = 0.774$ )	
Incentivos: participación en beneficios (REMa)	<u>0,824</u>	
Basada en rendimiento a c/p (REMb)	<u>0,823</u>	
Incentivo grupal (REMc)	<u>0,807</u>	
KMO: 0.730. Sig. Barlett: 0,00		

## RESULTADOS

Una vez validadas las escalas que miden las variables a considerar en este trabajo se procede al contraste de las hipótesis expuestas. En primer

lugar, se analizan las correlaciones entra cada una de las variables consideradas en este trabajo. Para ello, se procedió a centrar y tipificar las variables, siguiendo las recomendaciones de Venkatraman (1989). La tabla 6, muestra dichas co-

**Tabla 6.-** Correlaciones

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.- Innovación	1										
2.- Flexibilidad	0.430**	1									
3.- Valor CH	0.250*	0.358**	1								
4.- Especificidad CH	0.184	0,139	0.429**	1							
5.- Trabajo Grupos (F1)	0.397**	0.424**	0.491**	0.327**	1						
6.- Rutinas PT (F2)	0,193	-0.163	0.072	-0.023	0.000	1					
7.- Selección (F3)	0,255**	0.112	0.477**	0.434**	0.299*	0.151	1				
8.- Desarrollo (F4)	0.499**	0.146	0.400**	0.306**	0.443**	0.201	0.532**	1			
9.- Formación (F5)	-0.093	-0.011	-0.059	-0.061	-0.082	0.189	-0.072	0.000	1		
10.- Evaluación (F6)	0.477**	0.058	0.323**	0.388**	0.221	0.312**	0.501**	0.516**	0.098	1	
11.- Incentivos (F7)	0.295**	0.221	0.268*	0.115	0.414**	0.030	0.226	0.378**	0.054	0.111	1

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01. \* La correlación es significativa al nivel 0.05.

relaciones, observándose la ausencia de problemas de multicolinealidad de las capacidades, características del capital humano ni prácticas de Gestión de recursos Humanos entre sí. El análisis de correlaciones muestra que las variables más correladas con la innovación son el valor del capital humano, el diseño del trabajo en torno a grupos y las prácticas de selección, desarrollo, evaluación e incentivos retributivos. Por el contrario, sólo el valor del capital humano y los grupos de trabajo se correlacionaron de manera significativa con la capacidad de flexibilidad.

Nuestra primera hipótesis analiza los diferentes grados de capital humano, en términos de valor y especificidad, que muestran las empresas más innovadoras y flexibles, en comparación con aquellas organizaciones que menos desarrollan las citadas capacidades. A tal fin, dividimos la muestra en grupos de empresas con valores similares en ambas capacidades dentro de cada grupo, pero diferentes entre ellos. De esta manera se podría analizar y comparar el valor y especificidad dentro de cada grupo. Para la segmentación de la muestra, procedimos a realizar dos análisis cluster de K medias tomando como variable de clasificación la innovación y la flexibilidad en cada caso. Se obtuvieron dos grupos para la capacidad de innovación, como se deduce en la tabla 7a. Al estar las variables centradas, centroides positivos implicaban valores por encima de la media de la muestra y los nega-

tivos, valores por debajo de dicha media. Por tanto, se observa un grupo de empresas innovadoras por encima de la media de la muestra (cluster 1) y otro por debajo de la media (cluster 2).

**Tabla 7a.-** Análisis cluster y ANOVA (variable de clasificación: innovación)

	Nº casos	Puntuación Innovación (centroide)	F (sig)
Cluster 1	50	0.536	122,80 (0.00)
Cluster 2	23	-1.165	

Variable "Innovación" centrada.

Cuando el análisis cluster se repitió para la capacidad de flexibilidad, surgió un cluster de empresas con flexibilidad por encima de la media de la muestra (cluster 3) y otro con empresas con flexibilidad por debajo de la media de la muestra (cluster 4), al presentar centroides positivos y negativos, respectivamente (tabla 7b).

**Tabla 7b.-** Análisis cluster (variable de clasificación: flexibilidad)

	Nº casos	Puntuación Innovación (centroide)	F (sig)
Cluster 3	46	0.639	171,17 (0.00)
Cluster 4	27	-1.089	

Variable "Flexibilidad" centrada.

Mediante un análisis de varianza (ANOVA) se observó si existían a su vez diferencias significativas en términos de valor y especificidad del capital humano por el hecho de pertenecer a un cluster u otro. Se deduce de los resultados obtenidos que, efectivamente el valor del capital humano es una variable significativa para la innovación y la flexibilidad: los clusters de empresas más innovadoras y más flexibles, tienen a su vez un capital humano con conocimientos de mayor valor que los clusters de empresas menos innovadoras y menos flexibles, respectivamente, siendo la diferencia significativa.

Para el caso de la especificidad del capital humano, los resultados no fueron tan concluyentes. Las empresas más innovadoras sí tienen un capital humano de mayor especificidad que las menos innovadoras, pero dicha especificidad es similar entre las empresas más y menos flexibles. Los resultados expuestos en la tabla 8a ponen de manifiesto que las empresas con mayor capacidad innovadora presentan un capital humano de mayor valor y mayor especificidad que las empresas menos innovadoras, con lo que se respalda la hipótesis 1.1 en su totalidad. Sin embargo, en el caso de la flexibilidad, los datos recogidos en la tabla 8b muestran que las empresas con una mayor capacidad de flexibilidad presentan un capital humano de más alto valor, pero no existen diferencias significativas en términos de especificidad, situándose ésta en términos relativamente centrales para ambos grupos. De esta manera se obtuvo un apoyo parcial a la hipótesis 1.2.

A continuación, se procedió a analizar en qué medida las prácticas de gestión de recursos

humanos contribuían a generar y mantener el valor y la especificidad del capital humano, tal y como se planteaba en las hipótesis 2.1 y 2.2. Para ello, se procedió a realizar un análisis de regresión lineal múltiple jerárquico, tomando cada dimensión del capital humano como variable dependiente y controlando primero el efecto del tamaño de la empresa, medido a través del número de empleados, añadiendo después las prácticas de gestión de recursos humanos como variables independientes. No se observaron problemas de multicolinealidad, ni de autocorrelación, ni tampoco de heterocedasticidad.

