

Triguero-Sánchez, Rafael; Peña-Vinces, Jesús C.

Article

La cultura colectivista como determinante del desempeño organizativo mediante las prácticas de recursos humanos

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)

Provided in Cooperation with:

European Academy of Management and Business Economics (AEDEM), Vigo (Pontevedra)

Suggested Citation: Triguero-Sánchez, Rafael; Peña-Vinces, Jesús C. (2013) : La cultura colectivista como determinante del desempeño organizativo mediante las prácticas de recursos humanos, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE), ISSN 1135-2523, Elsevier, Amsterdam, Vol. 19, Iss. 3, pp. 158-168,
<https://doi.org/10.1016/j.iedee.2013.01.002>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/193722>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

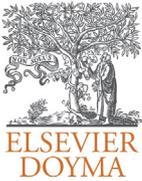
Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>



La cultura colectivista como determinante del desempeño organizativo mediante las prácticas de recursos humanos

Rafael Triguero-Sánchez* y Jesús C. Peña-Vinces

Departamento de Administración de Empresas y Marketing, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Sevilla, Ramón y Cajal n.º 1, 41018 Sevilla, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 4 de septiembre de 2012

Aceptado el 19 de enero de 2013

On-line el 16 de marzo de 2013

Códigos JEL:

L25

M12

M14

M50

Palabras clave:

Prácticas de recursos humanos

Compromiso de los empleados

Rendimiento organizativo

Individualismo/colectivismo

JEL classification:

L25

M12

M14

M50

Keywords:

Human resource practices

Employees commitment

Organizational performance

Individualism/collectivism

R E S U M E N

Esta investigación pretende mostrar si el predominio de culturas individualistas o colectivistas en una organización puede moderar los efectos de las políticas de recursos humanos sobre el rendimiento empresarial, relación a la que la literatura existente ha prestado muy poca atención. Para dicho estudio se ha evaluado una muestra de 102 empresas, situadas en el sur de España, con más de 100 empleados. De acuerdo con el análisis estadístico realizado con *Structural Equation Modeling Partial Least Squares* (SEM-PLS) los resultados ponen de manifiesto la existencia del referido efecto moderador.

© 2012 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Collectivist culture as a determining of organizational performance through human resource practices

A B S T R A C T

This research intends to show whether the prevalence of individualistic or collectivist cultures in an organization can moderate the effects of the human resource policies on business performance. To date, there is a lack of literature which analyzes this relationship. A sample of 102 companies, situated in southern of Spain, with more than 100 employees was used for this study. In accordance with the statistical analysis conducted using *Structural Equation Modeling Partial Least Squares* (SEM-PLS) results reveal the existence of the moderating effect.

© 2012 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

1. Introducción

En los últimos años se vienen publicando una serie de investigaciones que relacionan la gestión de los recursos humanos (GRH) con el nivel de compromiso de los empleados y con los resultados

empresariales, lo que ha venido a reforzar el papel de los recursos humanos (RH) como fuente de ventaja competitiva (p. ej., Barney y Wright, 1998; Guthrie, Flood, Liu y MacCurtain, 2009).

Sin embargo, las diferencias obtenidas en esos estudios parecen sugerir la existencia de variables contextuales y culturales que puedan influir en la relación entre la gestión del sistema de RH y el rendimiento organizativo (Guest, Michie y Conway, 2003; Richard, Murthi y Ismail, 2007; Yacuzzi, 2010), habiéndose mostrado la idoneidad de las medidas no financieras para este tipo de estudios (p. ej., Bontis, Hulland y Crossan, 2002; Triguero-Sánchez, Peña-

* Autor para correspondencia.

Correos electrónicos: rtriguero@us.es (R. Triguero-Sánchez), jesuspvinces@us.es (J.C. Peña-Vinces).

Vinces, González-Rendón y Sánchez-Apellániz, 2012). De hecho, en la actualidad se demandan nuevos estudios que consideren factores que intervengan y/o moderen la relación entre las prácticas de RH y los resultados organizativos, como es el caso de las dimensiones culturales (p. ej., McMillan-Capehart, 2005; Chew y Sharma, 2005). En concreto nos interesa la cultura desde una perspectiva centrada en la estructura de las organizaciones (Ferris et al., 1998), perspectiva que ha sido considerada de «orden superior» en tanto que se refiere a las estructuras sociales que no pueden reducirse a una mera suma de percepciones individuales de las personas que la componen (Bowen y Ostroff, 2004). Desde este punto de vista, la cultura puede funcionar como un soporte que condicionará el sistema de RH en su relación con el desempeño de la empresa (Denison, 1996). Elliot Jaques (1951) definió la cultura empresarial como la forma habitual y tradicional de pensar y de hacer las cosas en una organización. De esta forma los valores de una organización serán compartidos por todos sus miembros en mayor o menor medida, por lo que deberán aprenderlos y aceptarlos, lo que viene a condicionar su propio sistema de GRH (Pheng y Yuquan, 2002). Estos investigadores mostraron que los valores de los fundadores y líderes suponen una fuente de inspiración en la configuración de las prácticas de RH, por lo que consideramos en este estudio que la percepción de los directivos sobre la cultura imperante en sus organizaciones puede tener efectos significativos en la gestión y en los resultados.

Entre las múltiples dimensiones de la cultura —distancia jerárquica, individualismo/colectivismo, aversión a la incertidumbre, orientación en el tiempo, masculinidad/feminidad— (Hofstede, 2001), la dimensión individualismo/colectivismo (I/C) parece ser la dimensión más adecuada para nuestro estudio por su papel en la satisfacción de los empleados (Medina Molina, Rufin Moreno y Rey Moreno, 2011) así como en la toma de decisiones y en la comunicación en los grupos de trabajo (Hofmann y Gavin, 1998). En una cultura predominantemente colectivista los empleados tienden a cambiar ellos mismos para adaptarse a las diferentes situaciones o entornos en los que deben realizar sus tareas (Noordin, Williams y Zimmer, 2002). Tratarán de mantener relaciones armoniosas con el grupo aunque les suponga sacrificios personales, y preferirán enfoques de cooperación como la negociación, la mediación y el consenso en la resolución de conflictos (Triandis, Bontempo, Villareal, Asai y Lucca, 1988). Por ello, el presente estudio tiene como objetivo explorar «si el nivel de colectivismo imperante en las organizaciones influye positivamente en la relación entre las prácticas de RH y el rendimiento organizativo». Para validar estas relaciones se ha empleado una muestra de 102 empresas españolas, con una plantilla media superior a 100 empleados.

De esta forma, este artículo contribuye al conocimiento y análisis del colectivismo como variable intermedia entre la configuración de los recursos humanos y su papel moderador en el éxito empresarial. Para ello, en primer lugar se realiza una revisión de la literatura, lo que permite elaborar el modelo de investigación. En segundo lugar, se describe la metodología empleada y se constatan las hipótesis. Finalmente, se presentan los resultados e implicaciones para la gestión.

2. Revisión de la literatura y las hipótesis de investigación

Este trabajo se fundamenta en la «visión basada en los recursos», por lo que se considera a los RH como fuente de ventaja competitiva (Barney y Wright, 1998). Este argumento ha sido reiteradamente empleado por la literatura para poner de relieve la importancia de una adecuada gestión de dichos recursos y su impacto sobre el rendimiento de las empresas (Basset-Jones, 2005; Guthrie et al., 2009). De esta forma, podemos establecer relaciones entre las distintas configuraciones y/o gestiones de los empleados y los rendimientos

obtenidos en sus organizaciones. Por otra parte, para comprender las actitudes y el comportamiento de los individuos en sus organizaciones, uno de los marcos conceptuales más influyentes es el que ofrece la «teoría social de intercambio», centrada en el compromiso de los empleados (Cropanzano y Mitchell, 2005). A pesar de existir diferentes puntos de vista sobre esta teoría, hay un amplio consenso cuando se afirma que las interacciones que se producen entre los miembros de los grupos inevitablemente les obligan a relacionarse entre ellos. Esta teoría, aunque puede ser aplicada a múltiples relaciones en el seno de las organizaciones, ha tomado un especial protagonismo en la relación «individuo-organización» en tanto que da soporte a la GRH que persigue el compromiso de los empleados por favorecer su integración en la empresa y en la consecución de las metas fijadas (p. ej., Curtis, Conover y Chui, 2012; Zhang y Jia, 2010).

