

## Medida de las prácticas de recursos humanos: propiedades psicométricas y estructura factorial del cuestionario PRH-33

Joan Boada-Grau<sup>1\*</sup> y Carme Gil-Ripoll<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitat Rovira i Virgili

<sup>2</sup>Escuela de Alta Dirección y Administración

**Resumen:** En el presente artículo estudiamos las propiedades psicométricas de una escala (PRH-33) creada con el objetivo de diagnosticar las prácticas de recursos humanos en las organizaciones. Con este propósito se administró un pool inicial de 97 ítems relacionados con dichas prácticas. Participaron 374 directivos de empresas de distintos sectores productivos. El análisis factorial exploratorio de los 97 ítems mostró una estructura constituida por dos factores: desarrollo (crecimiento profesional de las personas) y formalización (uso de procesos, procedimientos y herramientas). Con el propósito de obtener una escala de menor longitud se seleccionaron los 33 ítems con las saturaciones más elevadas en los dos factores mencionados. Las dos subescalas obtenidas mostraron unas fiabilidades apropiadas. A partir de estos resultados, la presente escala (PRH-33) puede convertirse en un instrumento de gran utilidad para evaluar de manera apropiada las prácticas organizacionales sobre recursos humanos.  
**Palabras clave.** Prácticas de recursos humanos; escala; análisis factorial; fiabilidad; estudio instrumental.

**Title:** Measure of human resource management practices: psychometric properties and factorial structure of the questionnaire PRH-33.

**Abstract:** In the present article we study the psychometric properties of a scale (PRH-33) designed to determine human resources practices in organizations. To do so, we administered an initial pool of 97 items related to these practices. 374 company directors from different manufacturing sectors participated. The exploratory factorial analysis of the 97 items revealed a structure consisting of two factors: development (the professional growth of individuals) and training (the use of processes, procedures and tools). To obtain a shorter scale, we selected the 33 items with the highest saturations in the aforementioned factors. The two subscales obtained had the necessary level of reliability. These results show that the present scale (PRH-33) is a highly useful tool for correctly evaluating organizational human resources practices.

**Key words:** Human resources practices; scale; factorial analysis; reliability; instrumental study.

La dirección estratégica de recursos humanos (Brewster, 1993, 1995 y 1999; Cascio, 1989; Decenzo y Robbins, 1988; Delery y Doty, 1996; Milkovich y Boudreau, 1991; Peiró, 1992; Quijano, 2006; Schuler, 1987; Schuler y Jackson, 1987a y 1987b; Sparrow y Hiltrop, 1994; Tichy et al., 1982; Wright y Snell, 1991) ha experimentado un gran avance en los últimos años.

Esencialmente se ha desarrollado a través de cuatro perspectivas teóricas. En primer lugar, la universalista que ha demostrado la importancia estratégica de los recursos humanos así como de las prácticas a través de las cuales se gestiona (Gerhart y Milkovich, 1990; Rumberger, 1987; Russell, Terborg y Powers, 1985; Terpstra y Rozell, 1993). La segunda es la contingente que ha perfeccionado el simple modelo universalista con la consideración de otras variables que también intervienen como la estrategia (Cappelli y Singh, 1992; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Richard y Johnson, 2001; Wright, McMahan y McWilliams, 1994; Wright, McMahan, Snell y Berhart, 2001), el contexto organizativo (Balkin y Bannister, 1993; Jackson y Schuler, 1995) y el entorno (Becker y Gerhart, 1996; Boxall, 1998). En tercer lugar, la perspectiva configuracional que incide en la dinámica interna del sistema de recursos humanos, definiendo los elementos que lo constituyen y las relaciones sinérgicas que entre ellos se establecen (Arthur, 1994; Delery, 1998; Delery y Shaw, 2001; Lepak y Snell, 1998; Snell y Dean, 1992; Wright y Snell, 1991). Y la cuarta perspectiva es la contextual, esta enfatiza la importancia del contexto el cual lo defi-

ne como un conjunto de variables de contingencia donde las decisiones de recursos humanos están influenciados por el contexto y viceversa (Brewster, 1995 y 1999; Brewster y Bournois, 1991; Brewster y Lockhart, 1992; Hendry y Pettigrew, 1986 y 1990; Sparrow y Hiltrop, 1994).

En cuanto a las cuatro perspectivas anteriores, Delery y Doty (1996) consideran que algunas prácticas de recursos humanos son universalmente efectivas (marco universalista) de forma que las organizaciones que adoptan estas mejores prácticas obtendrán mayores beneficios, además consideran que la eficacia de las prácticas de recursos humanos individuales depende de la estrategia de la empresa (marco de contingencia), asimismo hay efectos sinérgicos entre las prácticas de recursos humanos (marco configuracional), y por último, estas últimas están influenciadas por el contexto (marco contextual).

De las cuatro perspectivas teóricas se deriva que el sistema de recursos humanos es el conjunto de elementos a través de los cuales la organización dirige su capital humano, de acuerdo a una estrategia empresarial determinada, en el marco de su contexto tanto organizativo como externo. El sistema de recursos humanos está compuesto por tres elementos estrechamente relacionados entre sí como son la estrategia, las políticas y las prácticas (Guest, 1989 y 1999; Jackson y Schuler, 1995; Peck, 1994; Tichy, Fombrun y Devanna, 1982; Wright y Snell, 1991).

La estrategia se refiere a la macro-orientación que tiene la empresa en la gestión de su capital humano. De esta manera, la estrategia desempeña un cometido esencial ya que aporta cohesión al conjunto de prácticas a través de las cuales se implementan dichas prácticas que se circunscriben a áreas funcionales más concretas y operativas. El tercer elemento (las políticas), se ubica en un nivel intermedio, al suponer la

**Dirección para correspondencia [Correspondence address]:** Joan Boada-Grau. Centre de Recerca d'Avaluació i Mesura de la Conducta (CRAMC). Departament de Psicologia. Universitat Rovira i Virgili. Carretera de Valls, s/n. 43007 Tarragona (España).  
E-mail: [joan.boada@urv.cat](mailto:joan.boada@urv.cat), [boadagrau@hotmail.com](mailto:boadagrau@hotmail.com)

coordinación de dos o más prácticas para conseguir objetivos puntuales.