Como se observa de los análisis efectuados en las tablas 9a y 9b, el diseño del puesto de trabajo en torno a grupos y las prácticas de selección inciden positivamente en el valor del capital humano, soportándose parcialmente la hipótesis 2.1. Las mismas prácticas de gestión de recursos humanos, junto a la evaluación del individuo mejoran significativamente la especificidad del capital humano. De nuevo, la hipótesis 2.2 tuvo un apoyo parcial, aunque la contribución de los grupos de trabajo a la especificidad fue significativa y positiva, en vez de negativa como se esperaba.

No obstante, no es suficiente analizar las características de los individuos para desarrollar las capacidades organizativas. Como se señaló en el planteamiento teórico inicial, conviene saber si existe además una relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos que aplican las organizaciones y ambas capacidades organizativas. Para ello se realizó una regresión logística binaria, por el método jerárquico. Las variables dependientes fueron las capacidades “innovación”

**Tabla 8a.-** Análisis ANOVA del valor y la especificidad del capital humano (innovación)

	Nº casos	Puntuación Valor CH	F (sig)	Puntuación Especificidad CH	F (sig)
Cluster 1 (más innovador)	50	0.157	5,437	0.171	5,245
Cluster 2	23	-0.407	(0.023)	-0.392	(0.025)
Variables “Valor CH” y “Especificidad CH” centradas.					

**Tabla 8b.-** Análisis ANOVA del valor y la especificidad del capital humano (flexibilidad)

	Nº casos	Puntuación Valor CH	F (sig)	Puntuación Especificidad CH	F (sig)
Cluster 3 (más flexibilidad)	46	0.172	4,989	0.042	0.285
Cluster 4	27	-0.349	(0.029)	-0.088	(0.595)
Variables “Valor CH” y “Especificidad CH” centradas.					

y “flexibilidad”, medidas como variables dicotómicas como resultado del análisis cluster previamente efectuado (tablas 7a y 7b). Dichas variables tomaban valor 1 para los casos de capacidad innovadora y de flexibilidad por encima de la media de la muestra y valor 0 en caso contrario. El resto de variables independientes se consideraron continuas y se fueron incorporando al análisis de regresión: primero la variable de control (tamaño) y a continuación las dimensiones del capital humano y los factores obtenidos de prácticas de gestión de recursos humanos.

**Tabla 9a.-** Resultados significativos regresión para la variable dependiente VALOR DEL CAPITAL HUMANO

Variabes	Modelo 1	Modelo 2
Tamaño (n° de empleados)	0.043	0.074
Trabajo Grupos (F1)		0.345**
Rutinas PT (F2)		-0,020
Selección (F3)		0,411**
Desarrollo (F4)		-0,044
Formación (F5)		0,004
Evaluación (F6)		0.042
Incentivos (F7)		0.063
F	0,125	5,028**
R <sup>2</sup> corregido	0.02	0.322

+p < 0.1; \*p<0.05; \*\*p<0.01.

**Tabla 9b.-** Resultados significativos regresión para la variable dependiente ESPECIFICIDAD DEL CAPITAL HUMANO

Variabes	Modelo 1	Modelo 2
Tamaño (n° de empleados)	0.144	0.049
Trabajo Grupos (F1)		0,226*
Rutinas PT (F2)		-0,154
Selección (F3)		0,274*
Desarrollo (F4)		0,071
Formación (F5)		0,109
Evaluación (F6)		0,298*
Incentivos (F7)		0,037
F	1.427	2,832**
R <sup>2</sup> corregido	0.006	0.195

+p < 0.1; \*p<0.05; \*\*p<0.01.

En el caso de la variable dependiente innovación, se introdujo la variable de control, las dimensiones del capital humano y las prácticas de Gestión de Recursos Humanos recogidas en la hipótesis 3.1, como posibles predictores. El modelo global presentó un R<sup>2</sup> de Nagelkerke de 0,365. El tamaño de la empresa tuvo un impacto significativo y positivo, mientras que la variable con un impacto más significativo en la innovación fueron las políticas de diseño del trabajo en

torno a grupos. En un segundo lugar, también fue significativa la contribución de las políticas de evaluación del desempeño a la innovación. Finalmente, a un nivel de confianza del 90%, las políticas de desarrollo (gestión de carreras, mentoring, socialización...) contribuyeron de manera positiva a la capacidad de innovación. En consecuencia, la hipótesis 3.1, que vinculaba positivamente a las prácticas de gestión de recursos humanos con la capacidad innovadora, se contrastó parcialmente. Asimismo se confirmó la hipótesis 1.1, al tener el valor y la especificidad del capital humano un impacto significativo en la capacidad de innovación.

**Tabla 10a.-** Resultados significativos regresión logística binomial para la variable dependiente INNOVACIÓN

Variabes	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Tamaño (n° de empleados)	0.420+	0,318+	0.281+
Valor Capital Humano		0,681*	0,541*
Especificidad Cap. Humano		0,451+	0,308+
Trabajo Grupos (F1)			0.770**
Selección (F3)			-0.236
Desarrollo (F4)			0.414+
Formación (F5)			-0.035
Evaluación (F6)			0.683*
Incentivos (F7)			0.100
Constante	0,172	0.294	0.227
Chi-cuadrado	2,107	10,897*	20,617*
Grados de libertad	1	3	9
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,041	0,207	0,365
% Clasificado correcto	67,6	69,1	77,9

+p < 0.1; \*p<0.05; \*\*p<0.01.