2.1. Definición de constructos

2.1.1. El sistema de gestión de recursos humanos

El sistema de gestión de RH es un conjunto interrelacionado de elementos a través del cual la organización gestiona su capital humano, que además deberá ser coherente con la estrategia y el contexto empresarial (Wright y McMahan, 1992). Aunque no existe un concepto universalmente aceptado de qué prácticas constituyen un sistema de RH, sí es posible determinar las áreas funcionales que emergen con frecuencia en la literatura, aunque en muchas ocasiones con rótulos diferentes (p. ej., Guest et al., 2003; Martin, Romero y Sánchez-Gardey, 2006). En nuestro caso, hemos seguido los trabajos de Guest et al. (2003), quienes han considerado en su estudio 9 prácticas de RH, compuestas por grupos afines de acciones para la gestión de los empleados (véase anexo 1).

Frecuentemente las prácticas de RH son estudiadas desde una perspectiva configuracional (Triguero-Sánchez, Peña-Vinces y Sánchez-Apellániz, 2011) donde el efecto que tiene la gestión de los RH sobre los resultados empresariales dependerá de la adopción de diferentes y óptimas combinaciones de prácticas de RH que deberán ser coherentes entre sí (Arthur, 1994; MacDuffie, 1995). Por otra parte, la literatura sugiere que la composición de los grupos de trabajo debe asegurar las habilidades adecuadas así como crear los mecanismos para estimular y motivar a los trabajadores, de forma que dicho sistema de trabajo permita a los empleados, con sus esfuerzos individuales y colectivos, contribuir a la obtención de los resultados de la organización (Gardner, Moynihan, Park y Wright, 2001). Estos argumentos encuentran fundamento en el enfoque teórico AMO (ability-motivation-opportunity) (Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg, 2000; Boxal y Purcell, 2003) como soporte que permite definir y estructurar el conjunto de las prácticas de RH. Asimismo, nos basamos en la teoría social del intercambio porque focaliza su atención en el compromiso de los empleados (Cropanzano y Mitchell, 2005) en tanto que las interacciones que se producen entre los miembros de los grupos inevitablemente les obliga a relacionarse entre ellos (Coyle-Shapiro y Conway, 2004). En esencia, implica que el intercambio de recursos materiales e inmateriales se regirá por normas de reciprocidad, de manera que un individuo se siente obligado a devolver el trato de favor que ha recibido de otro, lo que, a largo plazo, se convertirá en un mecanismo de refuerzo entre ellos (Gouldner, 1960). Esta teoría ha tomado una especial incidencia en la relación «individuo-organización» en tanto que da soporte a la GRH que persigue el compromiso de los empleados por favorecer su integración en la empresa y la consecución de las metas fijadas (Appelbaum et al., 2000; Guest et al., 2003; Kirkman y Shapiro, 2001; Sparrowe y Liden, 1997). Desde esta perspectiva, las prácticas de RH pueden clasificarse atendiendo a su orientación (Richard y Johnson, 2001) ya sea hacia la búsqueda del control de los empleados o de su compromiso con la organización (p. ej., Collins y Smith, 2006). En relación a ello, Bowen y

Ostroff (2004) han indicado que los sistemas de GRH, para ser eficaces, deben integrar sus contenidos (prácticas y políticas) con sus procesos (p. ej., a través del compromiso). Además, la participación de los trabajadores en las decisiones de su grupo, la búsqueda de acuerdos entre ellos y la evitación de los conflictos interpersonales requieren de sistemas de gestión que les permitan discutir abiertamente sus puntos de vista, sobre todo si son divergentes (Bowen y Ostroff, 2004). Es decir, se necesita que las prácticas que conformen el sistema de RH potencien el compromiso entre los empleados y con la organización. En suma, existe un amplio consenso a favor de los beneficios que se generan de las políticas potenciadoras del compromiso de los empleados con sus equipos de trabajo y con sus organizaciones.

En esta línea, trabajos previos en la GRH pueden encontrarse en procesos de selección y contratación, así como en actividades de formación (Combs y Luthans, 2007; Yap, Holmes, Hannan y Cukier, 2010); en procesos de evaluación y valoración (Cannella, Park y Lee, 2008); en sistemas de retribuciones (Heywood y O'Halloran, 2004); en diseño de puestos (Simsarian y Donahue, 2001); en estabilidad en el empleo y mercado interno, así como en las iniciativas relacionadas con la igualdad de oportunidades o la calidad en la gestión (Adya, 2008). Kochan, Bezrukova, Eli, Jackson y Joshi (2003) han concluido que el diseño y la configuración de las prácticas de RH deben incluir elementos de la cultura organizativa tales como el individualismo/colectivismo (I/C). En este sentido, la literatura (Hofmann y Gavin, 1998) muestra que la dimensión cultural que más atención ha recibido en los estudios de GRH ha sido el I/C. Esto se debe al hecho de que el I/C está relacionado con la toma de decisiones y la eficacia de la comunicación en las organizaciones (Jackson, 2003), y de ahí su importancia en la configuración de las prácticas de los RH (Waldman, Sully de Luque, Washburn y House, 2006). Kirkman y Shapiro (2001) muestran que las culturas predominantemente colectivistas en las organizaciones y la implantación de políticas integradoras favorecen el compromiso de los empleados dentro de sus organizaciones.

Llegados a este punto, parece obvio que el I/C debe ser considerado a la hora de configurar cualquier sistema de RH, especialmente por su impacto en el rendimiento organizativo (Aycan, 2005; Costigan, Insinga, Berman, Ilter, Kranas y Kureshov, 2006).

2.1.2. Individualismo/colectivismo

La dimensión I/C hace referencia al grado en el cual los individuos de una organización prefieren actuar como individuos en vez de actuar como miembros de un grupo (equipo, departamento...). En organizaciones con un alto grado de individualismo existen sistemas de control explícitos con el objeto de asegurar el cumplimiento y prevenir desviaciones de sus normas (Cullen, Parboteeah y Hoegl, 2004; Jackson, Colquitt, Wesson y Zapata-Phelan, 2006; McMillan-Capehart, 2005). Estas organizaciones no se preocupan tanto de cuidar del bienestar de sus empleados como de cuidar sus propios intereses. Existe una relación de negocio entre empleador y empleado, donde empresa y empleados persiguen sus propios intereses (Hofstede, 2001; Lam, Chen y Schaubroeck, 2002; Williams, Balaz y Ward, 2004). Por el contrario, las organizaciones predominantemente colectivistas suelen tener claros vínculos con la vida personal de sus empleados, existiendo una relación moral entre empleador y empleado en la que la lealtad a la firma es crítica. Sus empleados suelen participar en la toma de decisiones (compromiso) y no abandonan la compañía con facilidad (Jackson et al., 2006; Vinogradov y Kolvereid, 2007).

2.1.3. El papel moderador de la cultura colectivista

En la relación entre GRH y rendimiento deben considerarse los procesos intermedios que puedan influir (p. ej., McKay, Davis y Fanning, 2009; Pugh, Dietz, Brief y Wiley, 2008; Triguero-Sánchez et al., 2012), y se ha propuesto la cultura organizativa por

ofrecer una base sólida para este tipo de estudios (Chew y Sharma, 2005; Detert, Schroeder y Mauriel, 2000; Shore y Coyle-Shapiro, 2003). Entre sus variables el I/C ha sido considerada de mayor relevancia por su importancia en la configuración y gestión de los RH (Cohen y Avrahami, 2006; Felfe, Yan y Six, 2008; Triandis, 2004; Waldman et al., 2006) y por su impacto en el éxito empresarial (Costigan, Insinga, Berman, Kranas y Kureshov, 2011; McMillan-Capehart, 2005; Michailova y Hutchings, 2006; Shahzad, Bashir y Ramay, 2008; Vinogradov y Kolvereid, 2007; Zhang y Jia, 2010). Además, debe tenerse en cuenta que el papel moderador de la cultura en general, y del colectivismo en particular, ha sido ampliamente utilizado en estudios académicos (p. ej., Laroche, Ueltschy, Abe, Cleveland y Yannopoulos, 2004; Medina Molina et al., 2011; Omar, 2006; Omar, Ferreira, Oliveira, Uribe, Assmar, Terrones, et al., 2007; Spreng y Chiou, 2002).

