
SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD: EL PAPEL MEDIADOR DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

LUCÍA GARCÉS-GALDEANO
ANA LUCÍA CAICEDO LEITÓN
Universidad Pública de Navarra

Las prácticas innovadoras de recursos humanos denominadas como «Sistemas de trabajo de alto rendimiento» (STAR) y su estudio, es un tema de creciente interés, siendo objeto de numerosas investigaciones que reivindican la importancia de su implementación en las organizaciones. Desde los nuevos paradigmas como la economía basada en el conocimiento, se plantea reconocer a las personas como activos intangibles

que generan valor a la empresa y que a su vez permiten el crecimiento económico (Steinmueller, 2002). La incorporación de activos intangibles en las empresas aparece como un determinante cada vez más importante de la mejora de la competitividad de las empresas y de su crecimiento económico. Estos recursos son más difíciles de imitar, tardan mucho en adquirirse y no se pueden transferir a través del mercado, por lo que pueden constituir fuentes de ventajas competitivas sostenibles. De ahí el valor estratégico que tiene la gestión de los recursos humanos. En este sentido, Montoya y Montoya (2012) argumentan que la gestión de recursos humanos se convierte en un factor potencial e innovador capaz de generar ventajas competitivas sostenibles para la empresa y mejorar la productividad de la misma. Estas prácticas de alto compromiso ponen el énfasis en la autonomía y la autogestión de los empleados con su puesto de trabajo, el reconocimiento de sus necesidades como individuos, la comunicación continua y tal vez la más importante, la de integrar

los recursos humanos en la visión estratégica de la empresa (Roche, 1999; Wood y Albanasa, 1995).

La literatura existente sobre la vinculación entre los sistemas de alto rendimiento y la productividad de la empresa ha producido solo una comprensión limitada de la influencia del uso de los STAR a nivel organizacional (Lee y Bang 2012), de ahí que como lo argumentan Laursen y Foss (2003), sea necesario ampliar la comprensión de esta relación, ya que los resultados empresariales, se encuentran relacionados e incluso superados a la efectividad de dichas prácticas (Shipton, Fay, West, Patterson y Birdi, 2005; Laursen, 2002). En el contexto español, estudios como el de Garijo (2014) y Corredera (2013) demuestran la relevancia de los recursos humanos como elemento fundamental para permitir la eficiencia en términos de productividad de la empresa.

En los últimos años, se ha comenzado a investigar extensamente la relación entre la orientación emprendedora y estas prácticas de alto rendimiento, quedando confir-

mado que se trata de una relación positiva que se traduce en la probabilidad de que se presenten mejores prácticas de recursos humanos en ambientes empresariales tendientes hacia una orientación emprendedora (Cernal, Yonca, Tugba y Mahmut, 2016). El desarrollo de nuevos procesos de negocio, nuevos productos y servicios, el fomento de los procesos de investigación y desarrollo, el apoyo a las nuevas tecnologías y las ideas, se pueden identificar como indicadores propios de las empresas con orientación emprendedora.

El concepto de Orientación emprendedora (OE), surge recientemente como «un aspecto diferenciador en el campo del emprendimiento, interpretándose como un proceso estratégico a través del cual las empresas pueden identificar nuevas oportunidades y llevar a cabo acciones emprendedoras que las aprovechen.» (Dess y Lumpkin, 2005 p. 54). Desde la perspectiva manejada por Flores, Ojeda, Lee y Ramírez (2016) ésta es «un constructo que ha cobrado auge en los últimos años como una variable que permite evaluar el impacto de las innovaciones, proactividad y toma de riesgos, que implementan los directivos, en el desempeño de las organizaciones.» (p.1). En este sentido, es importante tener claro que la orientación emprendedora permite desarrollar actividades innovadoras organizacionales y es considerada como fuente de renovación empresarial en entornos turbulentos (Bedoya y Arango, 2017); de ahí que en la actualidad se le atribuya un peso significativo al hecho de que una organización sea o no emprendedora.

La influencia de la orientación emprendedora también ha sido estudiada en otros campos, existen estudios centrados en la influencia de la OE en aspectos internos como la orientación al mercado (Buli, 2017), el comportamiento de liderazgo (Engelen *et al.*, 2013), el intercambio de conocimiento (De Clercq *et al.*, 2015), la capacidad de absorción (Engelen *et al.*, 2013) y comportamiento multifuncional dentro de las empresas (Schneider y Engelen, 2015). Sin embargo, para autores como Rezaei y Ortt (2018) estos estudios, si bien, indican la relevancia de los aspectos internos de la empresa en la relación entre OE y la productividad de la misma, se enfocan en diferentes aspectos de la organización, por lo tanto, los resultados de estos trabajos no se pueden comparar ni combinar para aumentar el conjunto de conocimientos sobre la relación entre OE y el rendimiento de la empresa en términos productivos. De igual manera, existen posturas que sugieren que la OE puede funcionar como un mediador entre las prácticas de alto compromiso y la productividad de la empresa, pero son escasos y para el caso de España no se ha encontrado evidencia.

En este sentido, el objetivo de este trabajo es dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación: ¿existe una sinergia entre los sistemas de alto rendimiento y la Orientación emprendedora a la hora de explicar la productividad? ¿Cómo afectan los sistemas de alto rendimiento a la productividad en ausencia o presencia de la orientación emprendedora?

En definitiva, la contribución de presente trabajo de investigación es analizar el efecto de los sistemas de alto rendimiento sobre la productividad, a través del papel de mediador de la orientación emprendedora. Para ello, se parte de la información obtenida mediante el Cuestionario de Competitividad de Empresas Industriales, que fue aplicado a 401 plantas de diversas industrias en el territorio español y que cuentan con más de 50 empleados.

Este trabajo se divide en diferentes secciones que inician con una revisión de la bibliografía y el planteamiento de las hipótesis de trabajo, continúa con la metodología para pasar a la presentación de los resultados y finalmente las conclusiones en las que se incluyen las limitaciones, implicaciones prácticas y algunas recomendaciones sobre futuras investigaciones.

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS ↓

De acuerdo con Venkatraman y Ramanujam (1986), el rendimiento de la organización es un indicador de la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos y el desempeño incluye tanto las medidas financieras como las no financieras. Para Zehir, Gurolob, Karabogac y Koled (2016), las medidas financieras incluyen factores económicos, como las ventas, la rentabilidad financiera y económica, la rotación de activos, el margen o crecimiento del mercado (Miranda, 2012). Por otro lado, las medidas no financieras abarcan indicadores de éxito, como la calidad, la satisfacción y la eficacia del mercado.

