

Uso de indicadores financieros para evaluar el impacto de las Prácticas de Alta Implicación (Use of financial indicators to evaluate the impact of High Involvement Work Practices).

Amable Juárez Tárraga¹

¹ Dpto. de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera S/N 46021 Valencia. amjua@omp.upv.es

Abstract:

Las Prácticas de Alta Implicación o Rendimiento (en inglés HIWP o HPWP) son un grupo de prácticas de gestión de recursos humanos que actúan sinérgicamente y mejoran la eficiencia organizativa al crear condiciones laborales que incrementan la satisfacción del trabajador, le incentivan a vincularse con la organización y a desempeñar mejor sus tareas (Huselid, 1995)

Partiendo de este planteamiento, y aplicando un punto de vista puramente instrumental, muchos investigadores se han planteado la siguiente cuestión: ¿existe relación entre la aplicación de las Prácticas de Alta Implicación y el rendimiento (performance) empresarial?. El metaanálisis realizado por Combs (2006) aporta pruebas consistentes de esta relación tras evaluar los resultados de 92 investigaciones realizadas al respecto.

Enmarcado en este planteamiento, el objetivo de este artículo es doble:

1. Identificar qué indicadores se han utilizado en la última década para evaluar la relación entre las Prácticas de Alto Rendimiento y el rendimiento empresarial.
2. Identificar, en el caso del uso de indicadores financieros, cuales son los más utilizados.

(The High Involvement Work Practices (or High Performance Work Practices) are a set of human resource management practices that act synergistically to improve organizational efficiency, creating work conditions that increase the satisfaction of the employee, encourage them to link with the Organization and to better carry out its tasks (Huselid, 1995). On the basis of this approach, and applying a purely instrumental point of view, many researchers have raised the following question: There is relationship between the implementation of the High Involvement Work Practices and firm performance?. The meta-analysis done by Combs (2006) provides consistent evidence of this relationship, after evaluating the results of 92 researches in this regard. Framed in this approach, the aim of this paper is double:

1. To identify what indicators have been used in the last decade to evaluate the relationship between the High Involvement Work Practices and firm performance.
2. To identify, in the case of the use of financial indicators, which are the most commonly used.)

Keywords:

Prácticas de Alto Rendimiento, Prácticas de Alta Implicación, indicadores financieros, rendimiento empresarial.

(High Performance Work Practices, High Involvement Work Practices, Financial indicators, business performance).

1. MARCO TEÓRICO

Aunque los interesados en el funcionamiento de una empresa son varios (accionistas, empleados, clientes, proveedores, sociedad) y cada uno de ellos tiene diferentes perspectivas acerca del rendimiento de la empresa, el objetivo principal de cualquier empresa es maximizar el rendimiento económico y/o los dividendos de los accionistas (Becker et al., 1998).

Hay múltiples investigaciones que ponen de manifiesto el estrecho vínculo entre las Prácticas de Alto Rendimiento y la “performance” empresarial. De entre las investigaciones más citadas a este respecto, destacan Arthur (1994), Huselid et al. (1995; 1997), Wright et al. (2005a) en el contexto de empresas americanas, Guthrie (2001) en empresas de Nueva Zelanda, Zheng et al. (2006) en China, y Guest (2003) en el Reino Unido.

Además, varios investigadores han realizado análisis, tanto descriptivos como cuantitativos, de los resultados de investigaciones previas en las que se aborda la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el rendimiento empresarial. Destacan en este sentido los trabajos realizados por Boselie (2005), que realiza un análisis descriptivo de 104 artículos, en los que se evalúa la interacción entre la gestión de recursos humanos y diferentes medidas de rendimiento empresarial y Subramony (2009), que realiza un metaanálisis en el que evalúa la relación entre diferentes paquetes de prácticas de gestión de recursos humanos y el rendimiento empresarial en 65 artículos.