Los empleados de las organizaciones con culturas colectivistas exhiben comportamientos más cooperativos que los empleados en las culturas individualistas (Chatman y Barsade, 1995; Chatman, Polzer, Barsade y Neale, 1998). Específicamente, las organizaciones colectivistas alientan a sus empleados a cumplir las normas del grupo y responder a las necesidades de los demás miembros. Las organizaciones individualistas fomentan que sus empleados se centren más en sí mismos y sus propias habilidades, por lo que suelen desarrollar un comportamiento menos cooperativo que en culturas colectivistas (McMillan-Capehart, 2005). El comportamiento en empresas colectivistas viene a plantearse como un patrón de actitudes, creencias, valores y normas. Es decir, viene a ser un indicador de cómo la gente interactúa y se comporta en sus relaciones de trabajo, convirtiéndose en formas automáticas de reaccionar ante determinados estímulos (Triandis, 1995). Sus efectos impregnan comportamientos y actitudes tales como la lealtad y el compromiso (Ramamoorthy y Carroll, 1998; Ramamoorthy y Flood, 2004; Workman, 2001). De estas orientaciones puede resultar una actitud competitiva, para ambientes individualistas, o bien una actitud de cooperación, en ambientes colectivistas (p. ej., Triandis, 1995). Sin embargo, el grado en que las metas personales y las del grupo están estrechamente alineadas puede afectarles, positiva o negativamente. Por ejemplo, según Chatman y Barsade (1995), en los procesos de resolución de problemas los miembros de organizaciones individualistas suelen ser más competitivos y puede ser una fuente de conflictos. De esta manera, cuando un individuo es capaz de alcanzar sus metas personales sin contar con el grupo, puede presentar cierta ausencia de lealtad hacia el mismo o, por el contrario, participar en conductas pro-sociales que beneficien al mismo (Francesco y Zhen, 2004).

Las organizaciones colectivistas, además de aumentar el compromiso de los empleados con los objetivos de la organización, incrementan los niveles de satisfacción en el trabajo y reducen los conflictos a través de una mayor cooperación entre sus miembros (Chatman et al., 1998; Jung y Avolio, 1999). De hecho, algunas organizaciones promueven estos comportamientos colectivistas con el claro propósito de reducir los conflictos entre sus empleados (Chatman y Barsade, 1995). Earley (1993) encontró que los colectivistas trabajan duro cuando su desempeño individual tiene consecuencias para el desempeño de su grupo. Sin embargo, el rendimiento es menor cuando los empleados consideran que los beneficiarios de su esfuerzo son otros. Esto implica que si los empleados se identifican como pertenecientes a la organización para la que trabajan (es decir, consideran a la organización como su grupo), entonces es probable que tiendan a coincidir su desempeño laboral en el mismo sentido que los objetivos de la organización.

Francesco y Zhen (2004) obtuvieron un efecto moderador de las variables culturales en el efecto que en los resultados de la organización ejercía el compromiso de los empleados; efecto que tiende a

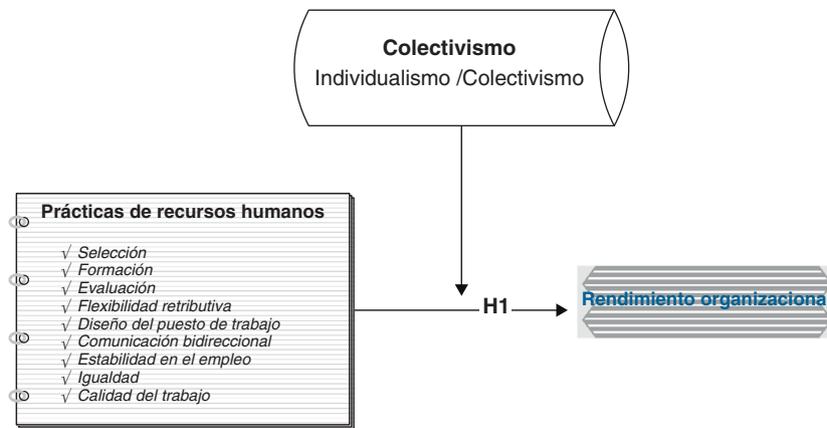


Figura 1. Modelo de investigación.

mostrarse superior en empresas colectivistas que en individualistas (Kirkman y Shapiro, 2000), además de presentar mayores niveles de cohesión en la resolución de problemas. Sin embargo, un alto compromiso personal con la organización puede dejar en un segundo lugar su preocupación por el rendimiento empresarial si los objetivos individuales no van en la misma dirección que los objetivos de la organización (Francesco y Zhen, 2004), argumento que viene a avalar la importancia de la existencia de una buena coordinación entre la GRH y el nivel de colectivismo predominante en una organización (Yauch y Steudel, 2003).

De lo expuesto hasta ahora se infiere que la cultura empresarial se basa en ideas visionarias y parece reflejar comportamientos, creencias, actitudes y valores en relación con los objetivos de la organización (Furnham y Gunter, 1993). Sin embargo, la gestión de los RH, por el contrario, parece ocuparse de decisiones acerca de la relación de trabajo que influyen en la eficacia de los empleados y organizaciones (Vadi y Vereshagin, 2006). No obstante, la influencia de los factores culturales de la organización debe ser tenida en cuenta en tanto que afectará al éxito de sus políticas de RH (Aycan, Sinha y Kanungo, 1999), por lo que deben considerarse a la hora de configurar sus prácticas (O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991). Por otra parte, las metas y objetivos de las organizaciones deben relacionarse con el nivel de colectivismo porque la organización depende en su conjunto de la contribución colectiva de todos sus miembros y no solo del rendimiento de algunos individuos excepcionales (Jacobs, 1981). En suma, el colectivismo moderará la eficacia de la GRH en tanto que afecta al nivel de compromiso de los empleados (Sadler, 2001).

Con mayor detalle, podemos encontrar que la literatura académica ha relacionado el nivel de colectivismo de las organizaciones con diferentes prácticas de RH. Por ejemplo, en organizaciones eminentemente colectivistas se valora la importancia de objetivos como la formación para mejorar o adquirir habilidades, buenas condiciones físicas para trabajo (ventilación, iluminación, espacio de trabajo adecuado...), o la oportunidad de que el empleado pueda desarrollar todo su potencial en su puesto de trabajo (Vadi y Vereshagin, 2006). Es más, el propio concepto de retroalimentación puede relativizarse a la hora de establecer su conexión con el desempeño, e incluso la eficacia de los sistemas de evaluación para establecer incentivos puede variar debido a las diferencias de valores culturales. De hecho, el I/C imperante asignará un valor diferente a las recompensas ofrecidas y a la forma en que estos premios son asignados (Schneider y Barsoux, 1997). En general, en ambientes individualistas los empleados tienen un menor sentido del deber con su grupo y suelen estar más influenciados por su propio apego personal a la organización y las relaciones beneficiosas que esperan obtener con el desempeño de su trabajo (Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach, 2000).

Dado que nuestro objetivo es analizar el efecto moderador de una cultura colectivista en la relación entre prácticas de RH y rendimiento organizativo, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis. Las prácticas de recursos humanos orientadas a fomentar el compromiso de los empleados tienen efecto positivo sobre el desempeño de las organizaciones, siempre y cuando en las organizaciones exista una predominante cultura colectivista.

Con la finalidad de una mayor comprensión, la figura 1 recoge la hipótesis de investigación propuesta.

3. Metodología

3.1. Población y muestra

El instrumento empleado para la recogida de información fue la encuesta. El cuestionario, una vez cumplimentado, fue sometido al análisis de diferentes expertos, tanto académicos como especialistas en el campo de los recursos humanos. Seguidamente se procedió a testarlo en varias empresas cuyos directores o responsables de los RH contestaron al cuestionario e hicieron las observaciones pertinentes, que permitieron afinar algunas de las preguntas formuladas. Posteriormente, se envió a gerentes y directores generales de las empresas previamente seleccionadas y contactadas telefónicamente, de acuerdo con los planteamientos sugeridos por Guest et al. (2003), para las investigaciones de GRH. De cada organización se obtuvieron 2 encuestas diferentes, aunque complementarias, una del responsable de los recursos humanos y otra del gerente o director general, quien cumplimentó los datos referidos al rendimiento de la empresa; el resto del cuestionario fue respondido por el responsable de RH. De esta forma se ha conseguido un cuestionario completo por cada organización, descartándose los que carecían de algún bloque de respuestas.

