

**Contribuciones
a la Economía** 

Noviembre 2004

"Contribuciones a la Economía"
es una revista académica mensual
con el Número Internacional Normalizado
de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8360

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA COMPETITIVA

Ana Maria Sanchez Sanchez

amsansan@dee.upo.es

David Ruiz Muñoz

druimun@dee.upo.es

Universidad Pablo de Olavide
Departamento de Economía y Empresa

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:
Sánchez Sánchez, A.M. y Ruiz Muñoz, D. "La gestión de los recursos humanos
en una empresa competitiva" en Contribuciones a la Economía,
Noviembre 2004. Texto completo en www.eumed.net/ce/

INTRODUCCIÓN

El éxito de una empresa, en muchos casos se relaciona con una gestión eficaz de los recursos humanos, dado que se trata del factor que hace que una empresa sea diferente, ya que la estructura o la tecnología pueden copiarse fácilmente (Gómez-Mejía, 1997).

Con éste trabajo se trataría de conocer las características de la gestión de recursos humanos de la pequeña y mediana empresa en Andalucía, desde el punto de vista de la perspectiva contingente, ya que el principio fundamental de la teoría contingente es que la falta de ajuste entre dos o más elementos de un sistema reduce su efectividad global.

La visión contingente de la efectividad supone que determinadas condiciones y políticas de gestión tienen una gran influencia en el campo de la dirección de recursos humanos (Gómez-Mejía y Balkin, 1992).

Se trataría de examinar la influencia de ciertas variables generales de una empresa competitiva en las prácticas de gestión de recursos humanos con el fin de determinar cuáles de esas variables condicionan, la gestión de recursos humanos en las pymes.

Se define la competitividad de la empresa como la capacidad que tiene ésta para producir bienes y servicios para un mercado abierto y cada vez más exigente, y al mismo tiempo, crear valor (Salas, 1993; Cuervo, 1993; Camisón, 1996 y 1997).

Por otra parte según Parlad y Hamel (1990), la empresa competitiva es aquella capaz de crear, a menor coste y más rápidamente que los competidores, tecnologías, competencias y aptitudes esenciales que le permitan generar productos o servicios absolutamente innovadores.

Diversos estudios han determinado que el elemento central de la competitividad empresarial son las competencias distintivas que la empresa posee y gestiona eficazmente mediante decisiones directivas (Fernández, 1993; Collis y Montgomery, 1995; Fernández et al., 1997).

La ventaja competitiva de la empresa radica en sus elementos internos: recursos y capacidades. Se distingue entre recursos tangibles (físicos, financieros y humanos) e intangibles (reputación, marca, cultura organizativa,

experiencia, habilidades y capacidades de los empleados, etc) (Fernández, 1993).

La literatura ha destacado la importancia de los recursos intangibles como factores determinantes de la competitividad empresarial (May, 1992 y 1993). Según Martín (1993) la empresa debe invertir en capital humano, capital tecnológico, reputación y organización.

La ventaja competitiva que proporciona el capital humano, es posible si la empresa asegura que su personal añade valor a sus procesos de producción y que sea un recurso único, difícil de replicar y sustituir (Huselid et al., 1997).

El capital tecnológico, viene determinado por la política tecnológica de la empresa, engloba todas las decisiones interrelacionadas con el acceso, utilización y mejora de las técnicas de producción y las tecnologías de producto (Grant, 1996).

La reputación de la empresa, es la imagen de la empresa ligada a su nombre comercial o a las marcas de sus productos, pueden crear cierta lealtad de los clientes en contextos donde hay importantes asimetrías de información sobre la calidad de los productos y / o los costes de cambio de proveedor (Fernández et al. 1996).

La organización, hace referencia a la estructura y el entramado organizativo de rutinas y contratos, que gobiernan tanto el suministro de los factores productivos necesarios como la producción y distribución de los productos obtenidos.

En éste trabajo se trataría de comprobar si las empresas más competitivas, caracterizadas por su mayor tamaño, una mayor orientación internacional, tecnológicamente más avanzadas, invertir en I+D, gestionar la calidad y tener una buena reputación e imagen, aplican prácticas de recursos humanos que les permitan crear un capital humano con las habilidades y capacidades necesarias para contribuir a la consecución de una posición competitiva sostenible.

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Primera Hipótesis:

H1: Las empresas más competitivas son las que realizan un mayor número de contrataciones indefinidas que las empresas menos competitivas.