La mayoría de las perspectivas teóricas citadas anteriormente sólo ofrecen una visión descriptiva de los aspectos tratados. En general, ni han sido operacionalizadas ni se han creado instrumentos de medida específicos adscritos a ellas, con una bondad psicométrica razonable, que permitan evaluar las Prácticas de Recursos Humanos. De esta forma hay distintas razones teóricas y empíricas que hacen oportuna la presente investigación. La primera razón es la constatación que en la actualidad existe un renovado interés por el estudio de las Prácticas de Recursos Humanos, y la acuñación del constructo por la comunidad científica, como lo evidencian distintas investigaciones (Arthur, 1992; Edgar y Geare, 2005; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Papalexandris y Panayotopoulou, 2004; Pfeffer, 1994; Stavrou y Brewster, 2005). Segunda, aparecen dificultades de operacionalizar el término como lo demuestran las investigaciones efectuadas tanto en muestras españolas (González y De Elena, 1998; Hernández y Peña, 2008; Melián y Verano, 2008) como en muestras anglosajonas (Budhwar y Sparrow, 2002; Guest, 2001; Yomgmei, Combs, Ketchen y Ireland, 2007). Tercera, aunque como indica Guest (2001) la temática tiene evidentes dificultades metodológicas, se hace necesario la elaboración de escalas específicas que permitan evaluarlas dado que no es un tema baladí en el ámbito de los recursos humanos. Además no existe en la actualidad una escala en lengua española que posibilite la medida de las Prácticas de Recursos Humanos, aunque sí en el entorno anglosajón (Guest, 1999; Guest y Pececi, 1992; Johnson, 2000; Kane, Crawford y Grant, 1999; Stavrou, Charalambous y Spiliotis, 2007). Cuarta, según Delery y Doty (1996), han aumentado las investigaciones que demuestran la importancia de las prácticas de recursos humanos para el desempeño de la organización. Y quinta, la literatura científica descubre la evidencia empírica sobre la relación de las Prácticas de Recursos Humanos y un conjunto de variables organizacionales como la gestión del conocimiento (Svetlik y Stavrou-Costea, 2007); la innovación de las organizaciones (Cano y Cano, 2006); la satisfacción (Garrido, Pérez y Antón, 2005); la calidad del trabajo (De Prins y Henderickx, 2007); la capacitación, la comunicación interna y la justicia interna (Tzafirir, Harel, Baruch y Dolan, 2004); el rendimiento de los empleados (Ghebregiorgis y Karsten, 2007); el liderazgo (Zacharatos, Hershcovis, Turner y Barling, 2007); los cambios estructurales (Morris y Farrell, 2007); la productividad y la calidad (Guest, 2001); la productividad y la rentabilidad (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Terpstra y Rozell, 1993); el desempeño organizacional (Harris, Cortvriend y Hyde, 2007); y los aspectos transculturales (Aycan, Al-Hamadi, Davis y Budwar, 2007).

Actualmente, como se constata en la literatura revisada, las Prácticas de Recursos Humanos se han convertido en uno de los constructos más utilizados en el ámbito de los Recursos Humanos, aunque no existe consenso en torno a qué prácticas constituyen el sistema de recursos humanos, como quedó demostrado en el trabajo de Dyer y Reeves

(1995). Hemos elaborado una tabla descriptiva de las mismas (Tabla 1), sin ánimo de ser exhaustivos, donde se observan la distribución de dichas prácticas según algunos autores relevantes como Arthur (1992), Pfeffer (1994), Huselid (1995), MacDuffie (1995), Delery y Doty (1996), Papalexandris y Panayotopoulou (2004), Edgar y Geare (2005), y Stavrou y Brewster (2005).

Al hilo de lo anterior, se ha demostrado empíricamente que las prácticas de recursos humanos tienen efectos positivos en el compromiso del empleado con la organización (Guest, 2001), en las actitudes (Edgar y Geare, 2005), en el ajuste de la persona a la organización (Huselid, 1995), en la capacitación (Liu, Combs, Ketchen y Ireland, 2007), en la satisfacción (Guest, 2001), en la calidad del servicio (Stavrou, Charalambous y Spiliotis, 2007), en la implementación de buenas prácticas (Budhwar y Sparrow, 2002) que facilitan la equidad interna, en la innovación (De Saá Pérez y Díaz Díaz, 2007), en la productividad (Batt, 2002), en la rentabilidad (Delery y Doty, 1996) y en la creación de valor (Bolino, Turnley y Bloodgood, 2002).

**Tabla 1.** Las Prácticas de Recursos Humanos (PRH) según varios autores.

Autores	Prácticas de Recursos Humanos
Arthur (1992)	Amplia definición de los trabajos, Participación del empleado, Resolución formal de los conflictos, Información, Altas competencias profesionales, Equipos autodirigidos, Salario y Beneficios.
Pfeffer (1994)	Seguridad en el empleo, Reclutamiento y selección, Salario e incentivos, Empleo en propiedad, Información, Participación, <i>Empowerment</i> , Rediseño del trabajo y de los Equipos, Formación y desarrollo de competencias, Expatriación, Igualdad, Promoción.
Huselid (1995)	Selección de personal, Rendimiento, Salarios, Diseño de puestos de trabajo, Procesos de resolución de quejas, Información, Actitud de apoyo, Participación, Formación, Criterios de Promoción.
MacDuffie (1995)	Equipos de trabajo, Resolución de problemas en equipos, Empleo motivador, Rotación interna en los puestos de trabajo, Descentralización, Reclutamiento y contratación, Salario y beneficios, Diferenciación del rol profesional, Formación para los nuevos puestos de trabajo.
Delery y Doty (1996)	Oportunidades de promoción interna, Formación, Orientación a resultados, <i>Profit sharing</i> , Seguridad del empleo, Participación y Descripción de puestos de trabajo.
Papalexandris y Panayotopoulou (2004)	Cultura, Orientación a resultados, Orientación al cambio, Colectivismo, Igualdad de género, Distancia al poder, Orientación a las personas, Reclutamiento y selección, Rendimiento y retribución, Formación, Desarrollo y plan de carrera, Comunicación interna.
Edgar y Geare (2005)	Satisfacción en el trabajo, Formación y desarrollo, Igualdad de oportunidades en el empleo, Cultura, Reclutamiento y selección, Compromiso con la organización, Justicia organizacional, Condiciones laborales.
Stavrou y Brewster (2005)	Planificación, Provisión de Personal, Formación y Desarrollo, Compensación y Beneficios, Comunicación y Participación.