En el año 2006 se publicó un metaanálisis de los resultados de 92 investigaciones en las que se había evaluado la influencia de la aplicación de estas técnicas en la “performance” empresarial (Combs et al., 2006). Este metaanálisis se centra en aquellas prácticas en las que existe un mayor consenso en su catalogación como Práctica de Alto Rendimiento. Del total de 22 prácticas que los investigadores describían como Prácticas de Alto Rendimiento, y dado que no hay unanimidad entre los investigadores en su catalogación (Zheng et al., 2006), se eliminaron del análisis las nueve prácticas que aparecieron en menos de cinco estudios.

Como resultado de esta discriminación, Combs (2006) analiza la influencia de 13 prácticas, que son las más utilizadas en las investigaciones en las que se sustenta su análisis: incentivos (31 efectos), capacitación (29), compensación (18), participación (18), selección (15), promoción interna (12), planificación (10), trabajo flexible (8), evaluación de desempeño (8), procedimientos de reclamación (8), equipos de trabajo (8), intercambio de información (7) y seguridad en el empleo (6). El número de prácticas incluidas en los sistemas de Prácticas de Alto Rendimiento oscila entre 2 y 13, con un valor medio de 6,2.

En este metaanálisis, Combs (2006) plantea un modelo en el que se reflejan las contribuciones de su estudio, entre las que destacamos (figura 1):

- Las Prácticas de Alto Rendimiento afectan positivamente a la “performance” de las empresas.
- Los sistemas de Prácticas de Alto Rendimiento tienen mayores efectos que el uso individual de estas prácticas.
- La identificación de los 3 elementos más ampliamente analizados que moderan los resultados obtenidos: la estrategia de la empresa (diferenciación/costes), el contexto (fabricación/servicio), y el diseño de la investigación (elección de las medidas de “performance”).

JAMES COMBS ET AL.

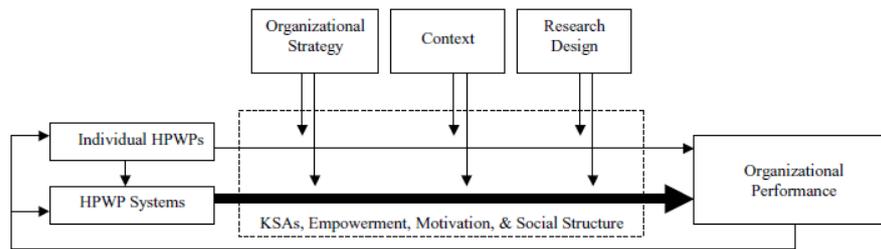


Figure 1: Major Relationships Surrounding the HPWP–Organizational Performance Relationship.

Centrándonos en las medidas de “performance”, para agrupar y analizar los datos, Combs utiliza 6 dimensiones, clasificándolas como:

- Indicadores de rendimiento operacional: productividad, estabilidad de la plantilla.
- Indicadores financieros: rentabilidad, crecimiento, ventas, medidas multidimensionales.

Según el análisis realizado en este artículo, el uso de estos indicadores en las investigaciones se resume en: rentabilidad (35), productividad (32), estabilidad de la plantilla (23), crecimiento (16), ventas (8), medidas multidimensionales (22).

Estos datos reflejan un elevado uso de indicadores no financieros, ya que los indicadores de Productividad y Estabilidad de la plantilla están en segundo y tercer lugar respectivamente, con un total de 67 apariciones, del total de 136, lo que representa un 40% del total de indicadores identificados.

El uso extendido de indicadores no financieros se argumenta por los investigadores aplicando diferentes puntos de vista:

- El hecho de que los indicadores financieros reflejan hechos pasados de forma agregada. Por el contrario, los indicadores no financieros, como los relacionados con el cliente, los procesos internos, la formación, etc están más relacionados con los objetivos a largo plazo. Esto sugiere que el uso de medidas no financieras a largo plazo es probable que genere conductas más positivas en los empleados que los generados por el uso de medidas financieras a corto plazo (Lau y Sholihin, 2005).
- El efecto de una intervención en las prácticas de gestión de los recursos humanos no puede evaluarse plenamente hasta que transcurra un determinado tiempo (Huselid y Becker, 1996). Así, los estudios de medición de prácticas de gestión de recursos humanos y performance en el mismo punto de tiempo son problemáticos. De hecho, la mayoría de estudios son transversales y tienden a ofrecer meramente correlaciones en lugar de inferencias causales.
- Tal vez los efectos operacionales son mayores que los efectos financieros, como predice la teoría de Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (Delantey y Huselid, 1996). Según este planteamiento, las Prácticas de Alto Rendimiento deberían afectar a indicadores de rendimiento operacional (organizativo), como la estabilidad de la plantilla o productividad más que a indicadores financieros como rentabilidad, ventas o crecimiento. Los indicadores operaciones están mucho más cercanos a la mejora en el comportamiento de los empleados que se espera tras la puesta en marcha de este

tipo de prácticas, por lo que es posible que exista un desfase entre la implementación de las Prácticas de Alto Rendimiento, la mejora del rendimiento de los empleados y los indicadores operacionales que registran estos comportamientos (Becker et al., 1997).

- Los indicadores financieros pueden verse afectados por una amplia variedad de factores, no solo internos a la organización sino también externos (ciclo económico, competencia, etc.) (Becker et al., 1997).

A pesar de estos argumentos, hay múltiples razones para ampliar el uso de indicadores financieros. En primer lugar, están directamente alineados con el principal objetivo a largo plazo de cualquier empresa (Becker et al., 1998), además, si se eligen los indicadores adecuados, pueden proporcionarnos una visión correcta del funcionamiento de la empresa, y permiten traducir la aplicación de Prácticas de Alto Rendimiento a datos económicos fácilmente integrables en la gestión diaria de la empresa, de forma que se pueda evaluar el impacto real de su aplicación, y compararlos con los resultados obtenidos por otras empresas (Murphy y Zandvakili, 2000), por ejemplo, un indicador financiero como la rentabilidad proporciona información sobre la aplicación de las estrategias y su formalización a nivel práctico (Lau y Sholihin, 2005).

Por otro lado, un reconocimiento tácito de que las medidas financieras son un buen indicador de éxito organizativo y de sostenibilidad de las empresas (Devaro, 2006), es su utilización masiva en las investigaciones que relacionan la aplicación de prácticas de gestión de recursos humanos con el rendimiento empresarial. En el estudio realizado por Boselie (2005), en el que realiza un análisis descriptivo de 104 artículos, se encontraron medidas financieras en exactamente la mitad de los artículos, siendo los beneficios el indicador más comúnmente utilizado, seguido de diversas medidas para las ventas.

2. INDICADORES FINANCIEROS

Para identificar los indicadores financieros más usados en la última década en los estudios relacionados con el uso de Prácticas de Alto rendimiento y la gestión de los recursos humanos, se seleccionaron algunas de las referencias del metaanálisis realizado por Combs et al. (2006), que se completaron con una búsqueda a través de varias bases de datos (Business Source Premier y Web of Science), aplicando el siguiente criterio:

"Title=("high involvement work practices" or "high empowerment work practices" or "high performance work") Y Subject=("financial performance" or "performance" or "empowerment" or "involvement") No Subject=(health)".

Como resultado de esta búsqueda, y tras realizar un filtrado de los artículos encontrados, a través del abstract, se seleccionaron un total de 40 artículos, que se relacionan en el anexo 1.

En el análisis de estos artículos seleccionados no se tuvieron en cuenta los indicadores no financieros que aparecían, dado que no eran objeto del estudio. Se encontraron un total de 51 indicadores financieros, de los cuales el 63% (32) se corresponden con el uso de indicadores objetivos, mientras que el 37% se corresponde con indicadores subjetivos. Entre los indicadores objetivos tienen un uso más extendido los relacionados con los beneficios (21), frente a los relacionados con las ventas (11).