Las empresas fueron seleccionadas de la base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI). Entre las empresas registradas, 1.300 contaban con una plantilla entre 100 y 2.000 empleados, según los datos registrados en el año 2007, y 1.169 habían sido constituidas antes de 2003. La población resultante ha sido de 902, con una muestra final de 102 empresas, con una equilibrada representación de todos los sectores productivos. En tal sentido, en la tabla 1 se presenta la ficha técnica del estudio, y en la tabla 2 se resumen las estadísticas descriptivas de la población y la muestra de estudio. De este modo, podemos afirmar que nuestra muestra es representativa de la población de estudio (SABI, 2009), lo que la convierte en adecuada y apropiada para examinar el efecto moderador que tiene la cultura colectivista sobre la relación existente entre las prácticas de RH y el rendimiento organizativo. En cuanto

Tabla 1
Ficha técnica de la población

Muestra	902 empresas andaluzas
Destinatarios	Directores/responsables de los departamentos de recursos humanos
Ámbito de la investigación	Andalucía (España)
Método de recogida de la información	Encuesta por vía postal, fax, teléfono, correo electrónico y entrevista personal
Selección	La totalidad del universo de estudio para el envío del cuestionario
Tamaño de la muestra	Encuestas válidas (ya descontadas las incompletas, ilegibles, etc.): 102
Fecha del trabajo de campo	De junio de 2009 a octubre de 2009
Nivel de confianza	95% $Z = 1,96$ ($\alpha = 0,05$ $p = q = 50\%$)
Error muestral	$\pm 9\%$

a la naturaleza de las empresas, el 93% pertenecen al sector privado y el resto al sector público.

3.2. Medidas

Con el fin de obtener una medición fiable se acudió a la literatura utilizando herramientas ampliamente validadas y contrastadas en investigaciones previas. Los ítems adaptados de la literatura inglesa han sido traducidos al español por dos nativos de habla hispana quienes están familiarizados con la terminología sobre la gestión de recursos humanos con la finalidad de evitar ambigüedades en las escalas de medida.

Para medir las prácticas de GRH se ha seguido los trabajos de Guest et al. (2003) con una escala tipo Likert de 1 a 7 en la que 1 indica un alto control y escaso compromiso, y 7 un alto compromiso y un escaso control. En esta subescala se han medido aspectos tales como la selección de personal, la formación, la evaluación, la retribución, la flexibilidad, el diseño de tareas, el nivel de comunicación, la estabilidad en el trabajo, la igualdad de oportunidades y la calidad en la gestión de los RH. Estos aspectos permiten conocer la orientación de las estrategias de RH que vienen siguiendo las compañías estudiadas (Guest et al., 2003) (véase la escala completa en el anexo 1).

Para medir el rendimiento organizativo se ha seguido el enfoque subjetivo, ya que dicho enfoque proporciona mayor poder explicativo para estudios en el campo de la GRH, tal y como han mostrado estudios recientes (Triguero-Sánchez et al., 2012). Concretamente se ha utilizado la escala de Bontis et al. (2002). El rendimiento ha sido medido tanto a nivel individual como grupal

Tabla 2
Estadísticas descriptivas de la población y muestra

Sectores	Empresas	Porcentaje (%)	Encuestas (n)	Ventas	Activos	ROA	ROE
<i>Características de la población (media ejercicios 2005 a 2007)</i>							
Agrario	117	13	13	33.179,50	37.023,40	2,96	17,34
Industria y energía	207	23	24	33.460,31	37.286,63	2,98	16,93
Construcción	153	17	17	33.034,16	37.438,50	3,05	16,43
Comercio y reparación	99	11	11	34.104,11	37.932,61	2,59	16,32
Transporte y comunicación	54	6	6	38.388,09	44.128,41	1,67	18,68
Servicios a las empresas	153	17	18	32.958,45	36.000,24	3,02	17,02
Otros servicios	117	13	13	32.411,87	39.789,87	2,39	16,66
Total	902	100%	102				
		n	Mínimo	Máximo	Media	DE	
<i>Características de la muestra</i>							
Años de operaciones		97	7	86	20,90		12,28
Número de empleados		102	30	1.719	218,03		265,60
Activo total (últimos 3 años) (€)		102	327, 39	416.598.667	37.051.984		65.657.472
Empresa pública/privada		102	0	1	0,93		0,25
Director/a departamento de recursos humanos		102	0	1	0,68		0,47
Género: Hombre		102	0	1	0,66		0,25
Mujer		102	0	1	0,34		0,26

DE: desviación estándar; n: total de empresas; ROA: Return on Assets; ROE: Return on Equity.

y organizativo siguiendo las recomendaciones de Nonaka (1994). Esta escala es un escala compuesta por 3 constructos de primer orden, donde: 1) el rendimiento individual mide aspectos relacionados con la satisfacción personal del trabajador en su empresa y con su propio rendimiento; 2) el redimiendo grupal intenta capturar el desempeño de los grupos de trabajo, en el que se evalúa el rendimiento como consecuencia del trabajo en equipo y donde prevalecen los objetivos organizativos más que los personales, y por último 3) el rendimiento a nivel organizativo mide cuestiones como el éxito de la empresa, sus expectativas de beneficio, el conocimiento sobre sus clientes y su reputación dentro de su sector empresarial.

Para analizar el I/C se han empleado las escalas de Baker, Carson y Carson (2009), con 7 puntos, asumiendo que los valores próximos a 7 en las organizaciones indican que existe una cultura colectivista y valores próximo a uno una cultura individualista. Esta escala mide aspectos como: 1) en nuestra organización el bienestar del grupo es más importante que las recompensas individuales; 2) el éxito del grupo es más importante que el éxito individual; 3) es muy importante que los empleados sean aceptados dentro de los grupos de trabajo; 4) en nuestra empresa los empleados pretenden conseguir sus objetivos personales teniendo en cuenta lo mejor para el grupo; 5) los directores suelen ser leales y apoyan al grupo, incluso si los objetivos individuales se ven afectados, y por último 6) en nuestra empresa se espera que los individuos dejen sus objetivos personales si así se les pide.

Para obtener un modelo parsimonioso se han empleado variables de control, tal y como sugieren Mesquita y Lazzarini (2008). Las variables empleadas han sido, por una parte, el tamaño de la empresa, medido mediante el activo total (Richard, Barnet, Dwyver y Chadwick, 2004) y, por otra, el número de empleados de la plantilla (Carpenter, 2002). Tanto el activo como el número de empleados se han obtenido de la media anual de los 3 últimos ejercicios económicos.

3.3. Análisis de datos

La información en esta etapa de la investigación ha sido analizada mediante la técnica de los *Partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM) (Chin, 2003) que consiste en la evaluación de un PLS-SEM en 2 etapas (Wold, 1979). En la primera se ha evaluado el modelo de medida, permitiendo así la evaluación de las variables no observables y los conceptos teóricos no

Tabla 3
Resultados del modelo de medida del MEE

	Cargas factoriales	CR	AVE	Valores T
Constructos reflectivos				
<i>Rendimiento organizativo (RO)</i>		0,883	0,715	
RI	0,908			17.549***
RG	0,820			11.926***
RO	0,806			14.332***
<i>Prácticas de recursos humanos (PRH)</i>	0,951	0,684		
SEL	0,717			7.502***
FOR	0,837			12.956***
EVA	0,758			8.184***
FLE	0,751			9.209***
DIS	0,893			16.386***
COM	0,797			11.749***
EST	0,822			12.307***
IGU	0,894			17.938***
CAL	0,946			18.205***
<i>Individualismo/colectivismo (IC)</i>	0,948	0,751		
IC1	0,880			47.816***
IC2	0,881			35.699***
IC3	0,884			48.496***
IC4	0,884			31.072***
IC5	0,889			33.170***
IC6	0,756			13.405***
	Pesos factoriales	FIV	T-Valores	
Constructo formativo				
<i>Variables de control (VC)</i>				
V1 (activo total)	1,045	1,376	25,766***	
V2 (número empleados)	0,161	1,386	1,174(n.s.)	

AVE: análisis de la varianza extraída; CAL: calidad del trabajo; COM: comunicación bidireccional; CR: *compositio reliability* (fiabilidad compuesta); DIS: diseño del puesto; EST: estabilidad en el empleo; EVA: evaluación; FLE: flexibilidad retributiva; FOR: formación; IGU: igualdad; RG: rendimiento grupal; RI: rendimiento individual; RO: rendimiento organizativo; SEL: selección.

especificados bajo condiciones de no normalidad y con muestras pequeñas o medianas (Chin, 1998; Roldán, Leal-Rodríguez y Leal, 2012). El modelo de investigación propuesto (fig. 1), que evalúa el papel moderador de I/C entre las prácticas de RH y el rendimiento organizativo, se encuentra formado por 4 constructos, de los cuales uno es de segundo orden: «Prácticas de Recursos Humanos». Constructos que han sido analizados siguiendo las recomendaciones de Chin (1998) para modelos moleculares.