Tomando como base la revisión realizada de la literatura existente (tabla 1) y dada la gran variedad de tópicos conceptuales, un conjunto de jueces expertos en recursos humanos consideró que eran quince áreas las relevantes de las Prácticas de Recursos Humanos. Son las que siguen: (1) Los valores y la cultura, (2) la descripción y el análisis de los puestos de trabajo, (3) la comunicación interna, (4) la formación y el desarrollo, (5) la evaluación del desempeño y del rendimiento, (6) la selección de personal, (7) la retribución salarial, (8) los procesos de acogida y de desvinculación en la empresa, (9) la planificación de plantillas, (10) el clima y la motivación, (11) el trabajo de equipo, (12) la gestión del cambio, (13) el estilo de liderazgo, (14) las relaciones laborales y (15) los planes de carrera. Dichas áreas son citadas por la literatura científica consultada y nos han permitido elaborar la batería de ítems, como se detalla posteriormente.

Así, partiendo de los antecedentes expuestos que indican la importancia de las Prácticas de Recursos Humanos en las organizaciones hemos considerado necesario desarrollar un instrumento que permita evaluarlas. En este sentido, el objetivo de este estudio es examinar las propiedades psicométricas de la escala (PRH-33) tanto la estructura factorial del cuestionario mediante el análisis factorial exploratorio como la consistencia interna (fiabilidad) de la escala.

## Método

### Participantes

En el presente estudio participaron 374 directivos de diversas organizaciones. La distribución de género fue la siguiente: masculino (65.2%) y femenino (34.8%). La antigüedad media en la empresa fue de 7.3 años (DT= 18,4) y la antigüedad media en el puesto es de 5.5 años (DT= 3.7). La edad media de los mismos fue de 35.6 años. (DT = 8.5). En cuanto al nivel formativo los participantes todos poseían estudios universitarios. La posición jerárquica de los entrevistados en la empresa era la siguiente: Director General o Gerente el 19.6 %; Director de RRHH el 18.1 %; Otros responsables del Área de RRHH el 12.2 %; Directores de Área Funcional (No de RRHH) el 19.0 %; y Otros Responsables de Área Funcional (No de RRHH) el 31.1 %. Respecto a las características de las empresas de los directivos la media de empleados de las mismas fue de 998.9. Siendo la cota máxima de 134.000 empleados y la mínima 332. Respecto al sector socioeconómico representado era el que sigue: el primario (9.6%); el secundario (46.4%); el terciario (35.9%) y el cuaternario (8.1%).

### Instrumento

Las técnicas grupales (Canto, 2000) utilizadas que permitieron generar ideas que posteriormente se convirtieron en ítems fueron el *brainstorming* (Gil, 2004) y el *focus group* (Morgan, 1998a; 1998b). Un equipo de seis especialistas con larga

experiencia profesional e investigadora en recursos humanos utilizaron las técnicas grupales mencionadas tanto con directores y técnicos como docentes en Recursos Humanos para elaborar los ítems. Este equipo construyó, sobre los 15 ámbitos temáticos considerados un total de 198 ítems sobre las Prácticas de Recursos Humanos que posteriormente se redujeron, según los jueces expertos, a una escala de 97 ítems. Éstos últimos fueron utilizados en la presente investigación. Las respuestas a los ítems se contestaban mediante una escala Likert de cinco anclajes, asignando a cada contestación un valor de 1 (nunca) a 5 (siempre). La redacción de los ítems se expresa siempre de forma directa.

### Procedimiento

Se utilizó un muestreo no probabilístico (Gómez, 1990; Hernández, Fernández y Baptista, 2000) denominado aleatorio-accidental (Kerlinger, 2001). Cada uno de los directivos, mediante la autoaplicación, contestó la escala de forma voluntaria en su lugar de trabajo habitual, previo consentimiento de los responsables de las empresas participantes. Investigadores formados dieron instrucciones a los directivos sobre cómo debían rellenarlos y resolvieron las dudas planteadas por los mismos. Se garantizó totalmente la confidencialidad de los datos aportados por los directivos. La recogida de datos se realizó desde el mes de enero del año 2006 hasta el mes de setiembre del 2008. La tasa de respuesta de los directivos fue del 52.87 %.

### Análisis de Datos

En el proceso de desarrollo de una escala óptima, el análisis factorial exploratorio es un procedimiento estadístico especialmente útil (Comrey, 1988). Cuando pretendemos analizar una escala debemos escudriñar las posibles combinaciones subyacentes, expresadas en factores, así se efectuó un análisis factorial exploratorio mediante extracción de ejes principales y rotación oblimin (Tabachnick y Fidell, 2007). En el análisis factorial de la escala se consideraron los ítems con un peso mínimo de .350 y el valor del criterio para el análisis de fiabilidad mediante el alfa de Cronbach se fijó en .70 (Martínez, Hernández y Hernández, 2006; Nunnally y Bernstein, 1994; Viladrich, Doval, Prat y Vall-llobera, 2005). El análisis factorial realizado sobre los 97 ítems considerados nos ha permitido elaborar la escala que presentamos de 33 ítems. La fiabilidad total de la escala obtenida se ha calculado utilizando el alfa de Cronbach. Todos los análisis de datos se llevaron a cabo mediante el programa SPSS 17.0.

## Resultados

Al inicio del tratamiento de los datos se realizó un análisis factorial exploratorio (extracción de ejes principales y rotación oblimin) que es de uso frecuente en estudio de las características psicométricas de las escalas. El scree-test (Catell, 1966) ha señalado la presencia de dos factores (tabla 2). Da-

do que había una elevada cantidad de ítems (97 ítems), se depuró la escala y se decidió eliminar todos aquellos ítems bien que presentaran saturaciones inferiores a .35 bien que tuvieran saturaciones complejas, es decir, superiores a .35 en más de un factor; este filtrado condujo a una escala formada por 53 ítems.

No obstante, se consideró que la escala resultante (53 ítems) era excesivamente larga, teniendo en cuenta las limitaciones temporales que habitualmente existen al administrar cuestionarios en entornos organizacionales y empresariales, en este sentido se ha desarrollado una versión aún más reducida (33 ítems) siempre y cuando la misma presentara unas propiedades psicométricas aceptables, teniendo como propósito el conseguir un compromiso entre la longitud de la prueba (la mínima posible) y la fiabilidad de las subescalas resultantes (la máxima posible).