Para algunos autores como Tolentino (2004), la productividad es el resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas. Consideran que tiene que haber una combinación óptima o equilibrada de los recursos (Delgado, 2003).

Para otros autores como Prokopenko, (1999) la productividad es considerada como la medida global del desempeño de una organización. De hecho, se dice que una organización es productiva cuando alcanza sus metas, transformando sus insumos en productos al menor costo posible, es decir, maximizando la razón output/input. Autores como Maroto y Cuadrado (2002) argumentan que la productividad es consecuencia de un amplio conjunto de factores, entre ellos destacan como parte fundamental, la influencia de las personas (Grandas, 2000; Saari y Judge, 2004; Quijano, 2006). Perea (2006) defiende que el hecho productivo requiere de la participación de las personas, lo cual exige una permanente relación socio-laboral, por lo tanto, el factor humano parece estar presente en todos los momentos del hecho productivo.

Así, la productividad puede verse afectada por ciertas características y comportamientos del individuo y por ende por procesos psicológicos y psicosociales, producto de las interacciones de las personas con su entorno de trabajo con su entorno de trabajo. Es-

tos procesos son importantes en el trabajo, ya que influyen en el desempeño de los individuos y de los grupos, lo cual incide en la productividad del grupo o colectivo y de la organización en su conjunto (Robbins y Judge, 2009; Saari y Judge, 2004; Grandas, 2000).

Gestión Estratégica de Recursos Humanos

Miles y Snow (1984) establecen que la gestión estratégica de los recursos humanos surge cuando los departamentos de recursos humanos tratan de armonizar sus estrategias, procesos y prácticas con las estrategias empresariales. Esta relación, es de gran relevancia, pues sino se observase la gestión de recursos humanos quedaría como un proceso funcional en la organización (Zehir, Gurolb, Karabogac y Koled, 2016).

La importancia de una gestión estratégica de los recursos humanos, radica principalmente en que puede ser una herramienta para lograr una ventaja competitiva. De acuerdo con Barney (1991), un recurso puede crear una ventaja competitiva sostenible sólo cuando es raro, valioso, inimitable y no sustituible, por lo que es necesario aprovechar el recurso humano y la variedad de competencias y habilidades con el fin de añadir valor a la empresa; de ahí que todos los programas de reclutamiento y selección de las organizaciones se centran en atraer y contratar a los empleados más calificados y talentosos y retenerlos en el largo plazo.

Como ya adelantábamos, existen varias perspectivas a la hora de abordar las prácticas de alto rendimiento, pero todas destacan que la autonomía de los trabajadores sobre su trabajo favorece la experimentación y promueve la comunicación interna y con ella, la coordinación de los diferentes miembros de la organización (Truss *et al.*, 1997).

En ese orden de ideas, la necesidad de trabajar con esta perspectiva, nace de dos argumentos; por un lado, le permite a la organización ser más efectiva (Lawler, 1992) y por otro, aumenta la aprobación social de este modelo en contraposición al estilo tradicional basado en el control estricto y la subordinación de los empleados (Sashkin, 1984); por lo tanto se considera una perspectiva innovadora que aporta mayor valor a la empresa.

Ahora bien, abordando el tema de las prácticas de alto compromiso o rendimiento, se puede decir que son herramientas con las que es posible adelantar una gestión adecuada de los recursos humanos ya que comprenden procesos tan indispensables como el reclutamiento, selección, evaluación de rendimiento, formación y desarrollo, manuales de personal, entre otros. Dichas prácticas pueden llegar a ser una fuente importante de ventaja competitiva y sostenible, siempre y cuando éstas se encuentren alineadas con la estrategia de la empresa (Wright y McMahan, 1992; Schuler, 1992).

«Los STAR determinan, en gran medida, las expectativas de los individuos en las organizaciones. Cada una de esas actividades representa una elección de la organización sobre cómo tratar a los empleados, a quién contratar, quién será promovido, quién recibirá un incremento en la retribución, etc. Asimismo, cada una de estas prácticas ejerce una gran influencia en las elecciones que realizan los individuos respecto a la organización: decisión de participar, grado de esfuerzo, período de permanencia, o como tratar a los compañeros.» (Rodríguez, 1999, p.905)

Muchas organizaciones han visualizado en su capital humano una pieza clave que puede actuar como un factor diferenciador a la hora de competir y demostrar que son empresas sostenibles y exitosas. Debido a ello, cada día se le atribuye mayor de importancia a los STAR, y está generalmente admitida la idea de que parte del éxito empresarial radica en una correcta gestión de las personas que forman parte de una organización (Villarroya, 2012)

En la literatura académica se han desarrollado dos perspectivas anidadas en el tema objeto de estudio, encontrándose:

Perspectiva universal. Los autores defienden la existencia de las mejores prácticas de recursos humanos asegurando que a partir de la gestión adecuada de tales prácticas, se puede denotar un efecto en el rendimiento individual, así como organizativo.

Perspectiva contingente. Este enfoque promulga que el efecto de las prácticas de recursos humanos depende del contexto en el que éstas se desarrollen, de ahí que éstas puedan cambiar de acuerdo con los rasgos propios de las empresas.

Es importante entender que las STAR tienen diferente aplicación en diferentes contextos. Factores como el tamaño, el sector, la edad, la estrategia, la presencia de sindicatos, los resultados de la planta, el compromiso de la empresa, el nivel tecnológico, los sistemas de gestión de la calidad y la pertenencia a un grupo multinacional pueden afectar la adopción de las prácticas de recursos humanos. En el caso español, Bayo y Díaz (2012) en su trabajo sobre la industria manufacturera española, concluyen que sólo los tres últimos factores están relacionados positivamente con la implementación de las STAR, pero no encontraron evidencia de que exista relación con los otros factores.

En cuanto a las prácticas más habituales de alto rendimiento podemos resaltar las siguientes:

Sistema de reclutamiento y selección

De acuerdo con Batt (2002), los procedimientos de reclutamiento y selección deben ser cuidadosos, en el sentido de que es indispensable reclutar a las personas idóneas tanto en cualificación y competencias como en actitudes y comportamientos. Para ello, antes de proceder con la selección, la organización

debe definir las habilidades y capacidades que debe tener el candidato solicitante del puesto de trabajo, considerando a la hora de determinar dichos atributos no sólo las características del puesto vacante, sino también el enfoque de mercado de la empresa (Pfeffer, 1998).

Sistema retributivo y de incentivos

Numerosos autores comparten la perspectiva de que además de contar con una cantidad de salario fijo se requiere una parte variable en función de los logros (Corredera, 2013).