Segunda Hipótesis:

H2: Las empresas más competitivas son las que destinan mayor cantidad de recursos a formación y desarrollan más acciones de formación para su personal.

Tercera Hipótesis:

H3: Las empresas más competitivas realizan en mayor medida evaluación del rendimiento.

Cuarta Hipótesis:

H4: Las empresas más competitivas son las que dan más importancia como factores determinantes del rendimiento de sus empleados a la autonomía en el trabajo, al interés del trabajo realizado y a la seguridad en el puesto.

MARCO ANALÍTICO

El éxito de una empresa, en muchos casos se relaciona con una gestión eficaz de los recursos humanos, dado que se trata del factor que hace que una empresa sea diferente, ya que la estructura o la tecnología pueden copiarse fácilmente (Gómez-Mejía, 1997).

Con éste trabajo se trataría de conocer las características de la gestión de recursos humanos de la pequeña y mediana empresa en Andalucía, desde el punto de vista de la perspectiva contingente, ya que el principio fundamental de la teoría contingente es que la falta de ajuste entre dos o más elementos de un sistema reduce su efectividad global.

La visión contingente de la efectividad supone que determinadas condiciones y políticas de gestión tienen una gran influencia en el campo de la dirección de recursos humanos (Gómez-Mejía y Balkin, 1992).

Se trataría de examinar la influencia de ciertas variables generales de una empresa competitiva en las prácticas de gestión de recursos humanos con el fin de determinar cuáles de esas variables condicionan, la gestión de recursos humanos en las pymes.

Se define la competitividad de la empresa como la capacidad que tiene ésta para producir bienes y servicios para un mercado abierto y cada vez más exigente, y al mismo tiempo, crear valor (Salas, 1993; Cuervo, 1993; Camisón, 1996 y 1997).

Por otra parte según Prahalad y Hamel (1990), la empresa competitiva es aquella capaz de crear, a menor coste y más rápidamente que los competidores, tecnologías, competencias y aptitudes esenciales que le permitan generar productos o servicios absolutamente innovadores.

Diversos estudios han determinado que el elemento central de la competitividad empresarial son las competencias distintivas que la empresa posee y gestiona eficazmente mediante decisiones directivas (Fernández, 1993; Collis y Montgomery, 1995; Fernández et al., 1997).

La ventaja competitiva de la empresa radica en sus elementos internos: recursos y capacidades. Se distingue entre recursos tangibles (físicos, financieros y humanos) e intangibles (reputación, marca, cultura organizativa,

experiencia, habilidades y capacidades de los empleados, etc) (Fernández, 1993).

La literatura ha destacado la importancia de los recursos intangibles como factores determinantes de la competitividad empresarial (Hall, 1992 y 1993). Según Martín (1993) la empresa debe invertir en capital humano, capital tecnológico, reputación y organización.

La ventaja competitiva que proporciona el capital humano, es posible si la empresa asegura que su personal añade valor a sus procesos de producción y que sea un recurso único, difícil de replicar y sustituir (Huselid et al., 1997).

El capital tecnológico, viene determinado por la política tecnológica de la empresa, engloba todas las decisiones interrelacionadas con el acceso, utilización y mejora de las técnicas de producción y las tecnologías de producto (Grant, 1996).

La reputación de la empresa, es la imagen de la empresa ligada a su nombre comercial o a las marcas de sus productos, pueden crear cierta lealtad de los clientes en contextos donde hay importantes asimetrías de información sobre la calidad de los productos y/o los costes de cambio de proveedor (Fernández et al. 1996).

La organización, hace referencia a la estructura y el entramado organizativo de rutinas y contratos, que gobiernan tanto el suministro de los factores productivos necesarios como la producción y distribución de los productos obtenidos.

En éste trabajo se trataría de comprobar si las empresas más competitivas, caracterizadas por su mayor tamaño, una mayor orientación internacional, tecnológicamente más avanzadas, invertir en I+D, gestionar la calidad y tener una buena reputación e imagen, aplican prácticas de recursos humanos que les permitan crear un capital humano con las habilidades y capacidades necesarias para contribuir a la consecución de una posición competitiva sostenible.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

VALIDEZ EXTERNA

La validez externa hace referencia a la idea de generalización, es decir, el grado en que nuestras conclusiones podrían extenderse o generalizarse (Alvira, F. et al., 1979).