La evaluación del modelo de medida o la comprobación de las hipótesis comienza con la valoración de la fiabilidad individual de los ítems (λ). Carmines y Zeller (1979) han indicado que para que puedan ser aceptados como parte de un constructo, su valor debe ser superior a 0,707 (tabla 3). El siguiente paso consiste en estimar la fiabilidad compuesta (CR). Todos los constructos han mostrado valores adecuados de acuerdo con Nunnally (1978), quien sugiere unos valores de $CR \geq 0,70$. Seguidamente se ha evaluado la validez convergente, obtenida mediante la varianza extraída media (AVE) (Barclay, Higgins y Thompson, 1995). Fornell y Larcker (1981) recomiendan que la varianza extraída media sea superior a 0,50. El modelo registra valores adecuados, y nunca por debajo de 0,68. Y como evaluación adicional se ha analizado la validez discriminante del constructo (Roldán et al., 2012). En esta primera etapa de evaluación del modelo de medida de un PLS-SEM, la validez discriminante nos indica en qué medida un constructo dado es

diferente de otros constructos. Para demostrar la validez discriminante hemos seguido las recomendaciones de Luque (2000), quien sugiere analizar la matriz de correlaciones estandarizadas entre los diferentes constructos, donde se recomienda un valor inferior a 0,9 además de ser significativa (tabla 4).

Para evaluar el modelo estructural, se ha obtenido la varianza explicada (R^2), donde la estabilidad de las estimaciones se ha examinado mediante el uso de los valores T de Student de los parámetros del modelo obtenidos del test Bootstrap (Chin, 2003). En la figura 2 se muestran los resultados del análisis PLS-SEM, pudiéndose apreciar los valores R^2 de los constructos endógenos y los coeficientes estandarizados path (β). Adicionalmente se evaluó su relevancia predictiva mediante Q^2 (Geisser, 1974; Stone, 1974), superándose la exigencia de Q^2 mayor que cero (tabla 5). Finalmente, los resultados confirman que el modelo estructural tiene calidad predictiva, al obtener un *Goodness-of-Fit* (GOF) que se aleja del cero y se acerca a uno ($GOF = 0,602$) (Tenenhaus, 2008) (fig. 2).

Las relaciones confirmadas ponen de manifiesto el carácter estratégico de la GRH y el impacto que tiene esta variable sobre el rendimiento organizativo. Los resultados del modelo (fig. 2) predicen que existen unos efectos positivos entre la orientación del sistema de RH hacia la búsqueda del compromiso de los empleados y la percepción que tienen sus directivos de los rendimientos obtenidos ($\beta = 0,696$; $p < 0,001$).

Tabla 4
Validez discriminante del MEE

	n	M	DE	PRH	INCOL	RO	Vcontrol
PRH	102	4,052	1,249	1,000			
INCOL	102	4,531	1,566	0,884**	1,000		
RO	102	5,437	0,861	0,697**	0,636**	1,000	
Vcontrol	102			0,540**	0,329**	0,466**	1,000

DE: desviación estándar; INCOL: individualismo/colectivismo; M: media; n: número de empresas; PRH: prácticas de recursos humanos; RO: rendimiento.

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

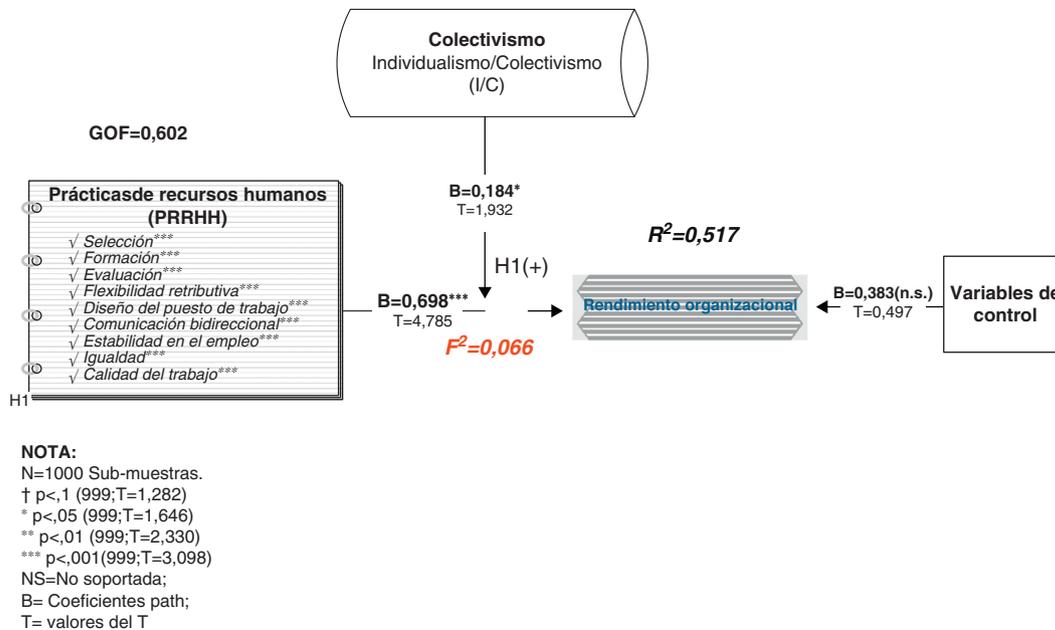


Figura 2. Modelo con efecto moderador.

Tabla 5
Resultados del ME, sin efecto moderador

Relaciones	Soporte	Path (valores T)	Efectos directos %	R ² %	Q ²
PRH → ROP	Sí	0,696 (13,279***)	34,10	49%	0,28 (DE 0,17)

N: 1.000 sub-muestras.
† p < 0,1 (999;T = 1,282).
* p < 0,05 (999;T = 1,646).
** p < 0,01 (999;T = 2,330).
*** p < 0,001 (999;T = 3,098).

El modelo (tabla 5) muestra un valor relevante para la varianza explicada (R²) por la variable independiente (PRH) que viene a explicar el rendimiento organizativo en un 49% (R² = 0,49).

3.3.1. Efecto moderador

Una vez que el modelo lineal ha sido analizado, y para finalizar con el análisis de los resultados de un PLS-SEM no lineal, se examinará el efecto moderador (fig. 2) de I/C entre las prácticas de los RH y el rendimiento organizativo.

El enfoque que hemos seguido para la estimación del efecto moderador es el planteado por Chin (1998), que consiste en estimar las puntuaciones (latent variable scores) de cada una de las variables latentes propuestas en el modelo (p.ej., PRH, IC, RO, VC). Una vez obtenidas las puntuaciones se crea la variable de interacción, también llamada moderadora, que en nuestro caso es el resultado de la multiplicación de las prácticas de recursos humanos y el colectivismo (PRH*IC). Antes de incorporar la nueva variable en el modelo se procede a evaluar el problema de la multicolinealidad entre variables. Los resultados confirman que no existen problemas de multicolinealidad (PM), siendo 2,20 el valor más alto de todas las variables que intervienen en este modelo, muy debajo de límite recomendado para PLS (PM ≤ 3,30). Una vez examinado el PM, se procede a la evaluación del efecto moderador con la inclusión de la nueva variable. En este sentido, el modelo de ecuaciones estructurales a estimar se expresa de la siguiente manera:

$$RO_{ij} = \beta_0 + \beta_1 \times PRH_{ij} + \beta_2 \times IC_{ij} + \beta_3 \times PRH * IC_{ij} + \beta_4 \times VC_{ij} + \varepsilon_0$$

donde:
PRH = prácticas de recursos humanos
IC = colectivismo

PRH*IC = resultado de la multiplicación de PRH*IC
CV = variables de control
ε0 = términos de error de la ecuación
ij = total de empresas estudiadas

Finalmente hemos de indicar que la hipótesis se sostendrá si el parámetro es significativo (path coeficientes) y la fuerza de sus efectos se determinará mediante el índice F², calculado mediante la siguiente fórmula:

$$f^2 = \frac{R^2_{incluida} - R^2_{excluida}}{1 - R^2_{incluida}}$$

Henseler, Fassott, Dijkstra y Wilson (2012) recomiendan estimar el tamaño del efecto (F²) para determinar la intensidad del efecto moderador. En este sentido, siguiendo las recomendaciones establecidas por dichos autores, se consideran valores de 0,02/0,15/0,35 como débiles/moderados/fuertes, respectivamente. En nuestro caso, el rendimiento organizativo presenta un F² = 0,066, por lo que dicho efecto moderador existe aunque con una influencia débil-moderada. Adicionalmente, la hipótesis se muestra como significativa (β = 0,184*).