El mismo procedimiento se utilizó para contrastar las hipótesis que vinculaban la capacidad de flexibilidad organizativa y las prácticas de gestión de recursos humanos. La tabla 10b recoge las variables en el proceso de regresión logística binomial jerárquico. En este caso, el tamaño no tuvo ningún efecto en la flexibilidad y la única práctica que contribuía de manera significativa fue el diseño del trabajo en torno a grupos, obtuyéndose con el modelo global un R<sup>2</sup> de Nagelkerke de 0,149. Se obtuvo un apoyo más limitado para la hipótesis 3.2., ya que sólo una de las tres prácticas propuestas se vinculó positivamente a la flexibilidad: el trabajo en torno a grupos. Si bien el uso de rutinas y estándares se relacionó negativamente con la capacidad de flexibilidad, tal y como postulaba la hipótesis 3.2.a, dicha relación no fue significativa. Además, el valor del capital humano contribuye sig-

nificativamente a la capacidad de flexibilidad, aunque no la especificidad, resultado que vino a confirmar los obtenidos con el análisis de varianza en la hipótesis 1.2.

**Tabla 10b.-** Resultados significativos regresión logística binomial para la variable dependiente FLEXIBILIDAD

Variabes	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Tamaño (n° de empleados)	0,292	0,263	0,245
Valor Capital Humano		0,465+	0,398+
Especificidad Cap. Humano		-0,179	-0,202
Trabajo Grupos (F1)			0,420+
Rutinas PT (F2)			-0,303
Selección (F3)			0,150
Constante	0,105	0,125	0,142
Chi-cuadrado	1,897	4,868	8,861*
Grados de libertad	1	3	6
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,037	0,094	0,149
% Clasificado correcto	65,2	66,7	69,3

+p < 0.1; \*p < 0.05; \*\*p < 0.01.

## DISCUSIÓN, LIMITACIONES Y PROPUESTAS DE PROFUNDIZACIÓN FUTURA

El presente trabajo ha evaluado el grado en que las capacidades organizativas de “Innovación” y “Flexibilidad” se relacionan con el valor y la especificidad de los conocimientos y destrezas de los trabajadores centrales de la empresa (Capital Humano) y con las prácticas de gestión de recursos humanos que se aplican en las organizaciones. Una serie de hipótesis fueron planteadas, a nivel teórico, relacionando dichos conceptos en base a los postulados de la Teoría de Recursos y Capacidades que resalta la contribución a la ventaja competitiva de la empresa de las capacidades organizativas, un capital humano valioso y específico y de los procesos de gestión orientados al logro de capacidades distintivas. Dichas hipótesis se contrastaron a través de los datos extraídos de dos cuestionarios a 74 empresas pertenecientes al sector de industria manufacturera

Para comprobar la relación con el capital humano se hizo una comparación entre empresas con mayor y menor nivel de capacidades organizativas. Como se propuso en las hipótesis propuestas, las organizaciones más innovadoras son aquellas que presentan un capital humano de más alto valor y más alta especificidad. Este resultado es consistente con los postulados de la

Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991; Collis y Montgomery, 1995) y con su aplicación a la gestión de recursos humanos hecha por Barney y Wright (1998) y Wright *et al.*, (1994) entre otros. De ello podría derivarse que las empresas con individuos con conocimientos más valiosos y específicos tienen más habilidad para desarrollar nuevas iniciativas e ideas, como sugirieron Amar (2002) y James (2002).

Sin embargo, la especificidad del capital humano fue muy similar entre las empresas con mayor y menor capacidad de flexibilidad, no pudiéndose contrastar la hipótesis de que un capital humano de menor especificidad otorga flexibilidad a la empresa (Golhar y Deshpande, 1993; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988). No obstante, el valor del capital humano sí contribuye positivamente a dicha capacidad, como estaba previsto.

El análisis de las características del capital humano realizado permite extraer conclusiones particulares. El valor del capital humano favorece a las dos capacidades organizativas contempladas en este trabajo, mientras que la especificidad no. Pensamos que este resultado pone de manifiesto que, entre los requisitos de valor y especificidad del capital humano argumentados por Lepak y Snell (1999), el primero parece tener una primacía sobre el segundo. Además, al estar los resultados basados en los trabajadores centrales de una organización, ambas dimensiones del capital humano deberían estar presentes en este tipo de trabajadores.

Por otro lado, la teoría argumenta que ciertas orientaciones de las prácticas de selección, formación y desarrollo, evaluación, compensación y diseño de puestos de trabajo podrían favorecer el mantenimiento y desarrollo del capital humano de la empresa (Lepak y Snell, 1999; 2002). El análisis de datos de nuestra muestra confirmó este planteamiento para el caso de los procesos de selección, evaluación del rendimiento y diseño grupal de puestos de trabajo. Ésta última práctica de gestión incrementa la especificidad del capital humano en vez de disminuirlo, al hacer común un conocimiento único o privativo. La razón de esta relación puede estar en la propia naturaleza de los grupos, donde es posible que los conocimientos y destrezas se desarrollen internamente, en vez de compartirse y diseminarse y por tanto

se aumente el grado de especificidad del capital humano de la organización.

Además del capital humano, las prácticas de gestión de recursos humanos también contribuyen al desarrollo de las capacidades analizadas. En el caso de la innovación, se comprobó que ésta capacidad se incrementaba con las políticas de desarrollo, de evaluación del rendimiento y de trabajo en equipo. Además era preciso controlar el tamaño de las empresas, ya que las organizaciones con mayor número de trabajadores eran en sí mismas más innovadoras. El resto de las prácticas no tuvo un impacto significativo en la innovación. Llama la atención el caso de los incentivos aunque ya en 1989 Jackson *et al.*, obtuvieron resultados contradictorios al comprobar la eficacia de los incentivos en la innovación. Además, hay autores que argumentan la conveniencia de incorporar elementos de compensación no monetarios en vez de incentivos, como reconocimientos públicos en la empresa o premios simbólicos, debido a su capacidad para la motivación intrínseca o incluso premiar comportamientos innovadores (Amabile, 1998; Beatty y Zajac, 1994; Barczak y Wilemon, 2003).

Para la capacidad de flexibilidad, la única práctica de gestión de recursos humanos con impacto significativo fue el diseño del trabajo en torno a grupos. La proliferación de rutinas y estándares en los puestos se correlaciona negativamente con la capacidad de flexibilidad, en línea con lo que indicaron Lado y Wilson, (1994); Teece *et al.*, (1997) o Wright y Snell (1998), entre otros, pero no lo hace de manera significativa. Una lectura de estos resultados pone de manifiesto que los esfuerzos en estandarización y homogeneización de los procesos en el puesto de trabajo están cercanos a limitar la capacidad de flexibilidad.