BASE	Financial indicator	Nº
Profit	ROA (return on assets)	7
	ROS (return on sales)	2
	ROE (return on equity)	2
	income. return on surplus	1
	annual earnings	1
	revenue from new products and services	1
	Productivity	1
	ROIC (return on invested capital)	1
	Market value to book value	1
	Index relative higher returns on income	1
	Added value per employee	1
	Profit	1
	Profit per employee	1
Total Profit		21
Sales	Sales	6
	Sales per employee	4
	Sales against target	1
Total Sales		11
subjective performance	firm performance	6
	organizational performance	2
	market competitiveness	1
	Profitability	1
	Sales, growth of sales, market share, competitiveness, firm performance	1
	market share, profit growth, return on investment, and sales growth	1
	Sales	1
	marketing, sales growth, profitability, and market share.	1
	Sales growth	1
	Growth of sales revenue, Profitability (profit/sales), Operating cost efficiency (total cost/sales), Growth of market share, Overall firm performance	1
	market performance	1
	expected growth.	1
Profit	1	
Total subjective performance		19
		51

Tabla 1. Indicadores financieros utilizados en los artículos analizados.

De esta tabla (tabla 1) se desprende el amplio uso de indicadores subjetivos, que está ampliamente aceptado en la literatura, sobre todo en el caso de estudios multisectoriales, basándose en el hecho de que las medidas objetivas pueden mostrar diferencias en el rendimiento debido al sector y no a diferencias reales entre las empresas (Takeuchi et al., 2007; Wall et al., 2004).

Se incluye a continuación una breve descripción de los principales indicadores económicos (información basada en la base de datos SABI), así como la sistemática de cálculo más utilizada en los artículos revisados.

En primer lugar se describe el ROS (return on sales - Resultado sobre ventas), que se define como el margen de utilidad que se obtiene de las ventas. Si la utilidad que resulta de las ventas no resulta atractiva, la empresa no estará interesada en vender, a no ser que tenga que vender para atender otra obligación más apremiante. Por esta razón, la primera fórmula de rentabilidad que interesa a las empresas es el ROS, que se expresa de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Beneficio después de impuestos}}{\text{Ingresos por ventas}}$$

La rentabilidad sobre las ventas suele ser una preocupación y responsabilidad permanente de los ejecutivos de ventas de la empresa. Si el ROS analizado anteriormente resulta atractivo, el siguiente indicador a calcular es la rentabilidad de los activos de la empresa (ROA –return on assets), o rentabilidad económica, que se obtiene según la siguiente expresión:

Beneficio antes de impuestos e intereses
Activo total, promedio

La rentabilidad de los activos es una preocupación y responsabilidad de la alta dirección de la empresa, ya que las utilidades del negocio se deben producir con los activos que posee, de hecho del buen uso de los activos deberían salir los recursos para atender las obligaciones financieras adquiridas y expresadas en los pasivos. Este indicador es muy sensible a las variaciones en la actividad de la empresa, ya que enfrenta una variable flujo (beneficios) con una relativamente estable (activos).

Finalmente, el ROE expresa la rentabilidad financiera de la empresa, que es el indicador que más interesa a los accionistas:

Beneficio después de impuestos
Fondos propios, promedio

Cada rentabilidad tiene su propia estrategia. Al responsable de ventas le interesa la rentabilidad sobre ventas (ROS), pero el Gerente se interesará más por la rentabilidad global que expresa por la ROA, mientras que los accionistas están más interesados por la ROE. La rentabilidad sobre ventas (ROS) tratará de segmentar el producto y diferenciarlo (estrategia de diferenciación) o bien cambiar el precio o disminuir el coste (estrategia de costes). La rentabilidad económica (ROA) tratará de disminuir el capital de trabajo mejorando el manejo de los inventarios o mejorar el efectivo o las cuentas por cobrar, o también puede reducir los activos fijos mediante franquicias o subcontratando la producción o mejorando la productividad. La rentabilidad financiera (ROE) buscará un aumento del crédito bancario, un mejor endeudamiento con proveedores o en todo caso disminuir el patrimonio distribuyendo más dividendos o comprando sus propias acciones.