Según los estudios realizados, la parte variable debe darse en función de los resultados obtenidos, sea de manera individual o a través del trabajo en equipo, de esta manera, es posible orientar el trabajo de las personas hacia el logro del éxito empresarial (Shipton, West, Dawson, Birdi y Patterson, 2006). De esta manera, el sistema de recompensa debe estar orientado a la motivación de las personas para que asuman riesgos y cumplan objetivos en materia de innovación (Gupta y Singhal, 1993: 41).

Sistema de fidelización o estabilidad en el empleo

La contratación ha de ser considerada como una inversión por estas organizaciones, la cual deriva en un compromiso entre las partes implicadas y establece un entorno de confianza mutua (Pfeffer, 1998: 78). Crear confianza para que el trabajador permanezca en el largo plazo debe ser prioritario en las organizaciones innovadoras ya que así se consigue una adecuada gestión del conocimiento y una alineación real de los objetivos personales y los de la empresa (Lertxundi y Landeta, 2010).

Sistema de formación continua y desarrollo profesional

La formación supone una inversión por parte de la empresa en sus empleados, ayuda a mejorar la posición de los mismos tanto interna como externamente, y es percibida por ellos como un acto de apoyo por parte de la empresa, que suele plasmarse en un mayor grado de compromiso con la misma (Gaertner y Nollen, 1989; Meyer y Allen, 1997).

El desarrollo profesional, hace referencia a la necesidad que tienen los trabajadores de estar cualificados y en constante aprendizaje. Es igual de esencial que la autonomía para la resolución de problemas y el apoyo por parte de la organización para fomentar la iniciativa de los trabajadores (García, 2008; García, 2009).

Sistema de información y comunicación

La tarea principal a desarrollar en este ámbito es la transformación del uso tradicional de la información como fuente de poder. El objetivo es que la información se difunda a través de la organización de una forma vertical y horizontal, es decir, que la información fluya entre todos los miembros de la orga-

nización y que, además, esté disponible en distintos medios electrónicos para su mejor acceso (Cabello, Carmona y Valle, 2002).

Autonomía

La denominada autonomía o descentralización en la toma de decisiones implica la capacidad que tiene una compañía para otorgar a las personas la facultad de decidir y solucionar problemas surgidos de la actividad diaria, ofreciéndoles libertad de actuación a la hora de desempeñar su trabajo (García, 2009).

La autonomía deriva también de una adecuada gestión de equipos de trabajo participativos, en los cuales exista cooperación y aprendizaje colaborativo que promueva la eficiencia en el trabajo.

Evaluación continua

Al igual que el sistema de reconocimiento, la evaluación de desempeño se encuentra en conexión permanente con la retribución (Jiménez y Sanz, 2004: 31). Los incentivos que lograrán las personas dependerán de los resultados obtenidos tras su evaluación.

La evaluación desde la perspectiva de los STAR, no es sancionatoria sino enfocada a la mejora constante en pro del fortalecimiento de las capacidades y cualidades de las personas y al aprendizaje de los fallos que se puedan cometer en el desarrollo de las actividades laborales.

De acuerdo con Lertxundi y Landeta (2011) el concepto de STAR es utilizado como término integrador que aglutina una serie de innovaciones relativas a la dirección de recursos humanos dirigidas a mejorar las habilidades, el compromiso y la implicación de los empleados con la finalidad de que contribuyan positivamente a la productividad. Al respecto, la relación entre STAR y productividad empresarial parece clara (Bowen y Ostroff, 2004), la mayoría de los estudios arrojan una relación positiva entre las dos variables (Arthur, 1994; Lawler *et al.*, 1995; Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Huselid *et al.*, 1997; Guthrie 2001) pero otros son contradictorios (Lee y Chee, 1996; Lahteenmaki *et al.*, 1998; Cappelli y Newmark, 2001).

Con lo anteriormente planteado, y en base al contexto en el que nos encontramos, planteamos que las prácticas de alto compromiso favorecen los resultados de la empresa. Por tanto, la primera hipótesis de trabajo es:

H1: Los sistemas de trabajo de alto rendimiento tienen un efecto positivo en la productividad de la empresa.

La orientación emprendedora

La orientación emprendedora (OE) ha tenido un creciente interés económico y académico en las últimas décadas por su influencia en los resultados, el crecimiento y la generación de valor de la empresa (Rodrigo *et al.*, 2014). Es primordial entender que, aunque el tema de la orientación emprendedora no es un para-

recursos y capacidades disponibles en la empresa, su ambiente y el tipo de industria a la cual se enfoca (Wiklund, 1998).

Anteriormente se habló del importante papel que cumplen los STAR en la productividad de la empresa, sin embargo, los STAR no sólo tienen efectos positivos relacionados con este tema, sino que su implementación puede mejorar el nivel de innovación y el compromiso organizacional y por lo tanto, promover la orientación emprendedora (Gittell *et al.*, 2009; Herrmann y Felfe, 2014). Bajo ese razonamiento, una adecuada gestión del capital humano promueve prácticas orientadas al emprendimiento como la proactividad, la asunción de riesgos y la innovación. En este sentido, Messersmith y Wales (2011) argumentan que los recursos humanos desempeñan un papel integral en el proceso emprendedor es decir, que las personas en última instancia, representan el elemento activo que impulsa el proceso emprendedor (Baron, 2007).

En este sentido, Messersmith y Wales (2011) explican que la gestión estratégica de recursos humanos, es decir, los sistemas de trabajo de alto rendimiento, pueden mejorar la orientación emprendedora, por tres razones; la primera es que la gran inversión en empleados puede mejorar sus conocimientos especializados y habilidades relacionadas con el trabajo, por lo que el capital humano organizacional se amplía (Youndt *et al.*, 1996). A medida que el capital humano impulsa el nivel de innovación, el conocimiento y las habilidades (Amabile *et al.*, 1996; Wiersema y Bantel, 1992), la orientación emprendedora organizacional puede consecuentemente mejorarse.

En segundo lugar, las prácticas como la autonomía y la participación en los procesos de toma de decisiones alientan a los empleados a superar los patrones actuales de resolución de problemas, buscar oportunidades empresariales y tomar riesgos para probar nuevos enfoques y obtener mayores rendimientos (Li *et al.*, 2010; Wiklund y Shepherd 2005). El conocimiento acumulado y la propensión al riesgo pueden interactuar entre sí y, en conjunto, facilitar la orientación emprendedora.