En resumen, la contribución de las prácticas de gestión a las capacidades presenta diversos niveles. Por un lado, se observa un grupo de prácticas de gestión de recursos humanos que favorecen a la vez el capital humano de la empresa y las capacidades organizativas: sería el caso del trabajo en grupos o de la evaluación del rendimiento. Por otro lado, la selección de personal favorece el valor y la especificidad del capital humano, dimensiones relacionadas con las capacidades de innovación y de flexibilidad. Fi-

nalmente, las políticas de desarrollo de personal inciden positivamente en la capacidad de innovación, independientemente de cual sea el capital humano de la empresa.

Una limitación de este trabajo es el hecho de centrar el análisis en un único tipo de empleado dentro de las empresas: aquél que trabaja a tiempo completo en la actividad central de la misma. Una verificación de las hipótesis con diversos subgrupos de individuos (directivos, personal auxiliar...) quizás nos hubiera permitido comprobar la contribución de un capital humano menos valioso a las capacidades organizativas. Por otro lado, el estudio de un único sector de actividad dificulta la generalización de los resultados a otros sectores, mientras que el tamaño muestral no nos permite aplicar métodos más robustos de contrastación empírica. Asimismo, el carácter estático del trabajo (muestra transversal) nos impide analizar la evolución temporal de dichas capacidades organizativas y si la aparición de nuevos procedimientos o prácticas de gestión de recursos humanos inciden en las mismas. Estas limitaciones podrían resolverse adoptando datos de serie temporal o incluso una metodología cualitativa de investigación. Finalmente, la validación de la escala de prácticas de gestión de recursos humanos impidió contrastar la contribución de los modelos de empleo teóricos propuestos por Lepak y Snell (1999; 2002) a las dimensiones del capital humano.

En conclusión, el valor y la especificidad del capital humano de la empresa, así como ciertas prácticas de gestión de recursos humanos que se aplican, inciden en la capacidad de innovación y de flexibilidad organizativas. De esta manera, la gestión de unos recursos humanos valiosos y específicos contribuye a la competitividad de la empresa, a través del desarrollo de organizaciones ágiles, que se adaptan a las condiciones cambiantes de la demanda y son capaces de dar una respuesta novedosa que otras empresas competidoras no pueden copiar con facilidad. Los resultados de este trabajo permiten considerar que el departamento de Recursos Humanos contribuye a la competitividad de la empresa en la medida en que diseña unas prácticas de gestión de recursos humanos que, aplicadas a unos individuos de un determinado perfil, potencian las capacidades de flexibilidad e innovación.

## ANEXO: CUESTIONARIO

### 1. Flexibilidad de diseño

Quisiéramos valorar en este apartado la facilidad que tiene su empresa para cambiar o adaptar sus estructuras internas con rapidez y sin un excesivo coste y esfuerzo:

	Muy en desacuerdo						Muy de acuerdo
a. La organización define sus puestos de trabajo de la manera más amplia posible	1	2	3	4	5	6	7
b. Existe gran facilidad para modificar los recursos físicos de la organización	1	2	3	4	5	6	7
c. Existe gran facilidad para desplazar a los recursos humanos de la organización	1	2	3	4	5	6	7
d. Existe una alta descentralización en la toma de decisiones	1	2	3	4	5	6	7
e. Las funciones no importantes se externalizan de la empresa	1	2	3	4	5	6	7

### 2. Innovación

Las siguientes preguntas pretenden ver si su empresa tiene facilidad para rediseñar y modificar sus actividades, de tal manera que se produzcan mejoras en calidad, coste, servicio y rapidez organizativa:

	Muy en desacuerdo						Muy de acuerdo
a. Su organización reconoce y premia la creatividad de los trabajadores	1	2	3	4	5	6	7
b. Su organización tiene mecanismos para desarrollar nuevas iniciativas e ideas	1	2	3	4	5	6	7
c. La diversidad de ideas y perfiles dentro de los grupos de trabajo es elevada	1	2	3	4	5	6	7
d. La información es de fácil acceso en su empresa	1	2	3	4	5	6	7

Las características de los trabajadores centrales, así como el valor añadido por ellos a la organización pueden ser la causa del éxito organizativo. Por favor, responda a las siguientes preguntas seleccionando la opción correcta, de entre la siguiente escala:

	Muy en desacuerdo						Muy de acuerdo
a. Sus destrezas contribuyen al desarrollo de nuevas oportunidades de mercado, producto o servicio	1	2	3	4	5	6	7
b. Estos trabajadores nos permiten producir a un menor coste	1	2	3	4	5	6	7
c. Sus destrezas afectan positiva y directamente a la satisfacción del cliente	1	2	3	4	5	6	7
d. Son un activo esencial en la organización	1	2	3	4	5	6	7
e. Sus conocimientos y habilidades son fundamentales para la innovación en la empresa	1	2	3	4	5	6	7
f. El coste de mantenimiento y desarrollo de estos trabajadores es menor que los beneficios que proporcionan a la empresa	1	2	3	4	5	6	7
g. Gracias a ellos, la empresa es capaz de proporcionar un servicio excelente a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
h. Favorecen el desarrollo de productos y servicios que se pueden considerar como los mejores del sector	1	2	3	4	5	6	7
i. Estos trabajadores colaboran en la formulación e implantación de estrategias eficientes en la empresa	1	2	3	4	5	6	7
j. Sus destrezas y habilidades permiten una mejor respuesta a las nuevas demandas de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
k. Son trabajadores esenciales para la mejora de los procesos productivos	1	2	3	4	5	6	7
l. Contribuyen al mantenimiento de la alta calidad de los productos/servicios	1	2	3	4	5	6	7
m. Tienen mayor productividad que los trabajadores a tiempo parcial	1	2	3	4	5	6	7
n. Desarrollan sus conocimientos y habilidades gracias a la experiencia adquirida en el puesto	1	2	3	4	5	6	7
o. Nuestros competidores no poseen sus conocimientos y destrezas	1	2	3	4	5	6	7
p. Estos trabajadores poseen un elenco de conocimientos que puede considerarse el mejor del sector	1	2	3	4	5	6	7
q. Sus destrezas son únicas y no las poseen los trabajadores a tiempo parcial u otro tipo de trabajadores de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
r. Nuestros competidores no pueden adquirir el conocimiento o destrezas de nuestros trabajadores a tiempo completo acudiendo al mercado	1	2	3	4	5	6	7
s. Sus destrezas son fruto del desarrollo interno en la empresa	1	2	3	4	5	6	7
t. Las características de estos trabajadores no pueden ser duplicados o imitados por nuestros competidores	1	2	3	4	5	6	7
u. Poseen habilidades y destrezas que se han adaptado a las necesidades particulares de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
v. Son difíciles de sustituir por otros recursos en la empresa obteniendo los mismos beneficios	1	2	3	4	5	6	7
w. El conocimiento y habilidades de estos trabajadores es lo que nos distingue de nuestros competidores	1	2	3	4	5	6	7
x. Poseen características que son muy difíciles de reemplazar	1	2	3	4	5	6	7