En cuanto a la sistemática de cálculo más utilizada en los artículos analizados, se han identificado las siguientes opciones (figura 2):

- periodo anterior y periodo de estudio
- periodo anterior y periodo posterior
- media de varios periodos anteriores (que pueden incluir o no el periodo de estudio) y media varios periodos siguientes (2 o 3 años).
- periodo de estudio y varios periodos siguientes
- Medias de varios periodos: antes-durante- justo después-después.

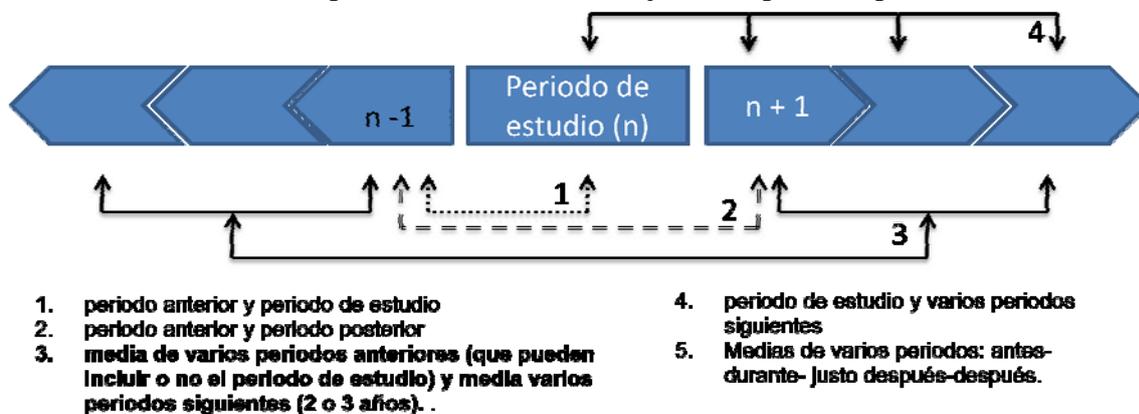


Figura 2. Periodo de estudio en indicadores financieros.

Siendo la opción más común la utilización de medias de varios periodos, para evitar fluctuaciones aleatorias y anomalías en los datos (Youndt y Snell, 2004).

CONCLUSIONES

Los indicadores financieros han sido utilizados por un gran número de investigadores que han analizado el vínculo entre el uso las prácticas de alto rendimiento y los resultados de la organización. Con este artículo hemos pretendido identificar cuáles son los indicadores financieros más utilizados en la literatura para analizar este vínculo, y las principales conclusiones obtenidas son:

- El elevado número de indicadores financieros identificados pone de manifiesto la disparidad de criterios utilizados por los diferentes investigadores.
- Amplio uso de medidas subjetivas. Del total de indicadores identificados más de un tercio se corresponden con medidas subjetivas.
- Los indicadores financieros objetivos más utilizados son: ROA (rentabilidad económica - rentabilidad sobre activos), ventas, ventas por empleado, ROS (rentabilidad sobre ventas) y ROE (rentabilidad financiera - retorno del capital).
- El uso de diferentes criterios para la recopilación de datos en el tiempo para identificar el vínculo entre el uso de las prácticas de alto rendimiento y los resultados de la organización. Esta circunstancia pone en duda la relación de causalidad en determinadas investigaciones (Wright et al., 2005b).

Estas conclusiones deben utilizarse teniendo en cuenta la principal limitación del estudio, que se refiere a la selección de los artículos que se han analizado, ya que la estrategia de búsqueda utilizada puede haber dejado fuera otros artículos en los que también se hayan utilizado los indicadores financieros para evaluar el vínculo entre las prácticas de alto rendimiento y los resultados de la organización.

A pesar de las limitaciones del estudio, entendemos que los resultados obtenidos son importantes tanto para los directivos de las empresas que están interesados evaluar la aplicación de prácticas de alto rendimiento, como para los investigadores del área, dado que aportan información de interés para el diseño de futuras investigaciones, tanto en lo relativo al uso de aquellos indicadores que han tenido una mayor incidencia en estudios ya realizados, como en lo relativo a la estrategia de recopilación de datos en el tiempo.