Para ello se seleccionaron para cada una de las dos subescalas, 16 y 17 ítems respectivamente, con las mayores saturaciones (entre .379 y .749), de tal modo que se obtuvo un cuestionario de 33 ítems como se describe en la tabla 2. El primer factor lo saturan 16 ítems, que hemos etiquetado

como “Desarrollo: Crecimiento Profesional de las Personas” dentro de la organización conformándose en aspectos como el trabajo en equipo, el liderazgo, la conciliación, los cambios y la innovación. El presente factor explica una varianza del 35.48 %. Y el segundo factor lo conforman 17 ítems con una varianza explicada del 8.81 %. Lo hemos denominado “Formalización: Uso de Procesos, Procedimientos y Herramientas” haciendo referencia a los aspectos documentales, a la definición de planes y a la utilización de modelos de gestión.

El análisis factorial (extracción de ejes principales y rotación oblimin) de dichos ítems replicó de nuevo una estructura de 2 factores que explican el 44.28% de la varianza, con una medida satisfactoria de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (índice KMO) de .917. Asimismo, los resultados de la prueba de esfericidad de Bartlett son favorables (Chi-cuadrado (561) = 3464.391, sig. < .001). La tabla 2 muestra la matriz de saturaciones de los 33 ítems en los dos factores señalados anteriormente. Los dos factores presentaron una correlación moderada entre ellos (0.15).

**Tabla 2.** Matriz de los dos factores de la escala (PRH-33): Ítems y pesos factoriales.

Ítems	F1.-Desarrollo: Crecimiento Profesional de las Personas	F2.-Formalización: Uso de Procesos, Procedimientos y Herramientas
1.-La organización tiene un documento con la Descripción y el Análisis de todos los Puestos.	.195	<b>.593</b>
2.-La cultura de la empresa está orientada a las personas y propicia su integración.	<b>.727</b>	.204
3.-La empresa dispone de un Plan Anual de Formación acorde con el Plan Estratégico de la misma.	.201	<b>.686</b>
4.-Se realizan entrevista de salida a las personas que se desvinculan de la empresa.	.188	<b>.396</b>
5.- Las personas están dispuestas a hacer un buen trabajo.	<b>.598</b>	.134
6.- El liderazgo favorece los procesos de innovación.	<b>.715</b>	.201
7.-La empresa tiene un sistema de evaluación del rendimiento por objetivos.	.194	<b>.653</b>
8.-La cultura (y los valores) de nuestra empresa es compartida por las personas.	<b>.628</b>	.202
9.-La empresa dispone de un modelo propio de gestión por competencias.	.175	<b>.645</b>
10.-Los conflictos laborales son gestionados de forma positiva y eficiente.	<b>.731</b>	.212
11.-Hay un Plan de Beneficios Sociales (por ejemplo, guarderías, restaurantes, etc.), que está personalizado a las necesidades de los empleados.	.085	<b>.546</b>
12.-Las personas aceptan el cambio.	<b>.684</b>	.120
13.-Las relaciones laborales propician el bienestar cotidiano (por ejemplo: horarios, condiciones de trabajo, etc.) de los empleados.	<b>.614</b>	.198
14.-Se llevan a término programas específicos de Prevención de Riesgos y Salud Laboral.	.090	<b>.474</b>
15.-En mi organización se realizan estudios de clima laboral.	.123	<b>.615</b>
16.-El estilo de liderazgo facilita el desarrollo de los colaboradores.	<b>.737</b>	.190
17.-La empresa facilita la conciliación entre la actividad laboral y la vida personal-familiar	<b>.433</b>	.020
18.-La empresa tiene un sistema de evaluación del rendimiento por competencias.	.189	<b>.725</b>
19.-La disposición del trabajo en la organización favorece el trabajo en equipo.	<b>.749</b>	.210
20.-La empresa utiliza encuestas salariales para identificar su posición competitiva en el mercado retributivo.	.196	<b>.631</b>
21.-Las personas disponen de un margen importante en la toma de decisiones ( <i>empowerment</i> ).	<b>.676</b>	.093
22.-Los representantes sindicales influyen en la toma de decisiones en la empresa.	-.095	<b>.534</b>
23.-Las personas perciben los cambios como una oportunidad y un reto.	<b>.696</b>	.196
24.-La organización facilita los procesos de adaptación al cambio.	<b>.732</b>	.208
25.-Existe un sistema que permite identificar el potencial o talento de las personas.	.188	<b>.606</b>
26.- Las personas se sienten comprometidas con la organización.	<b>.684</b>	.194

27.-Las pruebas profesionales de simulación (por ejemplo, assessment center) son las pruebas más significativas en el proceso de selección de mi empresa.	.199	.609
28.-El trabajo en equipo es un valor compartido en la organización.	.662	.191
29.-Una parte importante de la gestión de recursos humanos es la negociación sindical.	-.007	.429
30.-Las formas de dirigir las personas en la organización facilitan la delegación.	.695	.201
31.-Los tests (por ejemplo, pruebas psicotécnicas) son las pruebas más significativas en el proceso de selección de mi empresa.	.121	.460
32.-La organización dispone de un modelo definido de competencias directivas.	.173	.694
33.-En la organización, la estructura salarial contempla la retribución salarial de tipo extrasalarial.	.157	.379
Varianza Explicada (%)	35.46	8.81

En la Tabla 3 se presentan los estadísticos descriptivos correspondientes a los dos factores que integran los 33 ítems totales que componen la escala: mínimo, máximo, media y desviación típica. También, se muestra la fiabilidad total de la escala reflejada por una alfa de Cronbach de .938, este resultado se puede calificar de muy aceptable. Los coeficientes de fiabilidad para los dos factores (tabla 3) presentan unos valores más que aceptables de fiabilidad, lo que indica la adecuación de la escala PRH-33. Por factores se obtienen los siguientes índices de fiabilidad: El “Factor 1.-Desarrollo: Crecimiento Profesional de las Personas” tiene una alfa de .933; y el “Factor 2.-Formalización: Uso de Procesos, Procedimientos y Herramientas” posee una consistencia interna de .901.

**Tabla 3:** Estadística descriptiva y coeficientes de fiabilidad de los factores de la escala sobre las Prácticas de Recursos Humanos (PRH-33).