Los ítems "a" - "m" miden el constructo "Valor" para los trabajadores centrales.

Las preguntas "n" - "x" miden el constructo "Especificidad" para los trabajadores centrales

**Diseño del trabajo**

	Casi nunca						Casi siempre
a. Existen numerosas reglas, protocolos y normas que especifican las tareas a realizar en cada puesto	1	2	3	4	5	6	7
b. Se favorece la delegación de responsabilidades en la toma de decisiones (Empowerment)	1	2	3	4	5	6	7
c. Los trabajadores participan en la toma de decisiones de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
d. Los puestos de trabajo se diseñan en torno a grupos y redes con otros empleados que interactúan entre sí	1	2	3	4	5	6	7
e. Los puestos de trabajo son simples y están bien definidos	1	2	3	4	5	6	7
f. Existen programas de rotaciones de puestos para los trabajadores	1	2	3	4	5	6	7

**Procedimientos de reclutamiento/selección**

	Casi nunca						Casi siempre
a. La selección está basada en el potencial de los trabajadores (habilidades cognitivas, aptitudes, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
b. La selección se centra en las habilidades del trabajador que le permiten rendir inmediatamente	1	2	3	4	5	6	7
c. La selección está basada en la habilidad del individuo para colaborar y trabajar en equipo	1	2	3	4	5	6	7
d. El proceso de selección es intenso (numerosas entrevistas, pruebas, diferentes fuentes de reclutamiento...)	1	2	3	4	5	6	7
e. La selección busca trabajadores con un alto potencial para el aprendizaje	1	2	3	4	5	6	7

**Actividades de formación y desarrollo**

	Casi nunca						Casi siempre
a. La formación en la empresa tiene por objetivo desarrollar habilidades o destrezas a aplicar única y específicamente en la empresa	1	2	3	4	5	6	7
b. La formación en la empresa es general (se explican solo los procedimientos de funcionamiento de la empresa)	1	2	3	4	5	6	7
c. El objetivo de la formación es el cumplimiento de las normas, estándares y reglas establecidas en la empresa	1	2	3	4	5	6	7
d. Se ofrece formación para adquirir habilidades interpersonales para el trabajo en equipo	1	2	3	4	5	6	7
e. Existen opciones de hacer carrera interna en la empresa	1	2	3	4	5	6	7
f. Los nuevos trabajadores actúan guiados por un tutor o mentor en el desarrollo de sus tareas	1	2	3	4	5	6	7
g. Existen mecanismos para la socialización del trabajador que se acaba de incorporar a la empresa	1	2	3	4	5	6	7

**Evaluación del rendimiento**

	Casi nunca						Casi siempre
a. La evaluación mide la productividad y eficiencia del individuo	1	2	3	4	5	6	7
b. La evaluación se considera una ayuda para que el individuo mejore su rendimiento	1	2	3	4	5	6	7
c. La evaluación mide lo que el individuo ha aprendido en su puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
d. La evaluación valora si el individuo ha cumplido las normas, reglas y estándares de producción prefijados	1	2	3	4	5	6	7
e. La evaluación valora la contribución del individuo a los objetivos estratégicos de la empresa	1	2	3	4	5	6	7

**Procedimientos de remuneración/compensación**

	Casi nunca						Casi siempre
a. Se diseñan incentivos como cierto nivel de participación en los beneficios de la empresa (Profit Sharing)	1	2	3	4	5	6	7
b. La remuneración se basa en el rendimiento a corto plazo del individuo	1	2	3	4	5	6	7
c. La remuneración tiene un componente de incentivo grupal	1	2	3	4	5	6	7