En futuras investigaciones se pretende aplicar los resultados obtenidos en el diseño de una investigación que permita evaluar la vinculación entre las prácticas de alto rendimiento y los resultados de las empresas, utilizando una muestra de empresas españolas. Asimismo, en otra futura línea de investigación se profundizará en el uso de indicadores subjetivos para evaluar los resultados de las empresas tras la aplicación de prácticas de alto rendimiento en la gestión de los recursos humanos.

BIBLIOGRAFÍA

- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of management Journal*, Vol. 37, n° 3, pp. 670-687.
- Avella, L.; Fernandez, E.; Whitfield, K. (2001). Analysis of manufacturing strategy as an explanatory factor of competitiveness in the large Spanish industrial firm. *International Journal of Production Economics*, Vol. 72, n° 2, pp. 139-157.
- Bae, J.; Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of management Journal*, Vol. 43, n° 3, pp. 502-517.
- Batt, R. (1999). Work organization, technology, and performance in customer service and sales. *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 52, n° 4, pp. 539-564.
- Becker, B. E.; Huselid, M. A.; Pickus, P. S.; Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human resource management*, Vol. 36, n° 1, pp. 39-47.
- Becker, B. E.; Sunny, B.; Huselid, M. A.; Rutgers, U.; Ferris, G. R. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in personnel and human resources management*, Vol. 16, pp. 53-101.
- Boselie, P.; Dietz, G.; Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, n° 3, pp. 67-94.
- Brown, M. P.; Sturman, M. C.; Simmering, M. J. (2003). Compensation policy and organizational performance: the efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure. *Academy of management Journal*, Vol. 46, n° 6, pp. 752-762.
- Bryson, A.; Forth, J.; Kirby, S. (2005). High-involvement management practices, trade union representation and workplace performance in Britain. *Scottish journal of political economy*, Vol. 52, n° 3, pp. 451-491.
- Chandler, G. N.; McEvoy, G. M. (2000). Human Resource Management, TQM, and Firm Performance in Small and Medium-Size Enterprises. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 25, n° 1, p. 43.
- Collins, C. J.; Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of management Journal*, Vol. 46, n° 6, pp. 740-751.
- Collins, C. J.; Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management Journal*, Vol. 49, n° 3, pp. 544-560.
- Combs, J.; Liu, Y. M.; Hall, A.; Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, Vol. 59, n° 3, pp. 501-528.
- Delantey, J. T.; Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of management Journal*, Vol. 39, n° 4, pp. 949-969.
- Devaro, J. E. D. (2006). Teams, Autonomy, and the Financial Performance of Firms. *Industrial relations*, Vol. 45, n° 2.
- Eleni, S. (2005). The challenges of human resource management towards organizational effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29, n° 2, pp. 112-134.
- Ericksen, J. E. F. (2007). High performance work systems, dynamic workforce alignment, and firm performance. *Academy of Management*, pp. 1-6.
- Fey, C. F.; Bjorkman, I. (2001). The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia. *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, n° 1, pp. 59-75.
- Gelade, G. A.; Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel psychology*, Vol. 56, n° 2, pp. 383-404.