Finalmente, los sistemas de trabajo de alto rendimiento fomentan la dimensión de proactividad. Si toman medidas antes que sus competidores, es más probable que obtengan ventajas como establecer relaciones con los clientes y establecer canales de distribución (Hughes y Morgan 2007; Wiklund y Shepherd 2005). En definitiva, los sistemas de trabajo de alto rendimiento pueden acelerar los comportamientos proactivos que son propios de la orientación emprendedora.

Sin embargo, aunque demostrados teóricamente, pocos estudios han probado empíricamente el efecto de los STAR en la orientación emprendedora general de las empresas (Hayton 2005; Messersmith y Wales, 2011). De acuerdo a lo anterior, en este estudio se intenta demostrar empíricamente que los STAR

y la OE esta relacionadas en la medida en que las empresas pueden mejorar el capital humano y crear una atmósfera innovadora a través de una serie de prácticas válidas de gestión estratégica de recursos humanos, lo que tiene un efecto positivo en la orientación emprendedora. Por lo tanto, la Hipótesis 2 se establece de la siguiente manera:

H₂: *Existe una relación positiva entre los sistemas de trabajo de alto rendimiento y la orientación emprendedora.*

El papel mediador de la orientación emprendedora ↓

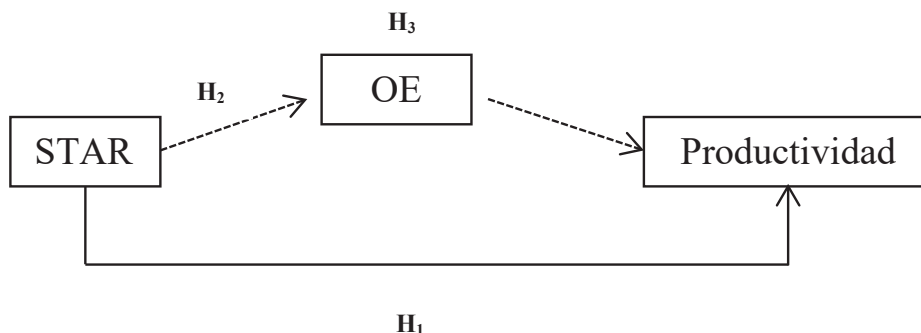
La literatura también sugiere que la orientación emprendedora se puede relacionar positivamente con la productividad, ya que mejora, por ejemplo, el aprovechamiento de las prácticas de RRHH (Lumpkin y Dess, 1996).

Se ha demostrado que en las empresas con mayor orientación emprendedora, los empleados adquieren una mayor autonomía, se sienten más leales a sus empresas y por lo tanto, se sienten más motivados para optimizar sus métodos de trabajo, generar nuevas ideas y asumir riesgos (Zhu, Liu, y Chen, 2018). En otras palabras, si la compañía mejora la innovación general de la compañía y el nivel de toma de riesgos (Herrmann y Felfe 2014), los cuales son factores determinantes de una empresa innovadora o con orientación emprendedora, las empresas tienden a mejorar continuamente los métodos de gestión, actualizar las tecnologías de fabricación, asumir riesgos para lanzar nuevos productos y convertirse en pioneros para alcanzar posiciones de mercado ventajosas (Hunt y Arnett 2006 ; Lee *et al.* 2001 ; Wiklund y Shepherd 2005), los empleados adquieren un mayor control de su trabajo, se sienten más leales a sus empresas, y por lo tanto se vuelven más incentivados para optimizar sus métodos de trabajo, generar nuevas ideas y asumir riesgos. En consecuencia, las empresas con orientaciones emprendedoras más fuertes tienen más probabilidades de actuar por delante de sus competidores y superar a sus rivales (Clercq *et al.*, 2010; Thanos *et al.*, 2016) así como de implementar de manera más eficiente prácticas de alto compromiso con sus empleados (Zhu, Liu, y Chen, 2018).

En este punto, la evidencia teórica apunta a señalar que la orientación emprendedora vincula la relación entre STAR y la productividad de la empresa, lo que indica el mecanismo de efectos indirectos de los STAR en relación a la productividad. Por lo tanto, es probable que los STAR a parte de estar relacionado con la orientación emprendedora, pueden contribuir a la productividad de una empresa en términos de productividad, cuando el mediador es la OE. Con base en esta discusión se propone la Hipótesis 3 de la siguiente manera:

H3: *La orientación emprendedora media la relación entre los sistemas de trabajo de alto rendimiento y la productividad.*

FIGURA 2
MODELO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

Con todo esto, el presente estudio pretende dar respuesta al anterior esquema conceptual de investigación (ver figura 2).

METODOLOGÍA

Muestra

El presente estudio, está basado en una entrevista estructurada realizada por CIES SL. Con el objetivo de analizar la competitividad de las empresas españolas en el que se abordan temas relacionados a la productividad, recursos humanos, tecnología, calidad, innovación, relación con clientes, proveedores y entorno en general y contiene información de 322 establecimientos medianos (entre 50 y 199 empleados) que emplean a 31,384 empleados, y 79 establecimientos de gran tamaño (más de 200 empleados en cada planta) que representan a 49,453 empleados.

La muestra del estudio está conformada por 401 plantas de diversas industrias que se encontraban operando en el territorio español con más de 50 empleados.

Las entrevistas personales fueron en todos los casos con los responsables de la compañía (director general, director de producción o director de recursos humanos) para garantizar que el encuestado tuviera el conocimiento requerido sobre los temas tratados en el cuestionario.

La representatividad de una muestra, permite extrapolar y por ende generalizar los resultados observados en ésta. El diseño muestral del estudio es estratificado por el tipo de industria, el tamaño y la región.

Definición de variables

Escala de productividad: La escala que mide la eficiencia en productividad, está compuesta por 4 ítems cuyas respuestas son; mucho mejor, algo mejor, igual, algo peor o mucho peor que el de hace tres años (ver anexo I). La escala fue validada mediante

el Alfa de Cronbach. Los resultados de la fiabilidad mostraron una valor de 0,767.

Escala de Orientación emprendedora: Esta escala está conformada por 11 ítems que evalúan el estilo de gestión de los establecimientos y se puntúa de 1 a 5. Las posibles respuestas son; totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni acuerdo ni desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo (ver anexo I). La validez de la escala fue de 0,75.

Escala de sistemas de alto rendimiento de recursos humanos: Esta escala está compuesta por 10 ítems, que se puntúan igual a la escala anterior y evalúa las prácticas de gestión de Recursos Humanos que se aplican a los mandos intermedios (ver anexo I). El alfa de Cronbach presenta un valor de 0,766.