## NOTAS

1. Trabajo financiado por el Proyecto *Efectos de las capacidades, las nuevas formas organizativas y la arquitectura de los recursos humanos en la innovación de productos y procesos* (SEC2003-07741).  
Una primera versión de este trabajo fue presentado en el *IV Congreso Internacional del European Academy of Management (EURAM)*, celebrado en la Universidad de St. Andrews (Reino Unido) en mayo de 2004.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMABILE, T. (1998): "How to Kill Creativity", *Harvard Business Review*, vol. 76, pp. 76-87.
- AMABILE, T.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. (1996): "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 1154-1184.
- AMAR, A.D. (2002): *Managing Knowledge Workers: Unleashing Innovation and Productivity*. Westport, CT: Quorum.
- AMIT, R.; BELCOURT, M. (1999): "Human Resource Management Processes: A Value-Creating Source of Competitive Advantage", *European Management Journal*, vol. 17, núm. 2, pp. 174-181.
- ANSOFF, H. (1965): *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- ARTHUR, J.B. (1994): "Effects of Human Resources Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, vol. 37, núm. 3, pp. 670-687
- ATKINSON, J. (1984): "Manpower Strategies for Flexible Organizations", *Personnel Management*, (August), pp. 28-31.
- ATCHISON, T. (1991): "The Employment Relationship: Un-tied or Re-tied", *Academy of Management Executive*, vol. 5, pp. 52-62.
- BALKIN, D.; MONTEMAYOR, E. (2000): "Explaining Team-Based Pay: A Contingency Perspective Based on the Organizational Life Cycle, Team Design and Organizational Learning Literatures", *Human Resource Management Review*, vol. 10, núm. 3, pp. 249-269.
- BALOGUN, J.; JOHNSON, G. (2004): "Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking", *Academy of Management Journal*, vol. 47, núm. 4, pp. 523-549.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firms Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- BARNEY, J.B.; WRIGHT, P.M. (1998): "On Becoming a Strategic Player: the Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, vol. 37, núm. 1, pp. 31-46.
- BARKEMA, H.; BAUM, J.; MANNIX, E. (2002): "Management Challenges in a New Time", *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm. 5, pp. 916-930.
- BARTON, H.; DELBRIDGE, R. (2001): "Development in the Learning Factory: Training Human Capital", *Journal of European Industrial Training*, vol. 25, pp. 465-472.
- BARZAK, G.; WILEMON, D. (2003): "Team Members Experiences in New Product Development, Views from the Trenches", *R & D Management*, vol. 33, pp. 463-479
- BAYO MORIONES, A.; HUERTA ARRIBAS, E. (2002): "Organizational Incentive Plans in Spanish Manufacturing Industry", *Personnel Review*, vol. 31, núm. 2, pp. 128-142.
- BEATTY, R.W.; SCHNEIER, C.E. (1997): "New HR Roles to Impact Organizational Performance: From Partners to Players", *Human Resource Management*, vol. 36, pp. 29-50.
- BEATTY, R.; ZAJAC, E. (1994): "Managerial Incentives, Monitoring and Risk Bearing: A Study of Executive Compensation, Ownership and Board Structure in Initial Public Offerings", *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, pp. 313-335.
- BOXALL, P. (1996): "The Strategic HRM Debate and the Resource Based View of the Firm", *Human Resource Management Journal*, vol. 6, pp. 59-75.
- BREWSTER, C.; DOWLING, P.; GROBLER, P.; HOLLAND, P.; WÄRNICH, S. (2000): *Contemporary Issues in Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Cape Tow: Oxford University Press.
- BUYENS, D.; DE VOS, A. (2001): "Perceptions of the Value of HRM", *Human Resource Management Journal*, vol. 11, núm. 3, pp. 70-89.
- CAMISÓN, C.; LAPIEDADRA, R.; SEGARRA, M.; BORONAT, M. (2004): "A Meta-Analysis of Innovation and Organizational Size", *Organization Studies*, 25, pp. 331-361.
- CAPELLI, P.; CROCKER-HEFTER, A. (1996): "Distinctive Human Resources are Firms' Core Competencies", *Organizational Dynamics*, vol. 24, núm. 3, pp. 7-21.
- CARMONA, E.; CÉSPEDES, J.; JEREZ, P. (2000): "El papel de los recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas: una evidencia empírica", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, núm. 2, pp. 117-130.
- CHILD, J.; MCGRATH, R. (2001): "Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information In-

- tensive Economy”, *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 6, pp. 1135-1148.
- COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. (1995): “Competing on Resources: Strategy in the 1990s”, *Harvard Business Review*, pp. 118-128.
- CONNER, K.; PRAHALAD, C. (1996): “A Resource Based Theory of the Firm: Knowledge vs. Opportunism”, *Organization Science*, 7, pp. 477-501
- CORDERY, J.; SEVASTOS, P.; MUELLER, W.; PARKER, S. (1993): “Correlates of Employee Attitudes toward Functional Flexibility”, *Human Relations*, 46, pp. 705-723.
- COSTA, P.; MCCRAE, R. (1992): *Neo PI-R Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- CYCYOTA; HARRISON (2002): “Enhancing Survey Response Rates at the Executive Level”, *Journal of Management*, vol. 28, núm. 2, pp. 151-176.
- DAMANPOUR; F. (1991): “Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effect of Determinants and Moderators”, *Academy of Management Journal*, vol. 34, núm. 3, pp. 555-590.
- DELERY, R.; DOTY, H. (1996): “Modes of Theorizing in Strategic Human Resources Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions”, *Academy of Management Journal*, vol. 38, núm. 4, pp. 802-835
- DESS, G.; RASHEED, A.; MCLAUGHLIN, K.; PRIEM, R. (1995): “The New Corporate Architecture”, *Academy of Management Executive*, vol. 9, núm. 3, pp. 7-20.
- DYER, L.; SHAFER, R. (1999): “From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons from Research in Organizational Agility”, *Research in Personnel and Human Resource Management*, núm. 4, supl., pp. 145-174.
- ESCORSA, P.; VALLS, J. (2000): *Tecnología e Innovación en la Empresa: Dirección y Gestión*. Barcelona: UPC.
- FERNÁNDEZ, E.; FERNÁNDEZ, Z. (1988): *Manual de dirección estratégica de la tecnología. La producción como ventaja competitiva*. Madrid: Ariel Economía.
- FRADETTE, M.; MICHAUD, S. (1998): *The Power of Corporate Kinetic*. New York: Simon and Schuster.
- FOX, R.; CRASK, M.; KIM, J. (1988): “Mail Survey Response Rate: A Meta Analysis of Selected Techniques for Inducing Response”, *Public Opinion Quarterly*, vol. 52, núm. 1, pp. 467-491.
- GARCÍA CESTONA, M.; ORTÍN ÁNGEL, P. (2002): “La importancia de los recursos humanos en los cambios organizativos”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 12, pp. 355-372.
- GOLDMAN S.; NAGEL, R.; PREISS, K. (1995): *Agile Competitors and Virtual Organizations*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- GOLHAR, D.; DESHPANDE, S. (1993): “An Empirical Investigation of HRM Practices in JIT Firms”, *Production and Inventory Management Journal*, vol. 34, núm. 4, pp. 28-32.
- GREENE, W.H. (1999): *Análisis econométrico*. Madrid: Prentice Hall.
- GUPTA, A.; SINGHAL, A. (1993): “Managing Human Resources for Innovation and Creativity”, *Research Technology Management*, vol. 36, núm. 3, pp. 41-48.
- HAMEL, G. (1994): “The Concept of Core Competence”, en G. Hamel y A. Heene [ed.]: *Competence Based Competition*. New York: Wiley.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. (1993): *Reengineering the Corporation: A Manifest for Business Revolution*. New York: Harper Collins.
- HENDERSON, R.; CLARK, K. (1990): “Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, núm. 1, pp. 9-30.
- HENDERSON, R.; COCKBURN, I. (1994): “Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 63-84.
- HITT, M.; HOSKISSON, R.; JOHNSON, R.; MOESEL, D. (1996): “The Market for Corporate Control and Firm Innovation”, *Academy of Management Journal*, vol. 5, pp. 1084-1119.
- HUANG, H.; CULLEN, J. (2001): “Labour Flexibility and Related HRM Practices: A Study of Large Taiwanese Manufacturers”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 18, núm. 1, pp. 33-39.
- HUSELID, M.A. (1995): “The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 635-672.
- ICHNIEWSKI, C.; SHAW, K.; PENNUSHY, J. (1997): “The Effects of HRM Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines”, *The American Economic Review*, vol. 87, núm. 3, pp. 291-313.
- JACKSON, S. (1992): “Team Composition in Organizational Settings: Issues in Managing and Increasing Diverse Force Group”, en S. Worchel, W. Wood y J. Simpson [ed.]: *Group Processes and Productivity*, pp. 138-173. Newbury Park: Sage.
- JACKSON, S.; SCHULER, R.; RIVERO, J. (1989): “Organizational Characteristics as Predictor of Personnel Practices”, *Personnel Psychology*, vol. 42, núm. 4, pp. 727-786.
- JAMES, W. (2002): “Best HR Practices for Today’s Innovation Management”, *Research Technology Management*, vol. 45, núm. 1, pp. 57-60
- KANTER, R. (1984): *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. New York: Touchstone, Simon y Schuster.