Escala	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Fiabilidad
F1- <b>Desarrollo:</b> Crecimiento Profesional de las Personas	1.700	4.466	3.385	1.900	.933
F2 - <b>Formalización:</b> Uso de Procesos, Procedimientos y Herramientas	1.937	4.553	2.818	1.826	.901

## Discusión y Conclusiones

Los resultados de la presente investigación apoyan la estructura factorial y la consistencia interna del cuestionario PRH-33 para evaluar aspectos relacionados con las prácticas de Recursos Humanos tanto en los aspectos que hacen referencia a al desarrollo de las personas como los que implican la estructura y los procesos utilizados. El análisis realizado sostiene la capacidad del instrumento para ordenar los treinta y tres ítems en dos factores. La evaluación empírica del cuestionario ha permitido conocer las propiedades psicométricas

del mismo y ha ofrecido la oportunidad de avanzar en la evaluación y el diagnóstico de las prácticas de los Recursos Humanos.

Se realizó un análisis factorial exploratorio con el objetivo de examinar las relaciones entre los ítems de los dos factores obtenidos. Los resultados hallados sostienen la fiabilidad del PRH-33 (Martínez, Hernández y Hernández, 2006; Nunnally y Bernstein, 1994; Viladrich et al., 2005) ya que los ítems tienen unos pesos superiores a .350 y, además, cada factor tiene una alfa de Cronbach superior a .70. En este sentido, la escala PRH-33, de manera global, posee una consistencia interna de .938. Por factores se obtienen los siguientes índices de fiabilidad: Factor 1 (alfa = .933) y Factor 2 (alfa = .901).

La Escala (PRH-33) evalúa un constructo bidimensional. La presente escala diseñada para examinar la gestión de los recursos humanos reúne de forma apropiada las propiedades psicométricas demandadas por la literatura científica. El primer factor que hace referencia al desarrollo de las personas, está compuesto por 16 ítems. El contenido de los ítems está citado de forma explícita por distintos autores (tabla 4) y los mismos hacen alusión a aquellos aspectos del desarrollo y del crecimiento que pueden afectar al empleado. Las estrategias de la organización pueden estar orientadas al crecimiento personal y profesional de los empleados y pueden facilitar su incorporación a la empresa. También, se hace alusión a la disposición de las personas a realizar el trabajo adecuadamente, a la facilitación de los procesos de innovación, a la gestión de los conflictos de forma positiva, a la consideración del cambio como una oportunidad, a la implementación de un estilo de liderazgo facilitador del desarrollo de los colaboradores, a las posibilidades de conciliación familiar y laboral, a las facilidades para trabajar en equipo, tomar decisiones y delegar, y al compromiso de los empleados con la organización.

**Tabla 4:** Relación de los 16 ítems del Factor 1 (Desarrollo: Crecimiento Profesional de las Personas) con las Prácticas de Recursos Humanos contempladas por los autores que se citan.

Ítems del F1 (Desarrollo: Crecimiento Profesional de las Personas)	Prácticas de Recursos Humanos y Autores que las contemplan.
2.-La cultura de la empresa está orientada a las personas y propicia su integración.	-Cultura (Edgar y Geare, 2005; Papalexandris y Panayotopoulou, 2004)
5.- Las personas están dispuestas a hacer un buen trabajo.	-Orientación a resultados (Delery y Doty, 1996)

6.- El liderazgo favorece los procesos de innovación.	- Empleo motivador (MacDuffie, 1995) - Diferenciación del rol profesional (MacDuffie, 1995) -Altas competencias profesionales (Arthur, 1992)
8.-La cultura (y los valores) de nuestra empresa es compartida por las personas.	- Cultura (Edgar y Geare, 2005; Papalexandris y Panayotopoulou, 2004)
10.-Los conflictos laborales son gestionados de forma positiva y eficiente.	- Resolución formal de los conflictos (Arthur (1992) - Procesos de resolución de quejas (Huselid, 1995) - Resolución de problemas en equipos (MacDuffie, 1995)
12.-Las personas aceptan el cambio.	- Orientación al cambio (Papalexandris y Panayotopoulou, 2004)
13.-Las relaciones laborales propician el bienestar cotidiano (por ejemplo: horarios, condiciones de trabajo, etc.) de los empleados.	- Condiciones laborales (Edgar y Geare, 2005). - Rotación interna en los puestos de trabajo (MacDuffie, 1995)
16.-El estilo de liderazgo facilita el desarrollo de los colaboradores.	- Diferenciación del rol profesional (MacDuffie, 1995) - Altas competencias profesionales (Arthur, 1992) - Desarrollo (Stavrou y Brewster, 2005)
17.-La empresa facilita la conciliación entre la actividad laboral y la vida personal-familiar.	- Igualdad de oportunidades en el empleo (Edgar y Geare, 2005) - Orientación a las personas (Papalexandris y Panayotopoulou, 2004)
19.-La disposición del trabajo en la organización favorece el trabajo en equipo.	- Amplia definición de los trabajos (Arthur, 1992) - Rediseño del trabajo y de los Equipos (Pfeffer, 1994)
21.-Las personas disponen de un margen importante en la toma de decisiones (empowerment).	- Empowerment (Pfeffer, 1994) - Descentralización (MacDuffie, 1995)
23.-Las personas perciben los cambios como una oportunidad y un reto.	- Orientación al cambio (Papalexandris y Panayotopoulou, 2004)
24.-La organización facilita los procesos de adaptación al cambio.	- Orientación al cambio (Papalexandris y Panayotopoulou, 2004)
26.- Las personas se sienten comprometidas con la organización.	- Compromiso con la organización (Edgar y Geare, 2005)
28.-El trabajo en equipo es un valor compartido en la organización.	- Equipos autodirigidos (Arthur, 1992) - Equipos de trabajo (MacDuffie, 1995)
30.-Las formas de dirigir las personas en la organización facilitan la delegación.	- Empowerment (Pfeffer, 1994)

Por otro lado, el segundo factor está constituido por 17 ítems y se refiere al uso de los procesos y de los procedimientos internos dentro de la organización. El contenido de los mismos está citado de forma explícita por distintos autores (tabla 5). En este sentido, remite a la elaboración de documentos sobre la descripción y el análisis de los puestos de trabajo, la creación de sistemas tanto de evaluación del ren-

dimiento por objetivos y competencias como de evaluación de potenciales, el diseño de planes estratégicos sobre formación y beneficios sociales, la configuración de programas preventivos en el ámbito de los riesgos laborales, las estructuras salariales, la utilización de pruebas en los procesos de selección y de desvinculación de los empleados, y la implementación de los modelos de gestión por competencias.