Las variables de control utilizadas en esta investigación fueron las siguientes:

Tamaño. Esta variable representa el número de trabajadores por planta de las empresas, en este sentido se asignó el valor de 1 a empresas que tengan de 50 a 99 empleados, 2 a empresas que tengan de 100 a 199 empleados y 3 a empresas con más de 200 empleados.

Edad. Es el resultado de la diferencia entre el año de fundación y el año de aplicación de la encuesta.

Conciliación familiar. Esta variable es el resultado de sumar la existencia de las 9 siguientes medidas para la conciliación laboral y familiar: horarios flexibles de entrada y salida; turnos sólo de día; turnos sin trabajos en festivos; permisos por maternidad/paternidad más allá de lo que establece la ley; excedencia para el cuidado de hijos o familiares más allá de lo que establece la ley; reducciones de jornada para el cuidado de hijos o familiares más allá de lo que establece la ley, ayudas económicas sobre guarderías y guarderías en la empresa.

Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso generan bienestar a los trabajadores porque permiten conciliar adecuadamente su vida personal y su tra-

TABLA 1
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS Y COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Media	Desv.
Productividad	1									3,751	,48921
STAR	,236**	1								3,427	,46884
OE	,301**	,473**	1							3,261	,49960
Tamaño	,144**	,159**	,220**	1						1,246	,53516
Edad	-0,060	0,020	0,049	,109*	1					39,47	30,360
Conciliación familiar	0,059	0,078	0,062	,253**	0,074	1				2,090	1,7808
Intensidad de la competencia	-0,039	-0,002	-0,069	-0,036	0,011	-0,033	1			1,882	,82990
Intensidad tecnológica	0,067	,138**	0,040	0,049	-0,067	0,022	-0,009	1		1,942	,91608
RH insustituible	0,100	,111*	0,004	-0,060	-0,022	0,066	-,134**	0,011	1	3,675	1,0838

Niveles de significancia: $p < 0.1$; +: $p < 0.05$; *: $p < 0.01$; **: $p < 0.001$ ***.
Fuente: Elaboración propia

bajo. Las empresas han comenzado a prestar atención a la manera de proporcionar flexibilidad a los empleados, de forma que sus trabajadores puedan conseguir compaginar su vida familiar y laboral como parte de las políticas de alto compromiso. Asimismo Bayo, Olló y Larraza (2009) concluyen que las nuevas prácticas de organización del trabajo, vayan o no acompañadas de prácticas que faciliten la conciliación trabajo-familia, incrementan el compromiso de los trabajadores, el cual se ha mostrado que aumenta el tiempo de trabajo.

Intensidad de la competencia. Entendida como el entorno en el que se desenvuelve una empresa con sus competidores. Es una variable que toma un valor de 1 si se considera que la instalación está operando bajo una competencia muy intensa y 0 de otra manera (Garcés, Larraza, García y Makri, 2014).

Intensidad de la tecnología. La variable toma un valor de 1 cuando la empresa pertenece a una industria considerada por el Instituto Nacional de Estadística como una industria de alta o media-alta tecnología, y 0, cuando es lo contrario.

Recurso humano insustituible. Implica la dificultad para encontrar en el mercado personas con los conocimientos, cualidades y habilidades de los trabajadores de la empresa y por tanto es difícil reemplazarlos por otros trabajadores de similar valor. Las prácticas de alto compromiso de los recursos humanos tienen el objetivo de buscar la exclusividad de los trabajadores cualificados para que puedan quedarse en la empresa en el largo plazo. La variable es respuesta a la pregunta sobre si la dificultad de encontrar en el mercado personas con los conocimientos, cualidades y habilidades de los mandos intermedios y por tanto es difícil reemplazarlos por otros mandos intermedios de similar valor.

Procedimiento para el análisis de datos

Para el análisis de datos se usó la técnica estadística de regresión lineal con el fin de determinar las relaciones

entre las variables objeto de estudio. De igual forma, para evitar problemas de multicolinealidad se han comprobado los factores de inflación de varianza – FIV, todos ellos por debajo de 5.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Coefficientes de correlación

Como se puede observar en la Tabla 1 de la parte superior, los coeficientes de correlación muestran una asociación positiva entre la productividad, los STAR, la orientación emprendedora, así como el tamaño. Por otro lado, los STAR muestran una asociación positiva y significativa con la orientación emprendedora, tamaño, intensidad tecnológica y recurso humano insustituible. Por su parte, la OE tiene una asociación positiva con el tamaño.

Coefficientes de regresión

Para que los efectos mediadores puedan ser verificados, según Baron y Kenny (1986), tienen que cumplirse cuatro supuestos previos a la aplicación de un análisis de mediación simple: (1) confirmar que la variable independiente (STAR) se relaciona significativamente con la variable dependiente (productividad); (2) confirmar que la variable independiente (STAR) se relaciona significativamente con la variable mediadora (OE); (3) confirmar que la variable mediadora (OE) tiene una relación significativa con la variable dependiente (productividad) (4) y comprobar que la relación entre la variable independiente y la dependiente resulta significativamente menor cuando se incorpora la variable mediadora al modelo. Si esta relación entre los STAR y la productividad se descarta, la orientación emprendedora tiene efectos mediadores parciales. Si el efecto de STAR en la productividad ya no es significativo, este resultado sugiere el completo papel mediador de la orientación emprendedora.

TABLA 2
ANÁLISIS DE LOS COEFICIENTES DE REGRESIÓN

Hipótesis	H1		H2		H3	
Variable dependiente	Productividad		OE		Productividad	
STAR	,223	***	,487	***	,106	+
OE					,250	***
Tamaño	,154	**	,131	**	,124	*
Edad	-,002	+	,000		-,002	+
Conciliación familiar	-,002		-,004		-,001	
Intensidad de la competencia	,014		-,043		,022	
Intensidad de la tecnología	,018		-,010		,017	
RH inimitable	,034		-,009		,037	
Número de observaciones	326		347		325	
Estadístico F	5,284		16,539		7,097	
R cuadrado	0,104		0,255		0,152	

Niveles de significancia: p<0.1; +: p<0.05; *: p<0.01; **: p<0.001 ***.
Fuente: Elaboración propia

Para comprobar el efecto mediador, se presentan los resultados obtenidos de las regresiones realizadas en la tabla anterior (ver tabla 2).

La tabla 2 muestra una relación directa y positiva entre los STAR y la productividad de la empresa como lo indica su coeficiente (0,223) y además muestra que esta relación es significativa; *p* valor < 0,001 por lo que la H₁ se cumple. Por otro lado, se puede visualizar una relación igualmente positiva (0,487) y significativa entre los STAR y la orientación emprendedora – OE cuyo *p* valor es menor que 0,001 por lo que la H₂ también se cumple.