- KEIDEL, R. (1990): "Triangular Design: A New Organizational Geometry", *Academy of Management Executive*, vol. 4, pp. 21-37.
- LADO, A.; WILSON, M. (1994): "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 19, pp. 699-727.
- LAURSEN, K. (2003): "The Importance of Sectorial Differences in the Application of Complementary HRM Practices for Innovation Performance", *International Journal of the Economic Business*, vol. 9, núm. 1, pp. 139-166.
- LAURSEN, K.; FOSS, N. (2003): "New HRM Practices, Complementarities and the Impact on Innovation Performance", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 27, pp. 243-263.
- LEANA, C.; BARRY, B. (2000): "Editorial Team Essay\_ Stability and Change as Simultaneous Experiences in organizational Life", *Academy of Management Review*, vol. 25, núm. 4, pp. 753-759.
- LEEDE, J.; LOOISE, J.K. (2005): "Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework", *Creativity and Innovation Management*, 14, 2, pp. 108-117.
- LENGNICK-HALL, C.; LENGNICK HALL, M. (1988): "Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology", *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 454-470.
- LEPAK, D.P.; SNELL, S.A. (1999) "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development", *Academy of Management Review*, vol 24, núm. 1, pp. 31-48.
- LEPAK, D.; SNELL, S. (2002): "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations", *Journal of Management*, vol. 28, núm. 4, pp. 517-543.
- LEPAK, D.; TAEKUCHI, R.; SNELL, S. (2003): "Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism and Technological Intensity", *Journal of Management*, 29 (5), pp. 681-703.
- LI, H.; ATUAHENE-GIMA, K. (2001): "Product Innovation Strategy and the Performance of New Technology Ventures in China", *Academy of Management Journal*, 14, pp. 1123-1134.
- LÓPEZ-CABRALES, A.; VALLE, R.; HERRERO, I. (2006). The Contribution of Core Employees to Organizational Capabilities and Efficiency", *Human Resource Management*, 45, pp. 81-110.
- LOVELACE, K.; SHAPIRO, D.; WEINGART, L. (2001): "Maximizing Cross Functional New Product Teams' Innovativeness and Constrain Adherence: A Conflict Communication Perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 4, pp. 779-793.
- MAK, S.; AKHAR, S. (2003): "HRM Practices, Strategy Orientations and Company Performance: A Correlation Study of Publicly Listed Companies", *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, vol. 2, núm. 2, pp. 510-515.
- MARTELL, K.; CARROLL, S. (1995) "How Strategic is HR?", *Human Resource Management*, vol. 34, núm. 2, pp. 253-267.
- MCADAM, R. (2000): "The Implementation of Reengineering in SMEs: A Grounded Study", *International Small Business Journal*, vol. 18, núm. 4, pp. 29-45.
- MCDUFFIE, J.P. (1995): "HR Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, pp. 197-221
- MCDUFFIE, J.P.; KRAFCIK, J.F. (1992) "Integrating Technologies and Human Resources for High Performance Manufacturing: Evidence from the International Auto Industry", en T. Kochan y M. Useem [dir.]: *Transforming Organizations*. New York: Oxford University Press.
- MCMILLAN, I.; JONES, P. (1986): *Strategy Formulation: Power and Politic*. St. Paul: West.
- MUMFORD, M. (2000): "Managing Creative people: Strategies and Tactics for Innovation", *Human Resource Management Review*, vol. 10, núm. 3, pp. 313-351.
- NADLER, D.; TUSHMAN, M. (1999): "The Organization of the Future: Strategic Imperatives and Core Competencies for the 21<sup>st</sup> Century", *Organizational Dynamics*, vol. 28, núm. 1, pp. 45-60.
- ORDIZ FUENTES, M. (2004): "Análisis de la efectividad de las prácticas de gestión de recursos humanos en la empresa española", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, núm. 4, pp. 73-86.
- ORGAN, D.; RYAN, K. (1995): "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behaviors", *Personnel Psychology*, 48, pp. 775-802.
- OSTERMAN, P. (1994): "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It?", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, núm. 2, pp. 173-190.
- PETERAF, M. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- PERRY-SMITH J.; SHALLEY, C. (2003): "The Social side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 28, núm. 1, pp. 89-106.