**Tabla 5:** Relación de los 17 ítems del Factor 2 (Formalización: Uso de Procesos, Procedimientos y Herramientas) con las Prácticas de Recursos Humanos contempladas por los autores que se citan.

Ítems del F2(Formalización: Uso de Procesos, Procedimientos y Herramientas)	Prácticas de Recursos Humanos y Autores que las contemplan.
1.-La organización tiene un documento con la Descripción y el Análisis de todos los Puestos.	-Diseño de puestos de trabajo (Huselid, 1995). -Descripción de puestos de trabajo (Delery y Doty, 1996)
3.-La empresa dispone de un Plan Anual de Formación acorde con el Plan Estratégico de la misma.	-Formación (Huselid, 1995; Papalexandris y Panayotopoulou, 2004; Delery y Doty, 1996). -Formación para los nuevos puestos de trabajo (MacDuffie, 1995) -Formación y Desarrollo (Stavrou y Brewster, 2005)
4.-Se realizan entrevista de salida a las personas que se desvinculan de la empresa.	-Selección (Pfeffer, 1994; Papalexandris y Panayotopoulou, 2004; Edgar y Geare, 2005) -Selección de personal (Huselid, 1995)
7.-La empresa tiene un sistema de evaluación del rendimiento por objetivos.	-Rendimiento (Huselid, 1995) -Rendimiento y retribución (Papalexandris y Panayotopoulou, 2004)
9.-La empresa dispone de un modelo propio de gestión por competencias.	-Desarrollo de competencias (Pfeffer, 1994)
11.-Hay un Plan de Beneficios Sociales (por ejemplo, guarderías, restaurantes, etc.), que está personalizado a las necesidades de los empleados.	-Compensación y Beneficios (Stavrou y Brewster, 2005) -Salario y beneficios (Arthur, 1992; MacDuffie, 1995)

14.-Se llevan a término programas específicos de Prevención de Riesgos y Salud Laboral.	-Condiciones laborales (Edgar y Geare, 2005)
15.-En mi organización se realizan estudios de clima laboral.	-Información (Arthur, 1992; Huselid, 1995) -Participación (Pfeffer, 1994; Huselid, 1995)
18.-La empresa tiene un sistema de evaluación del rendimiento por competencias.	-Rendimiento (Huselid, 1995) -Rendimiento y retribución (Papalexandris y Panayotopoulou, 2004) -Desarrollo de competencias (Pfeffer, 1994)
20.-La empresa utiliza encuestas salariales para identificar su posición competitiva en el mercado retributivo.	-Información (Arthur, 1992; Huselid, 1995) -Participación (Pfeffer, 1994; Huselid, 1995)
22.-Los representantes sindicales influyen en la toma de decisiones en la empresa.	-Participación (Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Stavrou y Brewster, 2005)
25.-Existe un sistema que permite identificar el potencial o talento de las personas.	-Desarrollo de competencias (Arthur, 1992; Pfeffer, 1994)
27.-Las pruebas profesionales de simulación (por ejemplo, assessment center) son las pruebas más significativas en el proceso de selección de mi empresa.	-Selección (Pfeffer, 1994; Papalexandris y Panayotopoulou, 2004; Edgar y Geare, 2005) -Selección de personal (Huselid, 1995)
29.-Una parte importante de la gestión de recursos humanos es la negociación sindical.	-Participación (Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Stavrou y Brewster, 2005).
31.-Los tests (por ejemplo, pruebas psicotécnicas) son las pruebas más significativas en el proceso de selección de mi empresa.	-Selección (Pfeffer, 1994; Papalexandris y Panayotopoulou, 2004; Edgar y Geare, 2005) -Selección de personal (Huselid, 1995)
32.-La organización dispone de un modelo definido de competencias directivas	-Desarrollo de competencias (Arthur, 1992; Pfeffer, 1994)
33.-En la organización, la estructura salarial contempla la retribución salarial de tipo extrasalarial.	-Retribución, Salario y Beneficios (Arthur, 1992; Stavrou y Brewster, 2005; Papalexandris y Panayotopoulou (2004)

Al hilo de lo anterior, teniendo en cuenta los resultados de la presente investigación, las características de brevedad y facilidad de administración de la escala y la constatación de sus adecuadas propiedades psicométricas permiten disponer de un instrumento apropiado y útil para evaluación y la investigación sobre las prácticas de la gestión estratégica de las personas en las organizaciones. En este sentido, la relevancia de la presente escala reside en que permite distinguir aquellas prácticas que facilitan el desarrollo de los empleados de las que son esencialmente de gestión.

En futuras investigaciones, por un lado sería de gran valor determinar si las escalas compuestas por indicadores dicotómicos son más eficientes que las compuestas por ítems politómicos, como sugiere Stone (2003); y por otro, la posibilidad de adecuar la presente escala de lápiz y papel a un formato de administración informatizada (Hambleton, 2004) que sería muy útil para los profesionales de los recursos humanos.

Igualmente, confiamos que la utilización del PRH-33 sea empleado como una herramienta para el diseño de intervenciones dirigidas a crear programas que permitan aumentar la satisfacción, la motivación y el crecimiento personal y profesional de los empleados. En este sentido, obtenida la presente información puede permitir la implantación de programas de desarrollo de los empleados y de eficiencia de las organizaciones.

No obstante, en investigaciones futuras realizadas con la escala PRH-33 se deberían desarrollar algunos aspectos que

deseamos comentar a modo de limitaciones. En primer lugar, sería necesario confirmar la estructura factorial obtenida mediante un análisis factorial confirmatorio en una nueva muestra de directivos. Segundo, sería preciso analizar el funcionamiento de las escalas e ítems tanto en diferentes sectores productivos (primario, secundario, terciario y cuaternario) como en distintos tipos de empresa (Multinacionales, PIMES y Familiares) y origen (Europa, EEUU, etc.) con culturas singulares y estructuras organizacionales diversas. Tercero, sería preciso analizar la validez tanto convergente y discriminante como la validez de criterio del cuestionario (AERA, APA y NCME, 1999); en este sentido deberían analizarse las relaciones entre el PRH-33 y otros cuestionarios que evalúan, por ejemplo, la estructura organizacional (Fernández-Ríos, Sánchez y Rico, 2001), la cultura organizacional (Sánchez, Alonso y Palací, 2000; Bonavia, 2006), el clima laboral (Corral y Perena, 2002) y la calidad total (Gómez y Palací, 2003). Cuarto, sería oportuno indagar si la escala propuesta está relacionada y puede predecir algunos aspectos sustantivos y críticos de la dirección de recursos humanos en las organizaciones como la motivación (Fernández-Seara, 2003), la implicación en el trabajo (González y De Elena, 1999), el absentismo psicológico (Boada, De Diego, Agulló y Mañas, 2005) y los riesgos psicosociales (Moreno, Rodríguez, Garrosa y Morante, 2005) entre otros. Finalmente, dadas las características de los directivos participantes, la presente escala probablemente sólo sería aplicable a grandes empresas.