Para ello lo principal es identificar a la población, hacia la cual queremos extender la generalización. En éste caso en concreto se realizará un trabajo de campo sobre todas las empresas de Andalucía, de los diferentes sectores, con más de 3 trabajadores, obtenidas de la Cámara de Comercio, constituyendo la población teórica del estudio.

Una investigación tiene alta validez externa cuando sus resultados siguen teniendo vigencia en poblaciones de sujetos y en situaciones distintas a la de la investigación original (Alvira, F. et al., 1979).

El siguiente paso será extraer una muestra representativa de dicha población, pudiendo de esta forma generalizarse los resultados a la población en su conjunto.

Para extraer una muestra representativa de la población, se realizará un muestreo probabilístico, que es aquel método de muestreo que utiliza alguna forma de selección aleatoria (cualquier unidad de la población tiene la misma probabilidad de ser elegida para formar parte de la muestra). Dentro de este tipo de muestreo está el muestreo aleatorio estratificado, que consiste en dividir a la población en subgrupos homogéneos para posteriormente seleccionar una muestra aleatoria simple de cada estrato. Para realizar el muestreo aleatorio simple se pueden utilizar o bien una tabla de números aleatorios, o bien un ordenador que los genere de forma automática, o un sistema mecánico.

El muestreo aleatorio estratificado nos asegura que seremos capaces de representar no sólo la población en su conjunto, sino también sus subgrupos clave, especialmente aquellos que sean más minoritarios.

En el caso particular de éste trabajo se realizará un muestreo aleatorio estratificado, en donde los estratos serán los distintos sectores, manteniéndose la misma representatividad de la muestra de cada uno de los sectores que tenga en la población.

Habría que tener también en cuenta el error de muestreo, que da idea de la precisión de la estimación estadística. Un bajo error de muestreo significa que hay una baja variabilidad en la distribución muestral. El error de muestreo está relacionado con el tamaño de la muestra de forma que cuanto mayor sea el tamaño de la muestra, más pequeño será el error de muestreo.

VALIDEZ INTERNA

Una investigación tiene validez interna cuando queda claramente demostrado que determinados cambios que se observan en una variable obedecen a cambios en otra variable (Alvira, F. et al., 1979).

Un diseño de investigación tiene validez interna cuando todas las posibles explicaciones alternativas quedan controladas por el diseño, de modo que los resultados de la investigación correspondiente tendrán una interpretación inequívoca (Alvira, F., 1986).

Lo importante es el control de las explicaciones alternativas, control que se puede realizar a priori en el propio diseño o a posteriori en el análisis, de tal modo que las variables e hipótesis alternativas queden como variables e hipótesis controladas (Alvira, F. 1986).

El control a priori de la validez interna se puede garantizar:

- Revisión bibliográfica
- Métodos de control de variables, de forma que las variables perturbadoras y alternativas se conviertan en variables controladas.

Validez Interna Hipótesis 1:

Un elemento fundamental desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos es la duración del contrato. Por un lado se encuentra el contrato indefinido, unido a la noción de seguridad y estabilidad en el empleo, y por otro lado se encuentran los contratos de duración determinada, que flexibilizan la contratación para permitir a las empresas adaptarse a las nuevas exigencias del entorno (Fernández, 1996).

Varios estudios empíricos han comprobado la importancia de la seguridad en el empleo para conseguir un alto rendimiento del trabajador en la empresa (Delery y Doty, 1996), siendo importante para la implantación de otras prácticas, como la selección, formación, participación de los empleados y delegación de responsabilidades. Según Pfeffer (1994), la seguridad en el empleo es una práctica que reporta una mejora en el rendimiento económico independientemente de las características de la empresa.

Validez Interna Hipótesis 2:

Se trata de mejorar la capacidad de inserción profesional y de adaptación de los trabajadores y de las empresas, lo que se concreta en mejorar conocimientos, habilidades y actitudes tanto a corto como a largo plazo.

Según Youndt et al. (1996), el nivel de habilidades o capacidades de los empleados es fundamental para el éxito competitivo de la empresa. Varios autores coinciden en la importancia que tienen las actividades de formación para la mejora del rendimiento de la empresa (Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996).

Habría que tener en cuenta por tanto dos variables, que serían los recursos destinados a formación y el número de actividades que se realicen.