- PETTIGREW, A.; WOODMAN, R.; CAMERON, K. (2001): "Studying Organizational Change and development: Challenges for Future Research", *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 4, pp. 697-713.
- PFEFFER, J. (1994) *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of Workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, núm. 3, pp. 79-91.
- PURCELL, J. (1996): "Best Practice and Best Fit: Chimera or Cul-de-Sac?", *Human Resource Management Journal*, vol. 9, pp. 26-41.
- REED, R.; DEFILIPPI, R. (1990): "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustained Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, vol. 15, pp. 88-102.
- REES, C. (1995): "Quality Management and HRM in the Service Industry: Some Case Study Evidence", *Employee Relations*, vol. 17, núm. 3, pp. 99-110.
- RODRÍGUEZ PÉREZ, J.; VENTURA VICTORIA, J. (2002): "Tipos de estrategias y sistemas de gestión de RRHH: Un análisis de la industria manufacturera española", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 12, pp. 421-436.
- ROMERO, G.; VALLE, R. (2001): "Strategy and Managers' Compensation: The Spanish Case", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, núm. 2, pp. 218-242.
- SAA, P. DE; GARCÍA FALCÓN, J. (2000): "El valor estratégico de la gestión de recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, núm. 2, pp. 97-116.
- SÁNCHEZ MARÍN, G.; ARAGÓN SÁNCHEZ, A. (2003): "Efectos en los resultados de la organización del ajuste entre la retribución del directivo y la estrategia de la empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, núm. 4, pp. 199-216.
- SÁNCHEZ, C.; MCKINLEY, W. (1998): "Environmental Regulatory Influence and Product Innovation: the Contingency Effects of Organizational Characteristics", *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 15, pp. 257-278.
- SANZ, R.; 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 la Empresa*, vol. 11, núm. 1, pp. 163-182.
- SCHULER, R.; JACKSON, S. (1987) "Linking Competitive Advantage with Human Resource Management Practices", *Academy of Management Executive*, vol. 1, pp. 207-219.
- SCHULER, R.; MCMILLAN, I. (1984): "Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices", *Human Resource Management*, vol. 23, núm. 3, pp. 241-255.
- SHAFFER, R.; DYER, L.; KILTY, J.; AMOS, J.; ERICKSEN, J. (2001): "Crafting a Human Resource Strategy to Foster Organizational Agility: A Case Study", *Human Resource Management*, vol. 40, núm. 3, pp. 197-211.
- SHAW, J.; DELERY, J.; JENKINS, D.; GUPTA, N. (1998): "An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover", *Academy of Management Journal*, vol. 41, pp. 511-523.
- SHIPTON, H.; DAWSON, J.; WEST, M.; PATTERSON, M. (2002): "Learning in Manufacturing Organizations", *Human Resource Development International*, 5 (1), pp. 55-72.
- SHIPTON, H.; WEST, M.A.; DAWSON, J.; BIRDI, K.; PATTERSON, M. (2006). "HRM as Predictor of Innovation", *Human Resource Management Journal*, 16 (1), pp 3-27.
- SNELL, S.; DEAN, J. (1994): "Strategic Compensation for Integrated Manufacturing: The Moderating Effects of Jobs and Organizational Inertia", *Academy of Management Journal*, 37, pp. 1109-1140.
- SPECTOR, P. (2003): "HRM at Enron: The Unindicted Co-Conspirator", *Organizational Dynamics*, vol. 32, núm. 2, pp. 207-220.
- SUBRAMANIAM, M.; YOUNDT, M. (2005): "The Influence of Intellectual Capital on the types Of Innovative Capabilities", *Academy of Management Journal*, 48 (3), pp. 450-464.
- TABACHNICK, B.; FIDELL, L. (2001): *Using Multivariate Statistics*. Boston: Allyn & Bacon
- TAGGAR, S. (2002): "Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources: A Multilevel Model", *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm. 2, pp. 315-330.
- TANG, H. (1998): "An Integrative Model of Innovation in Organizations", *Technovation*, vol. 18, núm. 5, pp. 297-309.
- TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 509-533.
- THOMPSON, L. (2003). "Improving the Creativity of Organizational Work Groups", *Academy of Management Executive*, 17, pp. 96-111.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. (1999): *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: Wiley.
- TORNATZKY, L.; FLEISCHER, M. (1990): *The Processes of Technological Innovation*. New York: Lexington.

- TURNER, D.; CRAWFORD, M. (1994): "Managing Current and Future Competitive Performance: The Role of Competences", en Hamel y Greene [dir.]: *Competence Based Competition*. New York: Wiley.
- ULRICH, D.; LAKE, D. (1991): "Organizational Capability: Creating a Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, 5, pp. 77-92.
- UPTON, D. (1994): "The Management of Manufacturing Flexibility", *California Management Review*, vol. 36, núm. 2, pp. 72-89.
- VALLE, R.; MARTÍN, F.; ROMERO, P.; DOLAN, S. (2000): "Business Strategy, Work Processes and Human Resource training: Are They Congruent?", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, pp. 283-297.
- VENKATRAMAN, N. (1989): "The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence", *Academy of Management Review*, 11, pp. 71-87.
- WHITTINGTON, R.; PETTIGREW, A.; PECK, S.; FENTON, E.; CONYON, M. (1999): "Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: A European Panel Study", *Organization Science*, vol. 10, pp. 583-600.
- WINFIELD, I. (1994): "Toyota UK, Ltd: Model HRM Practices?", *Employee Relations*, vol. 16, núm. 1, pp. 41-54.
- WOLFE, R. (1994): "Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions", *Journal of Management Studies*, vol. 31, núm. 3, pp. 405-431.
- WRIGHT, P.M.; MCMAHAM, G.; MCWILLIAMS, A. (1994): "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, núm. 2, pp. 301-326.
- WRIGHT, P.M.; SNELL, S. (1998): "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, vol. 23, pp. 756-772.
- WRIGHT, P.; DYER, L.; TALKA, M. (1999): "What's Next? Key Findings from the 1999 State-of-the-Art y Practice Study", *Human Resource Planning*, 22, (4), pp. 12-20.
- YOUNDT, M.; SNELL, S.; DEAN, J.; LEPAK, D. (1996) "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 4, pp. 836-866.