## Referencias

- AERA, APA y NCME (1999). *Standards for educational and psychological tests*. Washington DC: American Psychological Association, American Educational Research Association, National Council on Measurement in Education.
- Arthur, J. B. (1992). The linkbetween business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488-506.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Aycan, Z., Al-Hamadi, A.B., Davis, A. y Budhwar, P. (2007). Cultural orientations and preferences for HRM policies and practices: the case of Oman. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 11-32.
- Balkin, D. y Bannister, B. (1993). Explaining pay forms for strategic employee groups in organizations: A resource dependence perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 139-151.
- Becker, B.E. y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *The Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Boada, J., De Diego, R., Agulló, E. y Mañas, M.A. (2005). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicobema*, 17, 212-218.
- Bolino, M.C., Turnley, W.H. y Bloodgood, J.M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27, 505-522.
- Bonavía, T. (2006). Preliminary organizational culture scale focused on artifacts. *Psychological Reports*, 99, 671-674.
- Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, 8, 265-288.
- Brewster, C. (1993). Developing a 'European' model of Human Resource Management. *International Journal of Human Resource Management*, 4, 765-784.
- Brewster, C. (1995). Towards a European Model of Human Resource Management. *Journal of International Business Studies, First Quarter*, 1-2.
- Brewster, C. (1999). Strategic Human Resource Management: the value of different paradigms. *Management International Review*, 39, 45-64.
- Brewster, C. y Bournois, F. (1991). Human Resource Management: a European Perspective. *Personnel Review*, 20, 4-13.
- Brewster, C. y Lockhart, T. (1992). Human Resource Management in the European Community. En C. Brewster, A. Hegevisch, J.T. Lockhart y L. Holden (Eds.). *The European Human Resource Management Guide*. Londres: Academic Press.
- Budhwar, P. S. y Sparrow, P. R. (2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 12, 377-403.
- Cano, C.P. y Cano, P.O. (2006). Human resources management and its impact on innovation performance in companies. *International Journal of Technology Management*, 35, 11-28.
- Canto, J. M. (2000). *Dinámica de Grupos: Aspectos técnicos, ámbitos de intervención y fundamentos teóricos*. Málaga: Aljibe.
- Cappelli, P., y Singh, H. (1992). Integrating strategic human resources and strategic management. En D. Lewin, O.S. Mitchell y P. Sherer (Eds.). *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources* (pp. 165-192). Madison: Industrial Relations Research Association.
- Cascio, W. F. (1989). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. New York: McGraw Hill.
- Cattell, R. B. (1966). The screen test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1, 245-276.
- Comrey, A. L. (1988). Factor-analytic methods of scale development in personality and clinical psychology. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56, 754-761.
- Corral, S. y Perena, J. (2002). *CLLA. Clima Laboral*. Madrid: TEA Ediciones.
- Decenzo, D.S. y Robbins, S.P. (1988). *Personnel / human resource management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in Strategic Human Resource Management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289-309.
- Delery, J. E. y Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39, 802 - 835.
- Delery, J. E. y Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 165-197.
- De Prins, P. y Hendericks, E. (2007). HRM effectiveness in older people's and nursing homes: The search for best (quality) practices. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36, 549-571.
- De Saá Pérez, P. y Díaz Díaz, N. L. (2007). Incidencia de los Recursos Humanos de I+D internos y contratados en la innovación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 33, 7-30.
- Dyer, L. y Reeves, T. (1995). Human Resource Strategies and Firm Performance: What do we know and where do we need to go?. *Paper presented at the 10th International Congress of the International Industrial Relations Association*, Washington, DC.
- Edgar, F. y Geare, A. (2005). HRM practice and employe attitudes: diferent measures-diferent results. *Personnel Review*, 34, 534-549.
- Fernández-Ríos, M., Sánchez, J.C. y Rico, R. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Psicobema* 13, 29-39.
- Fernández-Seara, J. L. (2003). *MPS. Escala de Motivaciones Psicosociales*. Madrid: TEA Ediciones.
- Garrido, M.J., Perez, P. y Anton, C. (2005). Determinants of sales manager job satisfaction. An analysis of Spanish industrial firms. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1934-1954.
- Gerhart, B. y Milkovich, G.T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *The Academy of Management Journal*, 33, 846-860.
- Ghebregiorgis, E. y Karsten, L. (2007). Employee reactions to human resource management and performance in a developing country. *Personnel Review*, 36, 722-738.
- Gil, F. (2004). Técnicas para generar ideas y para solucionar problemas. En F. Gil y C. M. Alcover (Coord.) *Técnicas grupales en contextos organizacionales* (pp.145-170). Madrid: Pirámide.
- Gómez, J. (1990). Metodología de encuesta por muestreo. En J. Arnau, M.T. Anguera y J. Gómez, *Metodología de la Investigación en Ciencias del Comportamiento* (pp.239-310). Murcia: Universidad de Murcia.
- Gómez, A.M. y Palací, F.J. (2003). El constructo "Orientación a la calidad total" y su medida: el Cuestionario OCT. *Psicobema* 15, 433-439.
- González, L. y De Elena, J. (1998). Propuesta de un modelo de Dirección y Gestión de Recursos Humanos. *Centro de Estudios Financieros*, 189, 95-150.
- González, L. y De Elena, J. (1999). Medida de la implicación en el trabajo: Propiedades psicométricas y estructura factorial del cuestionario "Job Involvement". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15, 23-44.
- Guest, D. E. (1989). Personnel and HRM: Can you tell the difference?. *Personnel Management*, 21, 48-51.
- Guest, D.E. (1999). Human resource management – the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9, 5-26.
- Guest, D.E. (2001). Human resource management: when research confronts theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 12, 1092-1106.
- Guest, D.E. y Peccei, R. (1992). Measuring effectiveness: is NHS getting it right?. *Health Manpower Management*, 18, 4-11.
- Hambleton, P.K. (2004). Theory, methods and practices in testing for 21<sup>st</sup> century. *Psicobema*, 16, 696-701.
- Harris, C., Cortvriend, P. y Hyde, P. (2007). Human resource management and performance in healthcare organisations. *Journal Health Organizational Management*, 21, 448-459.
- Hendry, C. y Pettigrew, A. (1986). The practice of strategic human resource management. *Personnel Review*, 15, 3-8.
- Hendry, C. y Pettigrew, A. (1990). HRM: An agenda for the 1.990s. *The International Journal of Human Resource Management*, 1, 17-25.
- Hernández, P. y Peña, I. (2008). Efectividad de la estrategia de recursos humanos: Modelo integrador de la Teoría de Recursos y Capacidades y