La primera contribución de nuestro modelo confirma el carácter moderador del I/C cuando se analiza el sistema de RH en tanto que se oriente hacia la búsqueda del compromiso de los empleados (β = 0,698; p < 0,001). Coherentes con la literatura (Jiing-Lih, Niara y Jian, 2007), los resultados encuentran su lógica en el efecto positivo que tienen las organizaciones con culturas tendentes a la colectividad más que a la individualidad, en tanto que favorecen las políticas de integración y la consecución del compromiso de los empleados

(Costigan et al., 2006, 2011; Kirkman y Shapiro, 2001; Shahnawaz y Juyal, 2006).

La segunda contribución de esta investigación se obtiene de la cuestionada existencia de modelos que vinculan directamente las prácticas de RH y el rendimiento organizativo (Guest et al., 2003; Sully de Luque y Sommer, 2000; Waldman et al., 2006). Nuestro modelo viene a solucionar este problema al incorporar la dimensión cultural I/C en dicha relación. Más aún, nuestro modelo (fig. 2), con efecto moderador, muestra la influencia de la cultura sobre los rendimientos percibidos, datos que son ratificados por la calidad predictiva del modelo ($GOF = 0,602$). Nuestra contribución muestra que las empresas pueden mejorar sus resultados, a nivel individual, grupal y organizativo, si tienen en cuenta variables culturales como I/C a la hora de configurar su sistema de RH.

4. Conclusiones e implicaciones

Los datos obtenidos muestran que las políticas y prácticas de recursos humanos seguidas por las empresas estudiadas tienen efectos sobre el rendimiento organizativo alcanzado tanto por los empleados individualmente como por sus equipos de trabajo y directivos. Resultados que, acorde con trabajos como los de Moideenkutty, Al-Lamki y Murthy (2011), Triguero-Sánchez et al. (2012) y Yacuzzi (2010), apuntan hacia la idoneidad del empleo de un sistema de medición «no financiero». Al mismo tiempo, los valores medios de la variable I/C (tabla 3) muestran que en las organizaciones estudiadas existe un cierto predominio del colectivismo.

Por otro lado, todas las prácticas de recursos humanos han mostrado estar asociadas con los rendimientos organizativos, pero con especial incidencia en las acciones que están relacionadas con la «calidad en el trabajo», como es la existencia de «Programas de calidad», la participación de los empleados en la resolución de los problemas de la organización, la implantación de «Círculos de calidad», la existencia de «Mejoras en los equipos de trabajo» y, en gran medida, en la consecución del «Compromiso de los empleados» mediante el aseguramiento de calidad en su trabajo. Al mismo tiempo, la existencia de actuaciones por parte de la organización para que todos los empleados gocen de las «mismas oportunidades» se ha manifestado como un valioso indicador de las buenas prácticas de RH. El «diseño de puestos» es otra de las prácticas que permiten la «Existencia de equipos multifuncionales», donde el «Diseño adecuado de los puestos de trabajo» o la existencia de una «Adecuada cualificación del empleado» con respecto a las competencias atribuidas y/o atribuibles (flexibilidad) cumplen un papel fundamental en la configuración de la ventaja competitiva de las organizaciones, es decir, contribuyen a la mejora del rendimiento organizativo. Otras prácticas que se han mostrado relevantes en el modelo hacen referencia a la formación y estabilidad en el empleo, a los procesos de selección y a la comunicación bidireccional.

Mediante la investigación realizada, con relación a la literatura sobre la GRH y la dimensión cultural I/C, este trabajo contribuye a la comprensión de cómo las prácticas de RH explican el efecto moderador de dicha dimensión cultural. Concretamente en ambientes colectivistas, el desarrollo de políticas y prácticas potenciadoras del compromiso de los individuos favorece la percepción que tienen los empleados y los directivos de las organizaciones sobre los logros alcanzados.

En cuanto a las implicaciones para la gestión, los resultados sugieren que la perspectiva configuracional adoptada (Delery y Doty, 1996) pone de manifiesto los efectos positivos resultantes de adoptar prácticas de RH coherentes entre sí y acorde con la cultura empresarial. Por ello, a la hora de configurar planes y estrategias para la gestión de los RH resulta relevante la existencia de cierta

armonía o coherencia entre las diferentes estrategias para la gestión de la plantilla y la cultura colectivista predominante en la empresa. De aquí, el estudio sugiere que en las organizaciones con ambientes colectivistas el liderazgo se ve fortalecido cuando los empleados actúan apoyando al grupo y siendo leales, incluso en los supuestos en que los objetivos individuales se vean afectados. En general, se trata de prácticas tendentes a estrechar y a hacer equipos, fomentando los valores colectivistas más que la individualidad de los empleados para con su organización. Asimismo, la existencia de políticas a favor del compromiso de los empleados, en vez de su control, ha contribuido a mejorar el éxito empresarial, especialmente en ambientes colectivistas. Este compromiso puede verse potenciado desde todas las acciones que la empresa programa para la gestión de su plantilla como, por ejemplo, informar a los futuros empleados de los aspectos negativos del puesto, que la formación que reciban sea más o menos relevante para el futuro del empleado en la empresa o que parte de su salario esté vinculado a los éxitos conseguidos.

Por otra parte, el empleo de la percepción de los directivos para evaluar los objetivos conseguidos por los empleados ha resultado ser un importante medio. Su percepción sobre la marcha de la empresa ofrece una inmediatez que, en general, suele ser difícil de obtener por medios financieros.

5. Limitaciones y futuras líneas de investigación

La presente investigación tiene algunas imitaciones. En primer lugar, el carácter no longitudinal del estudio, al no haber empleado datos de múltiples años a la hora de confeccionar los cuestionarios, no nos permite asegurar que los resultados obtenidos se mantengan en períodos temporales prolongados. En segundo lugar, los resultados son específicos de una región geográfica concreta (Andalucía), con sus peculiaridades culturales propias, lo que limita la extrapolación de las conclusiones a otras regiones españolas. Más aún, la realización de estudios similares en otras regiones es necesaria para la generalización de los fenómenos en estudio.

Otra debilidad de este estudio se refiere al propio método de la varianza. Concretamente el uso de algunas fuentes para medir los constructos: prácticas de RH y los rendimientos, que presentan una fuerte relación entre ellos.

Por otro lado, en investigaciones futuras sería interesante conocer qué otras variables culturales moderan la relación entre las prácticas de recursos humanos y los rendimientos. El análisis de otras variables moderadoras supondría un importante avance a la hora de conocer la contribución que la cultura imperante de una organización puede suponer en el diseño de los sistemas de los recursos humanos. Asimismo, puede resultar de interés para nuestra área de estudio el análisis del papel moderador de las diferentes dimensiones culturales en la relación entre las prácticas de RH y los procesos sociales que se generan en los grupos o equipos de trabajo.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro agradecimiento a las empresas participantes en este estudio, así como los comentarios recibidos en la XXII edición del Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), que han servido para mejorarlo. Asimismo queremos agradecer al coeditor de la revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Tony Crespo Franco, por su apoyo e interés mostrados durante la publicación de este trabajo. Del mismo modo, extendemos este agradecimiento a los revisores anónimos, gracias a los cuales este artículo se ha enriquecido sustancialmente.