Validez Interna Hipótesis 3:

Con la valoración del rendimiento se trata de conocer, la valía del trabajador para la empresa, tanto en lo referente al cumplimiento de las tareas encomendadas, como a su actuación y predisposición a favor de la empresa. La valoración del desempeño se hace cada vez más necesaria, sobre todo como elemento clave para la gestión y desarrollo de los recursos humanos dadas sus posibilidades de aplicación para formación y desarrollo del personal, retribución, selección, promoción, etc. Varios autores indican la importancia de ésta práctica como clave para la competitividad de la empresa (Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996).

Habría que tener en cuenta el echo de que entre los trabajadores existen diferencias en cuanto al nivel de capacidades, aptitudes, comportamientos, etc, que si son puestos al servicio de la empresa deben ser tenidos en cuenta (McAdams, 1998).

Validez Interna Hipótesis 4:

La motivación en recursos humanos alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible (Gómez-Mejía, 1997). Una importante característica de la motivación es que se trata de un comportamiento dirigido a un objetivo: la consecución de un mayor rendimiento por parte de los trabajadores en el desempeño de sus tareas (Milkovich y Newman, 1996).

Con la gestión efectiva del rendimiento, se tratará de alcanzar tanto los objetivos de la empresa en términos de productividad, calidad, ventas o beneficios, como la satisfacción de los empleados que se traducirá en una mayor motivación y en un mayor rendimiento (Spencer, 1991).

En la literatura se han considerado múltiples factores que pueden determinar la motivación del empleado, y por tanto, conseguir un mayor rendimiento de éste. Para Hackman y Oldham (1976) están relacionados con las características del puesto de trabajo (debe ser interesante y debe proporcionar autonomía al trabajador). Para Herzberg (1968), los factores motivadores para obtener un mayor rendimiento son la responsabilidad y el propio trabajo. Para Pfeffer (1994), la seguridad en el puesto de trabajo es una práctica de recursos humanos que implica un mayor rendimiento económico para la empresa.

Con respecto a la retribución Banker et al.(1996), demostró la importancia del paquete retributivo en el nivel de rendimiento del empleado.

Además el éxito de la organización no sólo depende de los conocimientos, habilidades, y esfuerzo del empleado, sino también de la vinculación que exista entre sus habilidades y lo que requiera el puesto que tenga.

ENCUESTA

La encuesta se puede entender como un proceso de producción en cadena, de forma que una tarea depende de la puesta en marcha y/o finalización de otras para poder desarrollarse.

Se distinguen las siguientes áreas de tareas:

- a) La selección de las unidades de análisis: el diseño muestral.
- b) Las variables a analizar y la construcción del instrumento de medida: el cuestionario.
- c) La recogida de información: la organización y desarrollo del trabajo de campo.
- d) El análisis de la información: ¿qué y cómo analizarlo?

La calidad de los datos recabados, y por tanto de la investigación, dependerá de la buena realización de cada una de esas tareas.

Respecto al diseño muestral, ya se habló en un apartado anterior, del proceso que se iba a seguir.

En lo referente al cuestionario, éste se dividirá en varias partes, una encaminada a recoger las variables que se refieren a las prácticas de gestión de recursos humanos, y otra parte encaminada a recoger los factores de competitividad de la empresa que puedan explicar las prácticas de gestión de recursos humanos de la empresa.

Antes de pasar a la fase de recogida de información, lo primero que realizaría sería un estudio piloto, para así poder saber si el funcionamiento del cuestionario era el esperado, y poder así afinar la redacción, la ordenación de las preguntas, términos difíciles, etc, de forma que pueda llegar a conseguir un cuestionario satisfactorio. Consiguiendo con ello, mejorar el cuestionario, evitar errores, y por tanto aumentar la calidad de la investigación. Para ello realizaría unas 50 entrevistas de prueba.

Una vez seleccionada la muestra para cada estrato, y realizado el estudio piloto del cuestionario, el siguiente paso sería realizar la encuesta.

Los cuestionarios se enviarían por correo a todas las empresas seleccionadas, informando a las empresas del objeto de la investigación. He optado por el criterio de envío postal del cuestionario por su bajo coste, aunque hay que tener en cuenta que el porcentaje de respuesta sería bajo, y que el tiempo para la obtención de las respuestas a los cuestionario sería largo.

VALIDEZ DE CONSTRUCTO

Cuando se afirma que nuestros programas o medidas poseen validez de constructo, lo que estamos diciendo es que hemos sido capaces de comprender la forma teórica en que operan nuestros programas y medidas y sostenemos que podemos suministrar evidencias de que, en la práctica, se comportan justamente en la forma que deberían.