Antes de pasar a analizar la hipótesis 3, uno de los supuestos que debían cumplirse de Baron y Kenny (1986) era que la variable mediadora también debía estar relacionada con la variable dependiente. En este caso la relación entre ambas variables se puede ver a través de la tabla de correlaciones donde se observa que el coeficiente de correlación es de 0,301 por tanto, vemos una relación positiva y significativa.

Por último, para evaluar el efecto mediador de la orientación emprendedora entre los STAR y la productividad, se analiza la relación entre productividad los STAR y la orientación emprendedora. Después de agregar la variable de mediación en el modelo, es posible determinar que el coeficiente entre STAR y la productividad se ha debilitado pasando de 0,223 a 0,106, lo que indica que la correlación se ha debilitado. Además, podemos observar que ha disminuido también la significatividad de esta variable, que ha bajado al 0,1. Por otro lado, la relación entre la orientación emprendedora y la productividad es significativa, por lo que la orientación emprendedora actúa como una variable de mediación parcial entre STAR y la productividad de la empresa haciéndola más eficiente. Por lo tanto, la hipótesis 3 es parcialmente aceptada.

De igual manera es posible observar que no existe significancia estadística de ninguna de las variables

de control excepto de la variable tamaño y edad. El tamaño muestra una relación positiva en los tres. Sin embargo, la variable edad tiene signo negativo para la primera y tercera hipótesis aunque sólo significativa al 10%.

CONCLUSIONES

Los resultados empíricos de esta investigación permiten concluir que las prácticas de alto compromiso o STAR tienen un efecto positivo en los resultados de la empresa. El sistema de trabajo de alto rendimiento une los recursos intangibles de la empresa, los sistemas sociales y técnicos (personas y tecnología) y los alinea con la estrategia de la empresa, asegurando una perfecta armonía entre las prácticas y los objetivos de la compañía, por lo tanto, mejora el desempeño personal y los sentimientos de pertenencia de los trabajadores haciéndolos más productivos, con lo que la productividad de la empresa se ve favorecida, dejando de manifiesto que los recursos intangibles de la empresa tienen un papel fundamental en el impacto sobre en la productividad de la misma.

Por otro lado, la evidencia demuestra que existe una relación positiva entre los sistemas de trabajo de alto rendimiento y la orientación emprendedora, lo cual implica que, en las organizaciones con tendencia hacia la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad, es más probable que se establezcan políticas de trabajo de alto rendimiento que se traduzcan en prácticas alineadas estratégicamente con la organización.

Además los resultados muestran que la orientación emprendedora tiene un efecto mediador parcial en la relación STAR y la productividad. Por un lado, los STAR ayudan a promover la productividad de manera directa, por otro los STAR ayudan a mejorar la orientación de la empresa, y a su vez, la orientación emprendedora puede mejorar aún más el rendimiento de la empresa, en presencia de estas prácticas de alto rendimiento.

En relación a las implicaciones prácticas, se puede concluir que las empresas si quieren ser competitivas en el mercado, necesitan invertir de forma sistemática en recursos intangibles. Mejorar la capacidad y la habilidad de sus empleados tiene que ser una de sus prioridades para aumentar su productividad. Hemos visto, además, que las empresas innovadoras, que compiten con éxito en los mercados globales, son también más productivas si tienen entre sus características la utilización de sistemas de gestión avanzados, donde se le permite al trabajador formar parte de las decisiones de la empresa, se le da autoridad y responsabilidad, y donde crecer profesionalmente dentro de la misma.

Como vemos, el adecuado proceso de reclutamiento, capacitación y formación de personal, así como la implementación de canales de comunicación eficientes, proporciona habilidades que son esenciales para la innovación en las empresas. Al mismo tiempo, la participación en la toma de decisiones y la autonomía que junto con las anteriores forman parte de las prácticas de alto rendimiento, mejoran el compromiso empresarial y la alineación de los objetivos personales con los de la empresa, generando sentimientos de pertenencia y lealtad hacia lo cual alienta a un comportamiento innovador y dado que la orientación emprendedora es un factor determinante en la innovación de las empresas, podría ser un enfoque gerencial básico para apoyar y facilitar los STAR.

Del mismo modo, las empresas con inclinaciones más fuertes hacia la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad, tienden a mejorar continuamente los métodos de gestión de personas, actualizar las tecnologías de fabricación, asumir riesgos para lanzar nuevos productos y convertirse en pioneros para tener ventajas en el mercado. Por lo tanto, las empresas con orientaciones emprendedoras más fuertes tienen más probabilidades de anticiparse a sus competidores y superarlos. Esto es, los gerentes pueden combinar el apoyo al capital humano y a la orientación emprendedora para mejorar los resultados. Mientras los STAR enfatizan prácticas de gestión interna, la orientación emprendedora está más centrada en la actitud de la empresa hacia el exterior. Idealmente, los gerentes deben combinar y equilibrar ambos enfoques.

Por otra parte, cabe decir que el presente trabajo no está exento de algunas limitaciones derivadas del análisis empírico realizado. En primer lugar, el estudio es de tipo transversal es decir que se reduce a una única medición, por lo que no es posible evidenciar los resultados en transcurso del tiempo. De igual manera, la muestra podría plantear ciertas limitaciones a la hora de generalizar las conclusiones extraídas a todo el sector objeto de estudio, ya que los resultados están basados en empresas españolas, por lo que para hacer una mayor generalización de los resultados sería necesario realizar una muestra con empresas de otros países y compararlas.

En este trabajo se han considerado prácticas específicas de alto rendimiento que determinan la existencia de distintas configuraciones en las estrategias de gestión

de recursos humanos, pues los resultados están basados en prácticas de recursos humanos de mandos intermedios, por lo que no se pueden generalizar a cargos de otra índole. De ahí la necesidad de comparar los resultados obtenidos con las implicaciones en otros cargos que desempeñen labores en las empresas.