- Guerrero, S.; Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms. *International journal of human resource management*, Vol. 15, n° 8, pp. 1408-1423.
- Guest, D. E.; Michie, J.; Conway, N.; Sheehan, M. (2003). Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 41, n° 2, pp. 291-314.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of management Journal*, Vol. 44, n° 1, pp. 180-190.
- Harel, G. H.; Tzafirir, S. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market.. *Human resource management*, Vol. 38, n° 3, p. 185.
- Hitt, M. A.; Biermant, L.; Shimizu, K.; Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of management Journal*, Vol. 44, n° 1, pp. 13-28.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human-resource management-practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management Journal*, Vol. 38, n° 3, pp. 635-672.
- Huselid, M. A.; Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial relations*, Vol. 35, n° 3, pp. 400-422.
- Huselid, M. A.; Jackson, S. E.; Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of management Journal*, Vol. 40, n° 1, pp. 171-188.
- Ketkar, S.; Sett, P. K. (2009). HR flexibility and firm performance: analysis of a multi-level causal model. *International journal of human resource management*, Vol. 20, n° 5, pp. 1009-1038.
- Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in Singapore. *International journal of human resource management*, Vol. 11, n° 2, pp. 336-365.
- Lau, C. M.; Sholihin, M. (2005). Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *British Accounting Review*, Vol. 37, n° 4, pp. 389-413.
- Li, J. (2003). Strategic human resource management and MNEs' performance in China. *International journal of human resource management*, Vol. 14, n° 2, pp. 157-173.
- McClellan, E. J. (2009). High commitment HR practices, employee effort, and firm performance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* pp. 1-6.
- Michie, J.; Sheehan-Quinn, M. (2001). Labour market flexibility, human resource management and corporate performance. *British journal of management*, Vol. 12, n° 4, pp. 287-306.
- Miller, D.; Lee, J. (2001). The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance. *Journal of management*, Vol. 27, n° 2, p. 163.
- Moideenkutty, U.; Al-Lamki, A.; Murthy, Y. S. R. (2011). HRM practices and organizational performance in Oman. *Personnel Review*, Vol. 40, n° 2, pp. 239-251.
- Murphy, T. E.; Zandvakili, S. (2000). Data- and metrics-driven approach to human resource practices: Using customers, employees, and.. *Human resource management*, Vol. 39, n° 1, p. 93.
- Paul, A. K.; Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *International journal of human resource management*, Vol. 14, n° 7, pp. 1246-1266.
- Perry-Smith, J. E.; Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of management Journal*, Vol. 43, n° 6, pp. 1107-1117.

- Richard, O. C.; Johnson, N. B. (2004). High performance work practices and human resource management effectiveness: substitutes or complements? *Journal of Business Strategies*, Vol. 21, n° 2, pp. 133-148.
- Riordan, C. M.; Vandenberg, R. J.; Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human resource management*, Vol. 44, n° 4, pp. 471-488.
- Shaw, J. D.; Duffy, M. K.; Johnson, J. L.; Lockhart, D. E. (2005). Turnover, social capital losses, and performance. *Academy of management Journal*, Vol. 48, n° 4, pp. 594-606.
- Skaggs, B. C.; Youndt, M. (2004). Strategic positioning, human capital and performance in service organizations: a customer interaction approach. *Strategic Management Journal*, Vol. 25, n° 1, pp. 85-99.
- Takeuchi, R.; Lepak, D. P.; Heli, W.; Takeuchi, K. (2007). An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. *Journal of applied psychology*, Vol. 92, n° 4, pp. 1069-1083.
- Wall, T. D.; Michie, J.; Patterson, M.; Wood, S. J.; Sheehan, M.; Clegg, C. W.; West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel psychology*, Vol. 57, n° 1, pp. 95-118.
- Wright, P. M.; Gardner, T. M.; Moynihan, L. M.; Allen, M. R. (2005a). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel psychology*, Vol. 58, n° 2, pp. 409-446.
- Wright, P. M.; Gardner, T. M.; Moynihan, L. M.; Allen, M. R. (2005b). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel psychology*, Vol. 58, n° 2, pp. 409-446.
- Yao-Sheng, L. (2005). Business strategy and performance: the role of human resource management control. *Personnel Review*, Vol. 34, n° 3, pp. 294-309.
- Youndt, M. A.; Snell, S. A. (2004). Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 16, n° 3, pp. 337-360.
- Zhang, Y. C.; Li, S. L. (2009). High performance work practices and firm performance: evidence from the pharmaceutical industry in China. *International journal of human resource management*, Vol. 20, n° 11, pp. 2331-2348.
- Zheng, C.; Morrison, M.; O'Neill, G. (2006). An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs. *International journal of human resource management*, Vol. 17, n° 10, pp. 1772-1803.

ANEXO 1.