Cuando abogamos por la validez de constructo, lo que estamos afirmando es que nuestro modelo observado, se corresponde con nuestro modelo teórico (Alvira, F.,1986).

Supone una evaluación de cómo de bien hemos sido capaces de transformar en programas o mediciones concretas nuestras ideas o teorías sobre las cosas.

Para establecer la validez de constructo deben darse las siguientes condiciones:

- ✓ Debemos fijar el constructo que queremos operativizar, es decir, debemos dejar claro a qué es más o menos similar nuestro constructo en términos de significado.
- ✓ Hay que aportar evidencias directas de que controlamos la operativización del constructo (nuestras operativizaciones reflejan lo que teóricamente deberían reflejar).
- ✓ Hay que aportar evidencias de que los datos apoyan nuestra visión teórica de las relaciones entre constructos.

En el caso concreto de este trabajo las variables incluidas en el cuestionario, están formuladas para poder dar respuesta, y poder contrastar las hipótesis planteadas.

Las variables se han incluido atendiendo a estudios empíricos anteriores (ya mencionados anteriormente), y que dan la validez necesaria, ya que a través de dichos estudios se observa que el modelo observado se corresponde con el modelo teórico.

Las variables incluidas en el cuestionario que proporcionaran las medidas necesarias para poder contrastar las hipótesis serán:

- Variables que recogerán las prácticas de gestión de recursos humanos en las empresas andaluzas:
 - *Tipo de contratación*: Esta variable será una variable dicotómica y recogerá los contratos indefinidos y temporales.
 - *Recursos destinados a formación*: Será una variable continua, y recogerá la información relativa a la cantidad de dinero que las empresas destinan a formación por empleado.
 - *Número de actividades de formación*: Esta variable recoge la información acerca del número de actividades formativas distintas, que efectúan las empresas para sus empleados. Esta variable vendrá dada en una escala del 1 al 9, donde 1 representará una sola actividad formativa y así sucesivamente hasta 9.
 - *Evaluación del rendimiento*: Será una variable dicotómica, y recogerá si la empresa tiene establecido o no un sistema de evaluación del rendimiento.
 - *Factores determinantes del rendimiento*: Esta variable recogerá los factores a los cuales la empresa le da mayor importancia para conseguir un mayor rendimiento, siendo los factores: seguridad en el puesto de trabajo, autonomía en el trabajo, retribución, interés en el trabajo realizado.
- Variables que recogerán los factores de competitividad de la empresa que pueden influir, o explicar las prácticas de gestión de recursos humanos:
 - *Volumen de ventas*: Será una variable dicotómica, tomando el valor 1 si el volumen de ventas es hasta 1 millón de euros, y el valor 2 si el volumen de ventas es superior a 1 millón de euros.
 - *Número de empleados*: Variable dicotómica, tomando el valor 1 si la empresa tiene hasta 25 empleados, y el valor 2 si la empresa tiene más de 25 empleados.

- *Exportación*: Variable dicotómica, que recogerá el porcentaje de ventas que la empresa destina al extranjero (tomará el valor 1 si el porcentaje es del 5% o inferior, y el valor 2 si es más del 5%).
- *Recursos destinados a I+D*: Variable dicotómica, que recogerá si la empresa destina recursos económicos a la investigación y desarrollo (Valor 1 si destina y 2 si no destina).
- *Posición tecnológica*: Variable dicotómica. Recogerá la posición tecnológica que la empresa estima que tiene respecto a la competencia (valor 1 si la posición es fuerte/buena, y valor 2 si la posición es sostenible/débil).
- *Certificación de calidad*: Variable dicotómica. Indicará si la empresa tiene o no certificación de calidad otorgada por algún organismo acreditado (valor 1 si tiene certificación de calidad, y 2 si no tiene certificación de calidad).
- *Rentabilidad*: Variable dicotómica. Indicará el margen de rentabilidad media acerca de las ventas de la empresa en los dos últimos años, (valor 1 si la rentabilidad es inferior al 10% y 2 si es del 10% o más).
- *Perspectivas de futuro*: Variable dicotómica. Indicará si la empresa se ve con unas perspectivas de futuro por encima o por debajo de la competencia (valor 1 si está por debajo de la competencia, y 2 si está por encima de la competencia).

Una vez recibidos los cuestionarios, y depurados los datos, el siguiente paso será el análisis estadístico de los datos. Dicho análisis se realizará teniendo en cuenta que las variables de recursos humanos se trataran como variables dependientes.