- la Teoría del Comportamiento en las entidades financieras de la economía social. *Revesco*, 94, 27-58.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2000). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (1995). Understanding Human Resource Management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Johnson, E.K. (2000). The practice of human resource management in New Zealand. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 38, 69-83.
- Kane, B., Crawford, J. y Grant, D. (1999). Barriers to effective HRM. *International Journal of Manpower*, 20, 494-515.
- Kerlinger, F.N. (2001). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw-Hill.
- Lengnick-Hall, C.A. y Lengnick-Hall, M.L. (1988). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *The Academy of Management Review*, 13, 454-470.
- Lepak, D. y Snell, S. (1998). Virtual HR: strategic human resource management in the 21st Century. *Human Resource Management Review*, 8, 215-234.
- Liu, Y., Combs, J.G., Ketchen, D.J. y Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50, 503-511.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Martínez Arias, M.R., Hernández Lloreda, M.J y Hernández Lloreda, M.V. (2006). *Psicometría*. Madrid: Alianza.
- Melián, S. y Verano, D. (2008). Estilos de dirección de RRRHH dentro de las empresas: una cuestión de intensidad de la DRRHH. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 36 (septiembre), 151-178.
- Milkovich, G. T y Boudreau, J. W. (1991). *Human Resource Management*. Homewood: Irwin.
- Moreno, B., Rodríguez, A., Garrosa, E. y Morante, M. E. (2005). Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio. *Psicobema* 17, 627-632.
- Morgan, D.L. (1998a). *The Focus Group Guidebook. Focus Group Kit 1*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Morgan, D.L. (1998b). *Planning Focus Group. Focus Group Kit 2*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Morris, J. y Farrell, C. (2007). The 'post-bureaucratic' public sector organization. New organizational forms and HRM in ten UK public sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 1575-1588.
- Nunnally, J.C. y Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- Papalexandris, N. y Panayotopoulou, L. (2004). Exploring the mutual interaction of societal culture and human resource management practices. *Employee Relations*, 26, 495-509.
- Peck, S.R. (1994). Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resources policies. *Journal of Management Studies*, 31, 715-736.
- Peiró, (1992). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Quijano, S.D. (2006). *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones*. Barcelona: Icaria.
- Richard, O.C. y Johnson, N.B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 299-310.
- Rumberger, R.W. (1987). The impact of surplus schooling on productivity and earnings. *Journal of Human Resources*, 22, 24-50.
- Russell, C.G., Terborg, J.R. y Powers, M. L. (1985). Organizational productivity and organizational level training and support. *Personnel Psychology*, 38, 849-863.
- Sánchez, J.C.; Alonso, E. y Palaci, F.J. (2000) Evidencia de la validez de constructo de la versión revisada del CON (Cuestionario de Conductas Normativas de la Organización). En E. Agulló, C. Remeseiro y J.A. Fernández-Alonso (Eds.) *Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos. Nuevas Aproximaciones* (pp.364-370). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Schuler, R.S. (1987). Personnel and Human Resource Management Choices and Organizational Strategy. *Human Resource Planning*, 10, 1- 17.
- Schuler, R.S. y Jackson, S.E. (1987a). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1, 207-219.
- Schuler, R.S. y Jackson, S.E. (1987b). Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices. *Human Resource Planning*, 10, 125-141.
- Snell, S.A. y Dean, J.W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective. *The Academy of Management Journal*, 35, 467-504.
- Sparrow, P. y Hiltrop, J.M. (1994). *European Human Resource Management in Transition*. Londres: Prentice-Hall.
- Stavrou, E. y Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: Myth or reality? *Management Review* 16, 186-201.
- Stavrou, E., Charalambous, C. y Spiliotis, S. (2007). Human resource management and performance: A neural network analysis. *European Journal of Operational Research*, 181, 453-467.
- Stone, M.H. (2003). Substantive scale construction. *Journal of Applied Measurement*, 4, 282-297.
- Svetlik, I. y Stavrou-Costeia, E. (2007). Connecting human resources management and knowledge management. *International Journal of Manpower*, 28, 197-206.
- Tabachnick, B. G. y Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. New York: Harper y Rowe.
- Terpstra, D.E. y Rozell, E.J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46, 27-28.
- Tichy, N., Fombrun, C. y Devanna, M. (1982). Strategic Human Resource Management. *Sloan Management Review*, 23, 47-61.
- Tzafir, S. S., Harel, G.H., Baruch, Y. y Dolan, S. L. (2004). The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. *Personnel Review*, 33, 628-647.
- Viladrich, M., Doval, E., Prat, R. y Vall-llobera, M. (2005). *Psicometría*. Barcelona: Editorial UOC.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. y McWilliams, A. (1994). Human Resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., Snell, S.A. y Berhart, B. (2001). Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: services, roles and contributions. *Human Resource Management*, 40, 111-123.
- Wright, P.M. y Snell, S.A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1, 203-225.
- Yongmei, L., Combs, J. G., Ketchen, D.J. y Ireland, R.D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons* 50, 503-511.
- Zacharatos, A., Herscovis, M.S., Turner, N. y Barling J. (2007). Human resource management in the North American automotive industry - A meta-analytic review. *Personnel Review*, 36, 231-254.

(Artículo recibido: 15-4-2010; revisión: 23-1-2011; aceptado: 23-1-2011)