Anexo 1. Escala de medidas

Escala tipo Likert de 1 a 7, donde: 1 = En total desacuerdo y 7 = En total acuerdo

Prácticas de RH
 Selección (SEL1...SEL3)
 Nuestra empresa dispone de procesos de reclutamiento y de selección que permiten cubrir todas las vacantes que se producen
 Como parte del proceso de selección, se informa a los aspirantes sobre los aspectos negativos del puesto de trabajo
 En nuestra empresa disponemos de sistemas elaborados para seleccionar al personal (además de hacer entrevistas y/o analizar los currículum)
 Formación (TRA1...TRA4)
 Nuestra empresa ofrece formación en aquellos que están considerados como «puestos claves»
 Todos los empleados reciben formación para sus puestos (sin que exista exigencia legal)
 Cuando los empleados reciben formación mejoran su rendimiento
 Cuando los empleados reciben formación, ésta suele ser relevante para su futuro/carrera en la empresa
 Evaluación (EVA1...EVA3)
 A los empleados no directivos normalmente se les mide su rendimiento
 Los empleados no directivos obtienen una parte de su salario de acuerdo a su desempeño
 A los empleados no directivos normalmente se les informa sobre su rendimiento a través de información proporcionada por terceros (por ejemplo superiores, clientes, proveedores...)
 Flexibilidad retributiva (FLE1...FLE4)
 Los empleados no directivos perciben retribuciones según su rendimiento individual
 Los empleados no directivos perciben retribuciones según el rendimiento de su grupo
 Los empleados no directivos tienen derecho a incentivos monetarios
 Los empleados no directivos tienen derecho a otros incentivos económicos tales como «participación en los beneficios», primas, reconocimiento...
 Diseño del puesto de trabajo (JD1...JD7)
 Existe una fuerte implantación de equipos auto-gestionados o auto-dirigidos
 Existe una fuerte implantación de equipos multifuncionales
 Existe una fuerte implantación de «equipos basados en proyectos»
 Existe una fuerte implantación de puestos de trabajo con flexibilidad (horaria, trabajo on-line, videoconferencias, medidas de conciliación entre vida laboral y vida familiar...)
 La mayoría de los puestos están diseñados de manera que los empleados puedan optimizar sus habilidades y destrezas
 La mayoría de los empleados están cualificados, o están capacitados, para desarrollar otras competencias además de las habituales
 Se da a los empleados la posibilidad de cambiar de puestos
 Comunicación bidireccional (COM1...COM5)
 La empresa ofrece a sus empleados información periódica sobre el funcionamiento de la empresa y las operaciones del negocio
 Los empleados son consultados para conocer sus puntos de vista y opiniones
 Regularmente se suministra información a los empleados sobre los planes de empresa
 Existen mecanismos en la organización para consultar a los empleados sobre planes y proyectos de futuro de la empresa
 Consultamos a los representantes de los empleados antes de fijar los objetivos sobre rendimientos (individual, grupal...)
 Estabilidad en el empleo (EST1...EST4)
 Las vacantes que precisan de experiencia, son ocupadas por promoción interna
 La organización emplea regularmente la promoción interna
 La organización está comprometida con la estabilidad en el empleo
 Se recurre regularmente a los despidos
 Igualdad (IQUA1)
 La organización lleva a cabo actuaciones para que todos los empleados gocen de las mismas oportunidades
 Calidad del trabajo (CAL1...CAL4)
 La organización facilita la participación de sus empleados en la resolución de los problemas de la empresa
 La organización facilita la participación de sus empleados en los círculos de calidad
 La organización facilita la participación de sus empleados en la mejora de equipos de trabajo
 Los empleados se sienten comprometidos con el aseguramiento de la calidad de su trabajo

Individualismo/Colectivismo

En nuestra organización, el bienestar del grupo es más importante que las recompensas individuales
 El éxito del grupo es más importante que el éxito individual
 Es muy importante que los empleados sean aceptados dentro de los grupos de trabajo
 En nuestra empresa los empleados pretenden conseguir sus objetivos personales teniendo en cuenta lo mejor para el grupo
 Los directores suelen ser leales y apoyan al grupo, incluso si los objetivos individuales se ven afectados
 En nuestra empresa se espera que los individuos dejen sus objetivos personales si así se les pide

Rendimiento organizativo percibido

Rendimientos a nivel individual
 Los individuos están satisfechos trabajando en la empresa
 Los individuos generalmente se sienten felices trabajando en la empresa
 Los individuos están satisfechos con su propio rendimiento
 Rendimientos a nivel grupal
 Nuestros grupos generan una importante aportación a la empresa
 Nuestros grupos trabajan como equipos
 Nuestros grupos conocen sus objetivos de rendimiento
 Rendimientos a nivel organizativo
 Nuestra empresa es exitosa
 Nuestra empresa conoce las necesidades de los clientes
 El beneficio futuro de nuestra empresa está garantizado
 Nuestra empresa está bien considerada dentro del sector

Bibliografía

- Adya, M. (2008). Women at work: Differences in their career experiences and perceptions between south Asian and American women. *Human Resource Management*, 47(3), 601–635.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., y Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage*. Ithaca, New York: ILR Press.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670–687.
- Aycan, Z. (2005). The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1083–1119.
- Aycan, Z., Sinha, J. B. P., y Kanungo, R. N. (1999). Organizational culture and human resource management practices: the model of culture fit. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(4), 501–526.
- Baker, D. S., Carson, K. D., y Carson, P. P. (2009). An individual-level examination of the impact of cultural value on organizational identification. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 14(2), 29–44.
- Barclay, D., Higgins, C., y Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285–309.
- Barney, J. B., y Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resource in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Management*, 14(2), 169–175.
- Bontis, N., Hulland, J., y Crossan, M. M. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39, 437–469.
- Boxal, P., y Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bowen, D. E., y Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance linkages: The roles of the «Strength» of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Cannella, A., Park, J., y Lee, H. (2008). Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member collocation and environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 51(4), 768–784.
- Carmines, E. G., y Zeller, R. A. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences. Beverly Hills: Sage.
- Carpenter, M. A. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 23(3), 275–284.
- Chatman, J., y Barsade, S. (1995). Personality, organizational culture, and cooperation: evidence from a business simulation. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 423–443.
- Chatman, J., Polzer, J., Barsade, S., y Neale, M. (1998). Being different yet feeling similar: the influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 749–780.
- Chew, I., y Sharma, B. (2005). The effects of culture and HRM practices on firm performance. *International Journal of Manpower*, 26(6), 560–581.
- Chin, W. W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22, 7–21.
- Chin WW. PLS-Graph (Version 03.00, Build 1058) (Computer software). University of Houston: 2003.