REFERENCIAS ↓

- Alonso, P., Palenzuela, V. y Rodríguez Sanz, J. (2000). Endeudamiento, oportunidades de crecimiento y estructura contractual: un contraste empírico para el caso español. *Investigaciones Económicas*, 24 (3), 641- 679.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. y Herron, M. (1996). Evaluar el ambiente de trabajo para la creatividad. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154-1184.
- Acosta, F.D.F. y Prieto, G. A. (2015). Medición de la investigación como herramienta de productividad intelectual en Colombia. *Revista Ontare*, 1(2), 7-23.
- Arzubiaga O.U., Iturralde J. T. y Maseda G. A. (2012). La medición de la Orientación Emprendedora en las empresas familiares: una revisión crítica de la literatura. *Revista de Empresa Familiar*, 2 (2), 57-71.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*, 37 (3), 670-687.
- Batt, R. (2000). Strategic segmentation in front-line services: matching customers, employees and human resource systems, *International Journal of Human Resource Management*, 11(3), 540-561.
- Bayo-Moriones, A. y Merino-Díaz de Cerio, J. (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 227-246.
- Barney, J. B. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bedoya, M. y Arango, B. (2017). Orientación Emprendedora, Recursos y Capacidades: Una Revisión de su Marco Conceptual para la Innovación. *Revista Espacios*. 38 (38), 11-28.
- Blesa, A. y Ripollés, M. (2005). Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: su influencia en el rendimiento de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14 (3) 165-180.
- Blaso, H. T. y Otero, G. L. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (I). *Nure Investigación*, 33.
- Cabello, C., Carmona, A. y Valle, R. (2002). Características organizativas de las empresas innovadoras; estudio de caso preliminar en 4 empresas andaluzas. *Revista Madri+d*. 4 (12).
- Cappelli, P. y Neumark, D. (2001). Do 'High Performance' Work Practices Improve Establishment Level Outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 737-775.
- Cequea - Null, M. M. Rodríguez-Monroy, C. y Núñez - Bottini, M. (2011). La Productividad desde una Perspectiva Humana: Dimensiones y Factores. *Intangible Capital*, 7 (2), 549-584.
- Clercq, D.D., Dimov, D. y Thongpapanl, N. (2010). El impacto moderador de los procesos de intercambio social interno en la relación de orientación-desempeño empresarial. *Journal of Business Venturing*, 25 (1), 87-103.
- Corredera, E. (2013). *Gestión de los recursos Humanos en empresas Innovadoras*. Universidad del país vasco / euskal he-

riko unibersitate. Escuela universitaria de relaciones laborales. Máster en gestión de los recursos humanos y del empleo.

Delaney, J.T. y Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, 39 (4), 949-969.

Dess, G.G. y Lumpkin, G.T. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.

Dornelas, J. (2013). *Emprendedorismo: transformando ideas en negocios*. Rio de Janeiro, Brazil: Elsevier/Campus.

Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L. y Brettel, M. (2013). Comportamientos de líder transformador de la alta dirección y orientación de la innovación: una perspectiva transcultural en ocho países. *Revista de Gestión Internacional*, 2 (1), 20-30.

Castillo, A. (1999) *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento*. En: *Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional*. Santiago, Chile: Intec Chile.

Fernández-Ríos, M.; Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Fernández, A., Alegre, J. y Chiva, R. (2012). Orientación emprendedora, capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño innovador. *Journal of Technology Management Innovation*, 7 (2), 157-169.

Flores, A., Ojeda, F., Lee, H. y Ramírez, E. (2016). Impacto de la Orientación Emprendedora en el Desempeño Empresarial: El caso de las empresas de Software en Yucatán, México. *Faedyrme Internacional Review*, 5 (9), 25-34.

Formichella, M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local* (Monografía). Chacra Experimental Integrada Barrow INTA. Buenos Aires, Argentina.

Gaertner, K. N. y Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42(11), 975-991.

Garcés-Galdeano, L. Larraza Kintana, M., García-Olaverri, C. y Makri, M. (2016). Entrepreneurial orientation in family firms: the moderating role of technological intensity and performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12 (1), 27-45.

García, I. (2009). Las relaciones entre innovación, nuevas formas de organización del trabajo y políticas de recursos humanos: el caso de la industria asturiana. *Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 17, 63-90.

García-Pintos, A., García, J.M. y Piñero, P. (2010). Incidencia de las políticas de recursos humanos en la transferencia de conocimiento y su efecto sobre la innovación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (1), 149-163.

Gartner, W.B. (1988). Who is the Entrepreneur? Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, 12, 11-32.

Gittell, J.H., Seidner, R., y Wimbush, J. (2009). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization Science*, 21 (2), 490-506.

Grandas, N. (2000). *La cultura de la confianza como generador de Productividad en las organizaciones*. Universidad de los Andes, Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial.

Gupta, A. y Singhal, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. *Research Technology*, 36 (3), 41-48.

Guthrie, J.P. (2001). High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 180-190.

Jiménez, D. y Sanz, R. (2004). Determinantes del éxito de la innovación. *Revista de Empresa*, 7, 24-38.

Hayton, J. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15 (1), 21-41.

Herrera, C. y Montoya, A. (2013). El emprendedor: una aproximación a su definición y caracterización. *Revista Punto de Vista*, 7 (4), 7-30.

Hill, Ch. y Jones, G. (2005). *Administración Estratégica; un enfoque integrado*. México D.F., Mexico: McGraw-Hill.

Herrmann, D. y Felfe, J. (2014). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management*, 25(2), 209-227.

Hunt, S.D. y Arnett, D.B. (2006). Does marketing success lead to market success? *Journal of Business Research*, 59 (7), 820-828.

Hughes, M., y Morgan, R.E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36 (5), 651-661.

Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Huselid, M. A., Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40, 171-188.

Rezaei, J. y Ortt, R. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances. *Management Research Review*, 41 (7), 878-900.

Macri, D. M., Tagliaventi, M. R. y Bertolotti, F. (2002). A grounded theory for resistance to change in a small organization. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 292-310.

Maccines, J. (2005). Diez mitos sobre la conciliación de la vida laboral y familiar. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 23 (1), pp. 35-71.

Messersmith, J.G. y Wales, W.J. (2013). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International Small Business Journal*, 31 (2), 115-136.

Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.

Miles, R. E. y Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 31(1), 36-52.

Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29, 770-791.

Miranda, M. (2012). Selección de factores económico-financieros determinantes del éxito de las empresas en los mercados internacionales mediante técnicas de Inteligencia Artificial [tesis doctoral] Universidad Rey Juan Carlos (2012).

Montoya - Monsale, J. N., y Montoya - Naranjo, J. D. (2012). Grupo Semco y las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, una ventaja competitiva. *Innovar*, 22(46), 21-38.

Lähteenmäki, S., Toivonen, J. y Mattila, M. (2001). Critical aspects of organizational learning research and proposals for

its measurement. *British Journal of Management*, 12, 113-129.

Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage: creating the high-involvement organization*. Jossey-Bass: San Francisco.