Year	Author	Title	Country
2011	Moideenkutty, U.; Al-Lamki, A.; Murthy, Y. S. R.	HRM practices and organizational performance in Oman	OMAN
2009	Zhang, Y. C.; Li, S. L.	High performance work practices and firm performance: evidence from the pharmaceutical industry in China	China
	McClean, Elizabeth J	High commitment HR practices, employee effort, and firm performance	USA
	Ketkar, Sumita; Sett, P. K.	HR flexibility and firm performance: analysis of a multi-level causal model	INDIA
2007	Takeuchi, R., Lepak, D. P., Heli, W., & Takeuchi, K	An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations	japan
	Ericksen, J. E. F. F.	High performance work systems, dynamic workforce alignment, and firm performance	USA
2006	Collins, C. J. & Smith, K. G.	Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms	USA
	Zheng, C., Morrison, M., & O'Neill, G.	An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs	China
2005	Bryson, A., Forth, J., & Kirby, S.	High-involvement management practices, trade union representation and workplace performance in Britain	USA
	Eleni, S.	The challenges of human resource management towards organizational effectiveness.	Italy, Portugal, Spain, Greece and Cyprus
	N. González Alvarez, M. Nieto Antolín	Efectos de la ambigüedad causal sobre los resultados empresariales: un análisis en las mayores empresas manufactureras españolas	SPAIN
	Riordan, C. M. et al.	Employee involvement climate and organizational effectiveness	USA
	Shaw, J. D., Duffy, M. K., Johnson, J. L., & Lockhart, D. E.	Turnover, social capital losses, and performance	USA
	Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R.	The relationship between hr practices and firm performance: examining causal order.	USA
	Yao-Sheng, L.	Business strategy and performance: the role of human resource management control	TAIWAN
2004	Guerrero, S. & Barraud-Didier, V.	High-involvement practices and performance of french firms	France
	Richard, O. C. & Johnson, N. B.	High performance work practices and human resource management effectiveness: substitutes or complements?	USA
	Skaggs, B. C. & Youndt, M.	Strategic positioning, human capital and performance in service organizations: a customer interaction approach.	USA
	Youndt, M. A. & Snell, S. A.	Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance	USA
2003	Brown, M.P., Sturman, M.C., & Simmering, M.J.	Compensation policy and organizational performance: the efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure	USA
	Collins, C. J. & CLARK, K. D.	Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage	USA
	Gelade, G. A. & Ivery, M.	The impact of human resource management and work climate on organizational performance	USA
	Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M.	Human resource management and corporate performance in the uk	UK

Year	Author	Title	Country
	Li, J.	Strategic human resource management and mnes' performance in china.	China
	Paul, A. K. & Anantharaman, R. N.	Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model.	INDIA
2001	Avella, L., Fernandez, E., & Whitfield, K.	Analysis of manufacturing strategy as an explanatory factor of competitiveness in the large spanish industrial firm	SPAIN
	Fey, C. F. et al.	The effect of human resource management practices on mnc subsidiary performance in russia	Russia
	Guthrie, J. P.	High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from new zealand.	New Zealand
	Hitt, M. A., Biermant, L., Shimizu, K., & Kochhar, R.	Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective.	USA
	Michie, J. & Sheehan-Quinn, M.	Labour market flexibility, human resource management and corporate performance	UK
	Miller, D. & Lee, J.	The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance.	KOREA
2000	Bae, J. & Lawler, J. J.	Organizational and hrm strategies in korea: impact on firm performance in an emerging economy	KOREA
	Chandler, G. N. & McEvoy, G. M.	Human resource management, tqm, and firm performance in small and medium-size enterprises	USA
	Khatri, N.	Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in singapore	SINGAPORE
	Perry-Smith, J. E. & Blum, T. C.	Work-family human resource bundles and perceived organizational performance	USA
1999	Batt, R.	Work organization, technology, and performance in customer service and sales	USA
	Harel, G. H. & Tzafir, S. S.	The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market	ISRAEL

Tabla 2. Investigaciones consultadas.