- Cohen, A., y Avrahami, A. (2006). The relationship between individualism, collectivism, the perception of justice, demographic characteristics and organisational citizenship behaviour. *The Service Industries Journal*, 26(8), 889–901.
- Collins, C. J., y 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*, 49(3), 544–560.
- Combs, G., y Luthans, F. (2007). Diversity training: Analysis of the impact of self-efficacy. *Human Resource Development Quarterly*, 18(1), 91–120.
- Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J. J., Ilter, S. S., Kranas, G., y Kureshov, V. A. (2006). A cross-cultural study of supervisory trust. *International Journal of Mampower*, 27(8), 764–787.
- Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J., Kranas, G., y Kureshov, V. A. (2011). A cross-cultural study of coworker trust. *International Journal of Commerce and Management*, 21(1), 103–121.
- Coyle-Shapiro, J. A., y Conway, N. (2004). The employment relationship through the lens of social exchange. In J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. J. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: examining psychological and contextual perspectives*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Cropanzano, R., y Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874–900.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., y Hoegl, M. (2004). Cross-national differences in managers' willingness to justify ethically suspect behaviors: a test of institutional anomie theory. *Academy of Management Journal*, 47(3), 411–421.
- Curtis, M. B., Conover, T. L., y Chui, L. C. (2012). A cross-cultural study of the influence of country of origin, justice, power distance, and gender on ethical decision making. *Journal of International Accounting Research*, 11(1), 5–34.
- Delery, J. E., y Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619–654.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G., y Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25(4), 850–863.
- Earley, P. C. (1993). East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, 36, 319–348.
- Felfe, J., Yan, W., y Six, B. (2008). The impact of individual collectivism on commitment and its influence on organizational citizenship behaviour and turnover in three countries. *International Journal of Cross Cultural*, 8(2), 211–237.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., y Kaplan, D. M. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3), 235–264.
- Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- Francesco, A. M., y Zhen, X. C. (2004). Collectivism in action: Its moderating effects on the relationship between organizational commitment and employee performance in China. *Group Organization Management*, 29(4), 425–441.
- Furnham, A., y Gunter, B. (1993). *Corporate Assessment*. London: Routledge.
- Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., y Wright, P. M. (2001). Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes. *Working Paper Series of the Center for Advanced Human Resource Studies (CARHS)*, 01–12.
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effects model. *Biometrika*, 61, 101–107.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Guest, D. E., Michie, J., y Conway, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291–314.
- Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W., y MacCurtain, S. (2009). High performance work systems in Ireland: human resources and organizational outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 112–125.
- Henseler, J., Fassott, G., Dijkstra, T. K., y Wilson, B. (2012). Analyzing quadratic effects of formative constructs by means of variance-based structural equation modeling. *European Journal of Information Systems*, 21, 99–112.
- Heywood, J. S., y O'Halloran, P. L. (2004). Racial earnings differentials and performance pay. *The Journal of Human Resources*, 15(2), 435–452.
- Hofmann, D. A., y Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of Management*, 24, 623–641.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. USA: Sage Publications.
- Jackson, P. (2003). Serving stakeholders. *CA Magazine*, 136(2), 34–36.
- Jackson, C. L., Colquitt, J. A., Wesson, M. J., y Zapata-Phelan, C. P. (2006). Psychological collectivism: a measurement validation and linkage to group member performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 884–899.
- Jacobs, D. (1981). Toward the theory of mobility and behavior in organizations: an inquiry into the consequences of some relationships between individual performance and organizational success. *American Journal of Sociology*, 87, 684–707.
- Jacques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. Oxford, England: Tavistock.
- Jiing-Lih, F., Niara, D., y Jian, L. (2007). Individual level cultural values as moderators as perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of Power Distance and Traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715–729.
- Jung, D., y Avolio, B. (1999). Effects of leaderships style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42(2), 208–218.
- Kirkman, B. L., y Shapiro, D. L. (2000). Understanding why team members won't share? *Small Group Research*, 31(2), 175–209.
- Kirkman, B. L., y Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 557–569.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Eli, R., Jackson, S., y Joshi, A. (2003). *The effects of diversity on business performance: Report of the Diversity Research Network*, 42(1), 3–21.
- Lam, S. K., Chen, X., y Schaubroeck, J. (2002). Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of alloctenism/idiocentrism and efficacy. *Academy of Management Journal*, 45(5), 905–914.
- Laroche, M., Ueltschy, L. C., Abe, S., Cleveland, M., y Yannopoulos, P. P. (2004). Service quality perceptions and customer satisfaction: evaluating the role of culture. *Journal of International Marketing*, 12(3), 58–85.
- Luque, T. (2000). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Madrid: Pirámide.
- Martin, F., Romero, P., y Sánchez-Gardey, G. (2006). Modelo explicativo de la influencia de la diversidad sobre el desempeño de los grupos de trabajo. El efecto moderador de la dirección estratégica de los recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 225–250.
- 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.
- McKay, M., Davis, M., y Fanning, P. (2009). *Messages, The Communication Skills Book*. Oakland: New Harbinger Publications, Inc.
- McMillan-Capehart, A. (2005). A configurational framework for diversity: socialization and culture. *Personnel Review*, 34(4), 488–503.
- Medina Molina, C., Rufin Moreno, R., y Rey Moreno, M. (2011). El papel moderador de la cultura en la generación de satisfacción y lealtad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 57–73.
- Mesquita, L. F., y Lazzarini, S. G. (2008). Horizontal and vertical relationships in developing economies: implications for SMEs' access to global markets. *Academy of Management Journal*, 51(2), 359–380.
- Michailova, S., y Hutchings, K. (2006). National cultural influences on knowledge sharing. A comparison of China and Russia. *Journal of Management Studies*, 43(3), 383–406.
- Moideenkutty, U., Al-Lamki, A., y Murthy, Y. (2011). HRM practices and organizational performance in Oman. *Personnel Review*, 40(2), 230–251.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 1(1), 14–37.
- Noordin, F., Williams, T., y Zimmer, C. (2002). Career commitment in collectivism and individualist cultures: A comparative study. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 35–54.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, 16(2), 207–217.
- Omar, A., Ferreira, M. C., Oliveira, S., Uribe, H., Assmar, E., Terrones, A., et al. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileras. *Revista Mexicana de Psicología*, 24(1), 101–116.
- O'Reilly, C. A., III, Chatman, J., y Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Pheng, L. S., y Yuquan, S. (2002). An exploratory study of Hofstede's cross-cultural dimensions in construction projects. *Management Decision*, 40(1), 7–16.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., y Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Pugh, S. D., Dietz, J., Brief, A. P., y Wiley, J. W. (2008). Looking inside and out: The impact of employee and community demographic composition on organizational diversity climate. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1422–1438.
- Ramamoorthy, N., y Carroll, S. J. (1998). Individualism/collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices. *Human Relations*, 51(5), 571–588.
- Ramamoorthy, N., y Flood, P. C. (2004). Individualism/collectivism, perceived task interdependence and teamwork attitudes among Irish blue-collar employees: A test of the main and moderating effects. *Human Relations*, 57(3), 347–366.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyver, S. N., y Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management*, 47(2), 255–266.
- Richard, O. C., y Johnson, N. B. (2001). Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 177–195.
- Richard, O. C., Murthi, B. P., y Ismail, K. (2007). Cultural diversity in management, firm performance and the moderating role of entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 28, 1213–1233.
- Roldán, J. L., Leal-Rodríguez, A. L., y Leal, A. G. (2012). The influence of organisational culture on the Total Quality Management programme performance. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18, 183–189.
- SABI (2009). Base de datos en línea, con cuentas anuales de empresas españolas y portuguesas desde 1990 [consultado 23 Jun 2009]. Disponible en: <http://sabi.bvdep.com>

- Sadler, P. (2001). *The Seamless Organisation*. London: Kogan Page.
- Schneider, S. C., y Barsoux, J. L. (1997). *Managing Across Cultures*. London: Prentice Hall.
- Shahnawaz, M. G., y Juyal, R. C. (2006). HRM Practices and organizational commitment in different organizations. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 32(3), 171–178.
- Shahzad, K., Bashir, S., y Ramay, M. I. (2008). Impact of HR practices on perceived performance of university teachers in Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 4(2), 302–315.
- Shore, L. M., y Coyle-Shapiro, J. (2003). New developments in the employee-organization relationship [editorial]. *Journal Organizational Behavior*, 24(5), 443–450.
- Simsarian, W. S., y Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management*, 27(2), 141–162.
- Sparrowe, R. T., y Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522–552.
- Spreng, R. A., y Chiou, J.-S. (2002). A cross-cultural assessment of the satisfaction formation process. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 829–839.
- Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36, 111–147.
- Sully de Luque, M. F., y Sommer, S. M. (2000). The impact of culture on feedback seeking behavior: an integrated model and propositions. *Academy of Management Review*, 25(4), 829–849.
- Tenenhaus, M. (2008). Component-based structural equation modeling. *Total Quality Management and Business Excellence*, 19(7), 871–886.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Triandis, H. (2004). The many dimensions of culture. *Academy of Management Executive*, 18(1), 88–93.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., y Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(2), 323–338.
- Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J. C., y Sánchez-Apellániz, M. (2011). HRM in Spain its diversity and the role of organizational culture: an empirical study. *European Journal of Social Sciences*, 26(3), 389–407.
- Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J. C., González-Rendón, M., y Sánchez-Apellániz, M. (2012). Human Resource Management Practices aimed to seek the commitment of employees on the financial and non-financial (subjective) performance in Spanish firms: An empirical contribution. *Journal of Economics, Finance and Administrative*, 17(32), 17–30.
- Vadi, M., y Vereshagin, M. (2006). The deposit of collectivism in organizational culture in Russia: Some consequences of human resources management. *Baltic Journal of Management*, 1(2), 188–200.
- Vinogradov, E., y Kolvereid, L. (2007). Cultural background, human capital and self-employment rates among immigrants in Norway. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(4), 359–376.
- Waldman, D., Sully de Luque, M. F., Washburn, N., y House, R. (2006). Cultural and Leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries. *Academy of International Business*, 37(6), 823–837.
- Williams, A. M., Balaz, V., y Ward, C. (2004). International labour mobility and uneven regional development in Europe: Human capital, knowledge and entrepreneurship. *European Urban and Regional Studies*, 11(1), 27–46.
- Wold, H. (1979). *Model construction and evaluation when theoretical knowledge is scarce: an example of the use of Partial Least Squares*. Cahiers du Département d'Économétrie. Genève: Faculté des Sciences Économiques et Sociales, Université de Genève., p. 1–63.
- Workman, M. (2001). Collectivism, individualism, and cohesion in team-based occupation. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 82–97.
- Wright, P. M., y McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295–320.
- Yacuzzi, E. (2010). Herramientas japonesas para la gobernanza de las pequeñas y medianas empresas. *CEMA Working papers: Series de documentos de trabajo*, 434.
- Yap, M., Holmes, M. R., Hannan, C. A., y Cukier, W. (2010). The relationship between diversity training, organizational commitment, and career satisfaction. *Journal of European Industrial Training*, 34(6), 519–538.
- Yauch, C. A., y Steudel, H. J. (2003). Complementary use of qualitative and quantitative cultural assessment methods. *Organizational Research Methods*, 4, 465–481.
- Zhang, Z., y Jia, M. (2010). Using social exchange theory to predict the effect of high-performance human resource practices on corporate entrepreneurship: Evidence from China. *Human Resource Management*, 49(4), 743–765.