Laursen, K. (2002). The importance of Sectoral Differences in the Application of Complementary HRM Practices for Innovation Performance. *International Journal of the Economics of Business*, 9 (1), 139-156.

Laursen, K. y Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243-263.

Lawler, E. (1992). *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization*. San Francisco, USA: Jossey Bass.

Lee, J. W., y Bang, H. (2012). High performance work systems, person-organization fit and organizational outcomes. *Journal of Business Administration Research*, 1(2), 129.

Lertxundi, A. L. (2010). La Influencia del Entorno Cultural en la Eficiencia de las «Mejores Prácticas» en Dirección de Recursos Humanos. *Cuadernos de Gestión*, 11(2), 127-148.

Li, Y., Zhao, Y., Tan, J. y Liu, Y. (2010). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms. *Journal of Small Business Management*, 46 (1), 113-133.

Lumpkin, G.T. y Dess G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 12, 135-172

Olló-López, Andrea, Bayo-Moriones, Alberto y Lazarrá-Kintana, Martín (2018). Perfil de los empleados involucrados en las nuevas prácticas de Organización del Trabajo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 39, 095-122.

Ostroff, C. y Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: Human resource practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein y S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*: 211-266. San Francisco, USA: Jossey-Bass.

Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.

Oviedo, H.C. y Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Rev Colombiana de Psicología*, 34, 572-580.

Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40 (2), 96-124.

Prokopenko, J. (1999). *La Gestión de la Productividad*. C.V. México: Editorial LIMUSA S.A.

Quijano, S. (2006). Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. Barcelona, España: Icaria Editorial S.A.

Rocha, W. K. (1999). In search of commitment-oriented human resource management practices and the conditions that sustain them. *Journal of Management Studies*, 36, 653-678

Robbins, S.; Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera edición. México: Pearson Educación.

Rodrigo, J., Parra, G., y García, P. (2014). Efectividad de la orientación emprendedora: el papel del capital social y las capacidades. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 20, 131-139.

Roche, W.K. (2002). In Search of Commitment-Oriented Human Resource Management Practices and the Conditions that Sustain Them. *Journal of Management Studies*, 36 (5), 653-678.

Saari, L. y Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4): 395-407.

Schuler, R. S. y Jackson, S. E. (1992). Linking competitive strategy with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.

Sashkin, M. (1984). Participative management is an ethical imperative. *Organizational Dynamics*, 12(4), 5-22.

Shipton, H., West, M.A., Dawson, J., Birdi, K. y Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16 (1), 3-27.

Steinmueller, W. (2002). Las economías basadas en el conocimiento y en las tecnologías de la información y la comunicación. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 71, 193-209.

Thanos, I.C., Dimitratos, P. y Sapouna, P. (2016). The implications of international entrepreneurial orientation, politicization and hostility upon SME international performance. *Revista Internacional de Pequeñas Empresas*, 35(4), 495-515.

Truss, C., Gratton, I., Hope-Hailey, V., McGovern, P. y Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human management: a reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34, 53-73.

Timmons, J. A. y Spinelli, S. (2007). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21 Century*, 7th ed. New York, USA: McGraw Hill.

Urbano, D., y Toledano, N. (2008). *Invitación al emprendimiento: Una aproximación a la creación de empresas*. Primera edición. Barcelona, España: Editorial UOC.

Venkatraman, N. y Ramanujan, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.

Wiersema, M.F. y Bantel, K.A. (1992). Top Management Teams' demographic characteristics and their influence on strategic change. *The Academy of Management Journal*, 35 (1), 91-121.

Wiklund, J. (1999). The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), 37-48.

Wiklund, J., y Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20 (1), 71-91.

Wood, S. y Albanasa, M. T. (1995). Can we speak of a high commitment management on the shop floor? *Journal of Management Studies*, 32, 215-247.

Wright, P.M y McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

Youndt, MA, Snell, SA, Dean, JW, y Lepak, DP (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *The Academy of Management Journal*, 39 (4), 836-866.

Zehir, C., Gurolb, Y., Karabogac, T. and Koled, M. (2016). Strategic human resource management and firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 235, 372-381.

Zhu, C., Liu, A. y Chen, G. (2018). High performance work systems and corporate performance: the influence of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 49-71.

ANEXO I ↓

Productividad

1. Porcentaje de tiempo improductivo (paradas por averías, falta de piezas, descoordinación etc.) respecto al total de tiempo de trabajo (horas de presencia en el trabajo).
2. El tiempo de desarrollo de nuevos productos.
3. El tiempo de preparación de los equipos productivos.
4. El tiempo que transcurre entre la recepción de los materiales y la entrega al cliente.

Orientación Emprendedora

1. Se muestra una gran tolerancia por proyectos de alto riesgo
2. Se emplean solamente métodos, sistemas y procedimientos ya contrastados
3. No se limita a responder sino que el establecimiento es el que desafía a sus competidores
4. Se llevan a cabo acciones estratégicas osadas y de gran alcance, y no pequeños cambios tácticos
5. Se enfatiza la persecución de objetivos y estrategias de largo plazo
6. Es el primero en el sector en introducir nuevos productos en el mercado
7. Se premia la toma de riesgos calculados
8. Se es muy agresivo y se busca apropiarse del negocio de sus competidores
9. Se premian las buenas ideas y se toleran las no exitosas
10. Se favorece la creación de unidades autónomas para motivar el pensamiento creativo
11. Se fomentan las nuevas ideas e iniciativas

Sistemas de alto rendimiento

1. La variedad de herramientas empleadas durante su proceso de selección (entrevistas, test de personalidad y habilidad, simulaciones.)
2. La inversión en formación de mandos intermedios, tanto en horas como en dinero.
3. La proporción de la retribución de un mando intermedio que depende del resultado de la planta o empresa.
4. La autonomía de un mando intermedio para decidir la ejecución (cuando, como y en que secuencia) de las tareas asignadas.
5. El compromiso para mantener indefinidamente la relación de empleo con nuestros mandos intermedios.

6. El criterio de selección toma en cuenta la capacidad del mando intermedio para aprender, sus habilidades interpersonales, su ajuste cultural y actitudes, o incluso su personalidad.
7. Compartimos regularmente con los mandos intermedios la información financiera y los resultados de la empresa.
8. Los mandos intermedios están involucrados en reuniones periódicas para identificar, seleccionar, analizar, discutir y proponer soluciones a problemas relacionados con su trabajo.
9. Evaluamos formalmente el rendimiento de los mandos intermedios de la planta.
10. Los resultados de la evaluación del rendimiento se ligan a incentivos o se emplean para tomar decisiones sobre salarios.