Para contrastar las hipótesis se realizaran tablas de contingencia a las que se les aplicaran medidas de asociación como puede ser el test de la χ^2 de Pearson, pudiéndose plantear tanto contrastes paramétricos (ANOVA), como contrastes no paramétricos como puede ser el contraste de Kruskal-Wallis (en el caso que no se cumplieran los requisitos para poder realizar un contraste paramétrico).

BIBLIOGRAFÍA:

- ALVIRA, F. et al. (1979): Los dos métodos de las Ciencias Sociales. Madrid: CIS, fragmento sobre 'Experimentación y validez interna', pp.32-89.
- ALVIRA, F. (1986): 'Diseños de investigación social: Criterios Operativos', en García, M.; Ibáñez, j. Y Alvira, F.: El análisis de la realidad social. Madrid: Alianza, pp. 67-89.
- BANKER, R.D.; LEE, S.Y.; POTTER, G. ; SRINIVASAN, D. (1996): 'Contextual Analysis of Performance Impacts of Outcome-Based Incentive Compensation'. Academy of Management Journal. 39, pp. 920-948.
- BOUDON, R.; LAZARFELD, P. (1973): Metodología de las Ciencias Sociales. Conceptos e Índices.
- CAMISÓN, C. (1996): 'Dinámica de la competitividad de la pyme española en la década 1984-1994. Análisis del efecto país, efecto industria y efecto empresa'. Economía Industrial. 310, pp.121-140.
- CAMISÓN, C. (1997): 'La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas'. Madrid: Civitas.
- CAMPBELL, D.; STANLEY, J.C. (1988): Diseños Experimentales y Cuasiexperimentales en la Investigación Social.
- CERRONI, U. (1977). Metodología en Ciencia Social.
- COLLIS, D.J. ; MONTGOMERY, C.A. (1995): 'Competing on Resources: Strategy in the 1990s'. Harvard Business Review. 73, pp.118-128.
- CUERVO, A. (1993): 'El papel de la empresa en la competitividad'. Papeles de Economía Española. 56, pp.363-378.
- DELERY, J.E.; DOTY, D.H. (1996): 'Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions'. Academy of Management Journal. 39, pp. 802-835.
- FERNÁNDEZ, A. (1996): Manual del director de Recursos Humanos. Valencia: CISS.

- FERNÁNDEZ, Z. (1993): 'La organización interna como ventaja competitiva para la empresa'. Papeles de Economía Española. 56, pp.178-1993.
- FERNÁNDEZ, Z.; MONTES, J.M.; VÁZQUEZ, C.J. (1997):'la teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: síntesis y estructura conceptual'. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. 6, pp.11-31.
- GÓMEZ-MEJIA, L.R.; BALKIN, D.B. (1997): Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Prentice Hall.
- GÓMEZ-MEJIA, L.R.; BALKIN, D.B. (1992): Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance. Series in Human Resources Management.
- GRANT, R.M. (1996): Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid: Civitas.
- HACKMAN, J.; OLDHAM, G. (1976): 'Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory'. Organizational Behavior and Human Performance. 16, pp. 250-279.
- HALL, R. (1992): 'The Strategic Analysis of Intangible Resources'. Strategic Management Journal. 13, pp. 135-144.
- HALL, R. (1993): 'A framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage'. Strategic Management Journal. 14, pp. 607-618.
- HUSELIN, 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. 40, pp. 171-188.
- HUSELIN, M.A. (1995) : 'The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance'. Academy of Management Journal. 38, pp. 635-672.
- MARTÍN, C. (1993):'Principales enfoques en el análisis de la competitividad'. Papeles de Economía Española. 56, pp. 2-13.
- MCADAMS, J.L. (1998): Premiar el Desempeño. Madrid: Díaz de Santos.
- MILKOVICH, G.T.; NEWMAN, J.M. (1996): Compensation. Chicago: Irwin.

- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. (1990): 'The core competence of the corporation'. Harvard Business Review. 68, pp. 79-91.
- PFEFFER, J. (1994): Competitive Advantage Through People. Boston: Harvard Business School Press.
- SALAS, V. (1993): 'Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales'. Papeles de Economía Española. 56, pp. 379-396.
- SPENCER, L.M. (1991): 'Performance Management Systems'. The compensation Handbook. Pp. 467-489. New York: McGraw-Hill.